

Экономические науки

№3 (256)

2026

Редакционный совет:

В. В. Артяков — доктор экономических наук, действительный член Российской инженерной академии

Р. С. Гринберг — доктор экономических наук, профессор, Научный руководитель Института экономики РАН, член-корреспондент РАН

А. Г. Грязнова — доктор экономических наук, профессор, почётный президент Финансового университета при Правительстве РФ

Н. Г. Кузнецов — доктор экономических наук, профессор Ростовского государственного экономического университета

В. Н. Овчинников — доктор экономических наук, профессор Южного федерального университета

А. А. Пороховский — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой политической экономии экономического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова

С. Н. Сильвестров — доктор экономических наук, профессор, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности Финансового университета при Правительстве РФ

А. Н. Шохин — доктор экономических наук, профессор

М. А. Эскиндаров — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, президент Финансового университета при Правительстве РФ

Главный редактор:

В. А. Мещеров — доктор экономических наук, профессор

Журнал включен в Перечень ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук

Учредитель: ООО «Экономические науки», В. А. Мещеров

Адрес: 125057, г. Москва, Чапаевский пер., 3-775

E-mail: info@ecsn.ru

Сайт: <http://ecsn.ru>

Тел.: +7(995)4844669

Свидетельство о регистрации средства массовой информации: ПИ № ФС77-21147 от 28 июня 2005 г.

Подписной индекс 20387

ISSN 2072-0858

Дата выхода издания 1.03.2026

Формат 60×84/8

Усл. печ. л. 106.83

Тираж 500 экз.

Отпечатано в типографии ООО «24 Принт»

Редакционная коллегия:

В. А. Мещеров — доктор экономических наук, профессор, главный редактор журнала «Экономические науки»

Ф. Ф. Стерликов — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Теоретическая экономика» Московского государственного университета технологий и управления им. К. Г. Разумовского (ПГУ)

Е. В. Зарова — доктор экономических наук, профессор кафедры теории и социально-экономической статистики Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова

А. Е. Карлик — доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Н. Г. Кузнецов — доктор экономических наук, профессор Ростовского государственного экономического университета

В. Н. Овчинников — доктор экономических наук, профессор Южного федерального университета

С. Н. Сильвестров — доктор экономических наук, профессор, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности Финансового университета при Правительстве РФ

А. А. Бакулина — доктор экономических наук, профессор, МГИМО МИД России

В. А. Савинова — доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита Самарского государственного экономического университета

Е. Н. Валиева — доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета

Г. Д. Файнштейн — кандидат экономических наук, доцент Таллинского технического университета

В. А. Пискунов — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой учета, анализа и аудита Самарского государственного экономического университета

А. М. Петров — доктор экономических наук, профессор Кафедры бизнес-аналитики Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

П. В. Павлов — доктор экономических наук, доцент, директор Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного Федерального Университета

О. А. Хохлова — доктор экономических наук, профессор, Восточно-Сибирский университет технологий и управления

К. Н. Ермолаев — доктор экономических наук, профессор кафедры теоретической экономики Самарского государственного экономического университета

О. Е. Рязанова — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой Экономической теории МГИМО МИД России

Н. В. Кузнецов — доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве РФ

В. С. Осипов — доктор экономических наук, МГУ, РАН-ХиГС

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ	11
Дамбаева А. Б., Вахрушина М. А. Совершенствование системы управленческого учета в банковском секторе	13
Федулов Д. В. Институциональные механизмы обеспечения технологической автономии экономики России.....	27
Карамова О. В. Эволюция теории земельной ренты в политической экономии: классическая политическая экономия, физиократы, марксизм.....	32
Ломоносова Е. В., Ломоносова Е. Л. Интегральная оценка эффективности использования ресурсного потенциала предприятия с расчётом мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов.....	39
Щукина Т. В., Шалегин С. П. Участие молодежи в научно-технологическом развитии России и обеспечении технологического суверенитета: вопросы правового регулирования	52
Андреев О. С. Интеллектуальная собственность как фактор инновационного развития экономики	58
РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА	65
Ачба Л. В. Изменение внешнеэкономической политики России под влиянием экономических санкций.....	67
Афанасьева Л. А. Диспропорции в развитии человеческих ресурсов – ключевой вызов для регионов ЦФО	79
Алексюк В. В., Седаш Т. Н. Цифровизация платежной инфраструктуры как фактор инвестиционной привлекательности российских ритейлеров.....	86
Бариленко В. И., Герасимова Ж. А. Система показателей аналитического обеспечения финансово-экономического управления: нормативная среда и сложившиеся подходы	92
Бердникова Л. Ф. Качественные методы оценки человеческих ресурсов в рамках анализа ресурсного потенциала организации.....	99
Беркин В. В., Лялькова Е. Е. Роль чистого оборотного капитала (ЧОК) в обеспечении ликвидности и поддержании рентабельности бизнеса	104
Болдырев А. Н. Экономический анализ в условиях неопределенности: новые методы и подходы	108
Болдырев А. Н. Факторы и закономерности размещения производительных сил.....	113

Буравцева В. В., Журавлева Е. Д., Михаелян И. Э., Пак Е. Д., Хохлов Д. Г., Бариленко В. И. Разработка аналитического обеспечения договорной политики специализированной субподрядной организации	118
Чугаева Ю. А. Организационно-экономический механизм противодействия криминализации нефтяной промышленности как стратегический вектор обеспечения экономической безопасности РФ	131
Дахно М. О., Зандер Е. В. Совершенствование региональной экологической политики на основе оценки эффективности природоохранной деятельности субъектов РФ	137
Долбик-Воробей Т. А. Высшее образование: тенденции и прогнозы.....	143
Эккеева Е. А., Королёв О. Г. Аналитические показатели и факторы, определяющие эффективность деятельности авиатранспортного предприятия	149
Фатеева Т. Н., Восканян М. Х. Ловушка кредиторской задолженности: диагностика и преодоление в системе учета расчетов с поставщиками на примере АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ»	162
Фатеева Т. Н., Голиков Н. Е. Динамика расходов консолидированного бюджета субъекта РФ на социальное обеспечение: кейс Калужской области (2020–2025 гг.).....	168
Гладышева И. В., Хромова А. С. Практика применения цифровых двойников в управлении и эксплуатации зданий в российских реалиях	182
Глебов И. П., Жданов В. Ю. Методика определения стратегии развития сельскохозяйственной организации в зависимости от рейтинга конкурентоспособности региона	189
Гришнячива А. В. Нормативные и теоретические основы пространственной координации развития промышленности в России.....	197
Карсаков В. И., Белоусова Н. В. Трехконтурная адаптивная модель управления экономической безопасностью нефтегазовых предприятий в условиях санкционных ограничений: разработка и принципы функционирования.....	207
Кочкина К. А., Гордова М. А. Совершенствование процесса формирования и представления корпоративной отчетности в Российской Федерации	215
Коновалова М. Е., Жиронкин С. А., Якунина Ю. С., Слесаренко Е. В., Муллагалиев М. Р., Камалов И. Р. Цифровые технологии как инструмент повышения эффективности финансового контроля	221
Коновалова М. Е., Жиронкин С. А., Якунина Ю. С., Слесаренко Е. В., Сафиуллин Н. З., Сафиуллин Т. Л. Особенности программно-целевого механизма финансирования предприятий АПК	227

Косолапова М. В. Формирование бухгалтерской и специализированной отчетности о субсидировании деятельности предприятиями АПК	233
Крылова А. А. Оценка влияния институциональных факторов на инвестиции в основной капитал в субъектах РФ	238
Лакоба Л. Ф., Гордова М. А. Сравнительный анализ раскрытий ключевых источников неопределенности оценок по МСФО у российских публичных компаний: обесценение активов и чувствительность допущений	246
Лавров Д. А. Роль транспортной инфраструктуры в развитии регионов	251
Лазарова Л. Б., Церекаева В. А. Производственный потенциал регионов (на примере Северо-Кавказского федерального округа)	256
Леонова О. В. Анализ остаточной продолжительности жизни человека с помощью вероятностных характеристик	262
Листопад Е. Е., Киселев К. А. Обоснование дифференцированных методик расчета существенности для внеоборотных активов с учетом риск-ориентированного подхода	268
Листопад Е. Е., Травинкин И. С. Особенности бизнес-процессов в контексте цифровой экономики: специфика и разнообразие	278
Лялькова Е. Е., Поддубский Д. О. Финансовые причины закрытия бизнеса на начальном этапе	284
Матерова Е. С., Шамуков Е. Е., Зорин М. Д. Альтернативные модели фондирования компаний института малого и среднего предпринимательства в России	290
Павлова С. В., Шепилов А. Ю. Современная модель управления цифровой трансформацией компании	297
Плотникова В. В. Анализ зависимости между видами результатов интеллектуальной деятельности и количеством полученных грантов фонда содействия инновациям в регионах Дальневосточного федерального округа	305
Семенюк Ю. А., Ковалева З. В., Созанская Д. А., Родачева А. И. Оценка эффективности внедрения интеллектуальных систем управления в сельскохозяйственных организациях ...	310
Шаповалов С. В. Доминирующие интересы участников строительной деятельности в системе индикаторов экономической безопасности	319
Шиндина Ю. А., Шепелева С. В. Внутренний туризм в Российской Федерации: проблемы институционального и организационно-экономического характера	329
Шлычков Д. С., Алферова А. А., Контеева Д. С. Аналитические подходы к оценке арендных операций экономического субъекта	334

Соколов З. И., Лялькова Е. Е. Трансформация логистических издержек и маржинальности нефтегазового комплекса в условиях эскалации конфликтов на Ближнем Востоке.....	343
Струбалин П. В. Анализ распределения контингента студентов и инновационной активности регионов Дальневосточного федерального округа	350
Струбалин П. В. Статистический анализ связи образовательного потенциала вузов с региональной изобретательской активностью Дальневосточного федерального округа ...	355
Толмачев М. Н. Жилищное и социально-культурное строительство на территории постсоветского пространства – ретроспективный анализ	361
Цыпин А. П. Многомерная группировка постсоветских стран инструментами среды программирования R	368
Цыпин А. П. Ретроспективный анализ развития таможенных пошлин в России в X–XIX вв. ...	375
Волкова Л. В. Теневой оборот алкогольной продукции как угроза национальной экономической безопасности.....	383
Волкова Л. В. Методы оценки теневого оборота алкогольной продукции и его влияния на национальную экономическую безопасность	388
Воронов А. А., Козырь Н. С., Осадчая С. М. Кластеры социально-этического маркетинга в российском и зарубежном дискурсе	393
Воронова О. В., Евграфов А. А., Васильев В. Н. Стратегии диверсификации гостиничного бизнеса в контексте интенсификации коммерциализационных процессов.....	404
Восканов М. Э., Захаркин А. А., Юнаев З. В. Агломерации как территориальные социально-экономические системы	415
Ярлова Т. В., Пухачев Т. С. Влияние геополитической обстановки на инновационную активность российских компаний.....	422
Ярлова Т. В., Юсупов Д. Р. Роль России в Арктике: баланс экономического, экологического и международного сотрудничества	428
Жуков А. Г., Козьева И. А. Оценка устойчивого развития экономики региона	436
ФИНАНСЫ	443
Ангеловский А. С., Ключников И. К. Цифровая валюта центрального банка: эволюция концепции и место в системе современных денег	445
Бестаева Л. И., Кубатиева Л. М. Специфика расчета кредитного лимита с целью контроля дебиторской задолженности.....	452

Бестаева Л. И., Кубатиева Л. М. Технология определения оптимального размера заемного капитала на предприятии.....	458
Денисова А. А. Практические вопросы квалификации отдельных нарушений в финансово-бюджетной сфере, влекущих причинение ущерба бюджетам бюджетной системы РФ.....	466
Дзагоева М. Р. Социальная справедливость в системе налогообложения физических лиц (на примере РСО-Алания).....	472
Дзагоева М. Р., Гадзаова З. А. Направления налогового регулирования российской экономики в краткосрочной перспективе	479
Хубаев Т. А., Газалиев М. Х. Анализ особенностей формирования и использования средств Фонда национального благосостояния.....	484
Каирова Ф. А., Бязров В. А. Процесс формирования и исполнения доходной части бюджета субъекта РФ.....	490
Каирова Ф. А., Плиева К. А. Трансформация географии внешнего долга России в условиях санкций: переход к новым центрам финансового притяжения.....	495
Каллагов Б. Р., Кучиев А. А. Роль ФНС РФ в совершенствовании системы государственного управления (на примере РСО-Алания)	499
Колесов А. С. О совершенствовании финансирования финансовой системы России	509
Красичев Е. Р., Герасимова Е. Б. Эволюция методических подходов к отбору облигаций: от классических моделей к цифровым аналитическим системам	517
Красичев Е. Р., Герасимова Е. Б. Теоретические основы принятия инвестиционных решений при выборе облигаций: доходность, риск, дюрация и кредитное качество.....	522
Лазарова Л. Б., Касаева М. Т. Оценка влияния факторов нестабильности на функционирование ТФОМС.....	526
Помогайбина Е. П. Культура в условиях бюджетной оптимизации: новый подход к планированию расходов.....	530
Рогачев Н. С., Савчина О. В. Качество банковских услуг в системе факторов финансовой устойчивости банков: содержание, классификация и экономические эффекты.....	537
Рогачев Н. С., Савчина О. В. Оценка качества банковских услуг и его влияние на финансовую эффективность и устойчивость банков: методы, показатели и интегральный подход.....	542
Рыков С. В. Совершенствование состава и содержания элементов депозитной политики банковских организаций	547
Щербакова Н. В. Роль налогового контроля в системе обеспечения бюджетной устойчивости	551

Тадтаева В. В., Джиоева Е. Т. Макроэкономическая неопределенность и ее влияние на инвестиционные решения компаний	558
Тускаева М. Р., Плиева Э. Г. Трансформация налогового консультирования в условиях цифровизации налогового контроля в Российской Федерации	566
Тускаева М. Р., Хутинаева Э. Б. Особенности формирования региональных и местных бюджетов субъектов Российской Федерации	572
Яковлева М. Н., Ивановская Ж. В. Сравнение и анализ контрольных процедур на организованных биржевых торгах в ведущих финансовых центрах (США, Великобритания, ЕС)	577
 МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	 585
Акимова А. С., Александрова Д. А., Вильская Н. В. Трансформация мировой финансовой системы в условиях многополярного мира.....	587
Кудинова И. В., Ткачук А. Р. Китай и Америка состояние дикапринга: уроки и перспективы расхождения	594
Панин В. В., Янишин К. Р. Распределение совокупного дохода в индустрии майнинга биткоина: структурный анализ.....	604
Ли Тинли, Маньшин Р. В. Факторы и механизм принятия решений в образовательной миграции.....	616
 МЕНЕДЖМЕНТ	 623
Елин К. М., Усова Н. В. Методика интегральной оценки эффективности внедрения ИИ в экономические системы в контексте совершенствования процессов управления.....	625
Кабисова Л. Э. Современные угрозы экономической безопасности России.....	634
Кабисова Л. Э. Совершенствование механизма управления устойчивым развитием регионов	641
Коблова Ю. А., Махметова А. Е., Петров А. М. Особенности рынка труда в креативной экономике: проблемы и направления развития	647
Лейман Е. Н. Опыт создания университетских кампусов в разрезе пространственной организации.....	656
Лоскутова М. А. Маркетинг в эпоху дефицита внимания: переход от агрессивных стратегий к человекоцентричному менеджменту	660
Лоскутова М. А. Экономика впечатлений в образовательных услугах: стратегии управления лояльностью	664

Махметова А. Е., Петров А. М., Пихтильков И. Л. исследование и анализ кадровых рисков организаций в цифровой среде	669
Манаенков Н. Д., Крупнов Ю. А. Актуальные аспекты финансирования политических партий в Российской Федерации	677
Мочалин Д. С., Ищенко М. М. Развитие подходов к лимитированию затрат при сооружении промышленных объектов с высоким уровнем выбросов парниковых газов.....	684
Орехов Н., Крупнов Ю. А. Актуальные тенденции в развитии публичных акционерных обществ в России.....	691
Поленов Д., Пухова М. М. Корпоративное управление и прозрачность как драйверы инвестиционной привлекательности и роста капитализации публичных компаний: управленческий подход.....	699
Полисадова Е. А. Системное маркетинговое решение в контексте проблемы удержания пациентов и сдерживания медицинской инфляции в отрасли коммерческого здравоохранения	708
Титова Е. Р., Жуковский А. Д. Цифровая трансформация отдела телемаркетинга в автомобильной отрасли	714
Туаева Л. А. Роль искусственного интеллекта в сфере управления системой здравоохранения	719
Волкова Э. С. Организация бюджетирования на производственном предприятии.....	725
ECONOMIC SCIENCES (АНГЛИЙСКАЯ ВЕРСИЯ)	733

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.13

Совершенствование системы управленческого учета в банковском секторе

© 2026 **Дамбаева Аюна Баировна**

Бакалавр экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: aunadambaeva67@gmail.com

© 2026 **Вахрушина Мария Арамовна**

Доктор экономических наук, профессор. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: MAVahrushina@fa.ru

Ключевые слова: управленческий учёт, банковский менеджмент, KPI, драйверы стоимости, юнит-экономика, LTV, ROE, клиентский опыт, цифровая трансформация.

В статье предложена система показателей управленческого учёта для банков, объединяющая нефинансовые драйверы – клиентский опыт, инновации, персонал – с финансовыми результатами. Описана связь операционных метрик с моделями создания стоимости LTV и ROE, что повышает качество стратегических решений в условиях цифровой экономики.

Современный этап развития банковского менеджмента требует трансформации управленческого учета из системы фиксации затрат в инструмент стратегической аналитики. В условиях высокой волатильности и технологических изменений ключевым фактором устойчивости становится не просто ретроспективная оценка прибыли, а выявление причинно-следственных связей между операционной деятельностью и финансовым результатом.

В настоящей статье предлагается систематизированный подход к расчету управленческих показателей, ориентированных на анализ драйверов стоимости: юнит-экономики, клиентской ценности и операционной эффективности. Использование данных метрик позволяет перейти от констатации финансовых итогов к управлению факторами, формирующими их.

Несмотря на высокую прозрачность отчетности по МСФО, современные банки редко раскрывают внутреннюю архитектуру создания стоимости. Анализ годового отчета ПАО Банк ВТБ за 2024 год подтверждает, что публичные данные концентрируются на агрегированных показателях (чистая прибыль, ROE, достаточность капитала), оставляя «за кадром» такие критически важные метрики, как стоимость привлечения (CAC), пожизненная ценность клиента (LTV) и эффективность транзакционных процессов. Таким образом, формируется разрыв между внешней отчетностью и реальными инструментами оценки стратегической устойчивости бизнес-модели.

Целью статьи является разработка системы показателей управленческого учета, интегрирующей нефинансовые драйверы (клиентский опыт, инновации, персонал) с финансовой

результативностью. В основе предлагаемой модели лежит понимание того, что прибыль является производной от качества взаимодействия с клиентом и эффективности процессов. Анализ в рамках модели начинается с метрик лояльности (NPS) и клиентских усилий (CES), которые выступают индикаторами потенциала органического роста и операционной простоты сервиса.

1. Индекс лояльности (NPS).

Снижение индекса требует сегментного анализа (по продуктам, каналам, регионам). Управленческие решения могут включать корректировку клиентских процессов, изменение тарифной политики, перераспределение инвестиций в сервис и обучение персонала.

2. Оценка усилий клиента (CES).

Низкое значение CES сигнализирует о сложных регламентированных процедурах или неудобном интерфейсе. Управленческие решения включают оптимизацию бизнес-процессов, сокращение количества шагов в цифровых сценариях, пересмотр UX-дизайна и автоматизацию типовых операций.

3. Коэффициент глубины решения обращений (DRR).

Коэффициент демонстрирует, насколько эффективно компания решает проблемы клиентов с первого раза и без повторных контактов. Низкий DRR приводит к росту операционных затрат, увеличению нагрузки на контакт-центр и, в конечном счете, к снижению NPS. Следовательно, клиентские показатели не являются изолированными — они формируют цепочку причинно-следственных связей, где качество процессов напрямую влияет на лояльность и удержание. Снижение DRR увеличивает операционные расходы и негативно влияет на NPS. Управленческие решения могут включать повышение квалификации операторов, пересмотр скриптов, расширение полномочий первой линии поддержки и внедрение системы контроля качества решений.

4. Доля мультипродуктовых пользователей.

Рост мультипродуктовости увеличивает показатель пожизненной ценности клиента (LTV), который впоследствии влияет на общую прибыльность бизнеса. Цифровая зрелость клиентского взаимодействия дополняется показателем конверсии в первом контакте (FCR), отражающим способность цифровых сервисов самостоятельно решать запросы клиентов. Рост FCR снижает удельные операционные затраты и повышает маржинальность, тем самым усиливая влияние клиентского драйвера на финансовый результат.

Управленческие решения включают разработку продуктовых бандлов, персонализированные предложения, использование аналитики данных для предиктивного кросс-селла и интеграцию сервисов в экосистемную модель.

5. Конверсия в первом контакте.

Рост FCR снижает нагрузку на контакт-центр и уменьшает удельные операционные затраты. Управленческие решения могут включать дообучение алгоритмов искусственного интеллекта, расширение базы знаний, оптимизацию пользовательских сценариев и интеграцию омниканальных решений.

Переходя к блоку инноваций и цифровой трансформации, компания анализирует способность генерировать новые источники дохода и поддерживать конкурентоспособность продуктового портфеля. Доля выручки от продуктов, запущенных менее трех лет назад, показывает, насколько организация способна монетизировать инновации. Если новые продукты обладают более высокой маржинальностью, их рост увеличивает средневзвешенную прибыльность и, соответственно, LTV. В дополнение к этому конверсия цифровых экспериментов отражает качество гипотез и зрелость data-driven культуры. Успешные A/B-тесты повышают конверсию продаж и ARPU, что напрямую увеличивает пожизненную ценность клиента.

Таблица 1. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
Индекс лояльности (NPS)	Ежеквартальный опрос по всей базе клиентов через приложение и email.	% Промоутеров - % Критиков	Предположим, на основе роста MAU до 34 млн, можно ставить цель NPS >+40.	Основной индикатор лояльности и будущего роста. Падение требует глубокого анализа по сегментам. Ответственные: CX-отдел, маркетинг.
Оценка усилий клиента (CES)	Опрос после ключевых процессов: оформление кредита, решение проблемы в поддержке.	(Кол-во оценок 5-7 / Все ответы) × 100%.	Например, после 500K обращений в поддержку получено 350K оценок 5-7. CES = 70%.	Прямо коррелирует с лояльностью. Низкий CES указывает на сложные процессы. Работа с отделом процессинга и UX-командой.
Коэффициент глубокого решения (Deep Resolution Rate)	Анализ ID обращения в CRM с проверкой повторного обращения по той же теме в течение 30 дней.	(Обращения без рецидива за 30 дн. / Все обращения) × 100%.	Из 1 млн обращений в 3кв25 рецидив был у 50K. DRR = (950K/1M) · 100% = 95%.*	Истинная эффективность поддержки. Снижение показателя ведет к росту операционных затрат и падению NPS. Ответственные: руководители кол-центра и бэк-офиса.
Доля мульти-продуктовых клиентов	Анализ данных CRM и продуктовых ядер.	(Клиенты с ≥ 3 продуктами / Активные клиенты) × 100%.	Из 34 млн MAU предположим, 10 млн имеют ≥ 3 продукта. Доля = 29,4%.	Ключевой показатель успеха кросс-селла и глубины отношений. Цель — увеличение доли. KPI для продуктовых менеджеров и отдела кросс-продаж.
Конверсия в первом контакте (FCR) в цифровых каналах	Анализ завершенных сценариев в чат-ботах и мобильном приложении без перехода на оператора.	(Сценарии, решенные ботом/приложением / Все запущенные сценарии) × 100%.	Чат-бот обработал 2 млн диалогов, 1,4 млн решены без оператора. FCR = 70%.	Показатель зрелости цифровых каналов и качества их дизайна. Рост снижает нагрузку на контакт-центр. Ответственные: команда диджитал-каналов.

Таблица 2. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
Доля выручки от продуктов <3 лет	Сегментация данных финансового учета по продуктам и датам их запуска.	$(\text{Выр. от продуктов, запущ. <3 лет назад} / \text{Общая выручка}) \times 100\%$	Общая выручка за 9M25 – ориентир из отчета. Если выручка от новых продуктов составила 20% от общей, показатель = 20%.	Показывает способность монетизировать инновации. Цель >25%. Падение – сигнал для пересмотра R&D-портфеля. Ответственные: продуктовые директора.
Конверсия цифрового эксперимента	Учет всех А/В/n-тестов, запущенных продуктовыми командами, и их результатов.	$(\text{Кол-во успешных тестов} / \text{Общее кол-во завершённых тестов}) \times 100\%$	За квартал запущено 50 тестов, 15 дали статистически значимый прирост метрик. Конверсия = 30%.	Индикатор data-driven культуры и качества гипотез. Низкая конверсия (<15%) – сигнал к пересмотру процесса. Ответственные: руководители продуктовых команд, отдел данных.
Индекс технологического долга	Ежеквартальный аудит архитекторами и тимлидами по 5–10 критериям (безопасность, масштабируемость и т. д.).	Средняя оценка по шкале 1–10 (или % от идеала).	Оценки: безопасность – 7, масштабируемость – 8, документирование – 5, покрытие тестами – 6. Средний индекс = 6,5/10.	Опережающий индикатор будущих сбоев и замедления разработки. Индекс <6/10 требует выделения отдельного бюджета на рефакторинг. Ответственные: СТО, руководители разработки.
Проникновение экосистемных сервисов	Анализ данных о использовании лайфстайл-сервисов (Т-Путешествия, Афиша и др.) основной клиентской базой.	$(\text{MAU экосистемных сервисов} / \text{Общий MAU банка}) \times 100\%$	MAU экосистемы >4,5 млн (отчет). Общий MAU = 34 млн. Проникновение = 13,2%.	Показатель успешности стратегии экосистемы. Рост показывает увеличение времени клиента внутри экосистемы. KPI для дирекции по экосистеме.
Коэффициент цифровой завершенности (Digital Completion Rate)	Трекинг завершения ключевых процессов (оформление карты, получение кредита) в мобильном приложении без схода.	$(\text{Успешно завершённые цифровые процессы} / \text{Все начатые процессы}) \times 100\%$	1 млн человек начали оформлять карту в приложении, 700K завершили. DCR = 70%	Прямой измеритель качества UX и простоты цифровых процессов. Снижение ведет к потере клиентов и росту затрат на поддержку. Ответственные: UX/UI-дизайнеры, фронтенд-разработчики.

1. Доля выручки от продуктов <3 лет.

Комплекс управленческих воздействий предполагает оптимизацию аллокации ресурсов в пользу высокопотенциальных сегментов бизнеса, сокращение временного лага вывода продуктов на рынок, а также структурную ревизию портфеля научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Снижение показателя является сигналом к анализу конкурентоспособности новых продуктов и эффективности продуктовой стратегии.

2. Конверсия цифрового эксперимента.

Управленческие решения включают стандартизацию процесса экспериментов, повышение качества аналитики, внедрение централизованной системы управления гипотезами. Конверсия ниже 15% указывает на слабую методологию тестирования или низкое качество формируемых гипотез.

Однако инновационный рост невозможен без устойчивой технологической базы. Индекс технологического долга позволяет оценить степень накопленных архитектурных ограничений, которые могут замедлить развитие и повысить операционные риски. Его снижение ведет к росту издержек и потенциальным сбоям, что негативно отражается на маржинальности и доверии клиентов. Вовлеченность клиентов в экосистемные сервисы дополняет картину: проникновение экосистемы увеличивает срок взаимодействия

(Т в формуле LTV), укрепляя устойчивость доходной модели. Коэффициент цифровой завершенности (DCR), в свою очередь, демонстрирует качество цифровых сценариев и влияет на стоимость привлечения клиента (CAC), поскольку незавершенные процессы увеличивают потребность в ручной обработке и поддержке.

3. Индекс технологического долга.

Управленческие решения предполагают выделение бюджета на рефакторинг, внедрение DevOps-практик, модернизацию архитектуры и усиление контроля качества кода.

4. Проникновение экосистемных сервисов.

Рост показателя также снижает чувствительность клиента к ценовым изменениям и уменьшает вероятность оттока. Управленческие решения могут включать развитие партнерств, интеграцию сервисов в мобильное приложение, создание продуктовых бандлов и кросс-экосистемных программ лояльности.

5. Коэффициент цифровой завершенности (Digital Completion Rate).

Управленческие решения включают оптимизацию UX-дизайна, сокращение числа шагов в процессе, внедрение автоматической верификации данных и использование поведенческой аналитики.

Отдельный блок показателей посвящен человеческому капиталу как стратегическому ресурсу цифровой компании.

Таблица 3. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
eNPS (Индекс лояльности сотрудников)	Анонимный опрос всех сотрудников 2 раза в год.	% Промоутеров (9–10) – % Критиков (0–6).	Опрос 20 тыс. сотрудников: 50% промоутеров, 20% критиков. eNPS = +30.	Ключевой индикатор здоровья корпоративной культуры. Падение – сигнал для топ-менеджмента и HR. Цель >+40.
Коэффициент удержания ключевых талантов	Выделение пула ключевых сотрудников (топ-перформеры, носители критических знаний) и мониторинг их увольнений.	$[1 - (\text{Уволенные ключевые} / \text{Среднесп. кол-во ключевых})] \times 100\%$.	В пуле 1000 ключевых сотрудников. За год уволилось 40. Удержание = 96%.	Прямой показатель эффективности программ развития и мотивации. Удержание <90% – критический риск. Ответственные: отдел Talent Management, CEO.
Доля внутренних назначений	Анализ данных HRMS о перемещениях сотрудников между должностями и департаментами.	$(\text{Кол-во внутренних назначений за год} / \text{Среднесп. численность}) \times 100\%$.	За год 1500 перемещений при штате 20К. Доля = 7,5%.	Показатель наличия карьерных лифтов и гибкости организации. Низкий процент ведет к застою и росту текучки. Ответственные: HR-бизнес-партнеры.
Индекс развития компетенций будущего	Оценка прогресса сотрудников в освоении целевых навыков (AI, data science, agile) через тесты и аттестации.	$(\text{Кол-во сотр., повысивших уровень по целевым навыкам} / \text{Все сотр.}) \times 100\%$.	Из 20К сотрудников 6К прошли обучение и подтвердили рост навыков в AI/Data. Индекс = 30%.	Опережающий индикатор готовности команды к будущим вызовам. Ответственные: Учебный центр (L&D), руководители направлений.
Выручка на IT-сотрудника	Финансовый учет и данные по персоналу.	$(\text{Чистая выручка группы} / \text{Среднесп. численность IT-персонала})$.	Чистая выручка за 9М25 ~ X млрд руб. IT-сотрудников ~ 15К (75% от 20К). Показатель = X/15K.	Показатель производительности и эффективности ключевого ресурса – IT-талантов. Бенчмаркинг с конкурентами. Ответственные: CFO, директор по персоналу.

1. eNPS (Индекс лояльности сотрудников).

Экономическое значение показателя проявляется через влияние на производительность труда и текучесть кадров. Рост eNPS, как правило, коррелирует с повышением коэффициента организационной эффективности, снижением скрытых издержек и ускорением внедрения инноваций. При снижении по-

казателя ниже целевого уровня (например, +40) управленческие решения могут включать пересмотр системы мотивации, развитие программ нематериального стимулирования, усиление коммуникации между руководством и сотрудниками, а также точечную работу с проблемными подразделениями.

2. Коэффициент удержания ключевых талантов.

Экономический смысл данного показателя заключается в предотвращении прямых и косвенных потерь: расходов на подбор, адаптацию и обучение, а также издержек, связанных с замедлением проектов и утратой экспертизы. При снижении показателя ниже 90% возникает стратегический риск для устойчивости инновационной модели банка. Управленческие решения могут включать разработку индивидуальных программ развития, внедрение долгосрочных мотивационных пакетов, участие сотрудников в распределении добавленной стоимости и формирование кадрового резерва.

3. Доля внутренних назначений.

Данный индикатор отражает наличие карьерных лифтов и гибкость организационной структуры. С экономической точки зрения высокая доля внутренних назначений снижает затраты на внешний рекрутинг и ускоряет адаптацию сотрудников к новым ролям, что положительно влияет на производительность. Низкое значение показателя может свидетельствовать о застое в организационной структуре и повышенном риске текучести. Управленческие решения включают развитие программ кадрового резерва, прозрачные процедуры внутреннего конкурса и усиление системы оценки потенциала сотрудников.

4. Индекс развития компетенций будущего.

С экономической точки зрения развитие цифровых компетенций повышает производительность, сокращает технологический долг и ускоряет вывод новых продуктов, что увеличивает ARPU и маржинальность. Низкий уро-

вень индекса требует усиления инвестиционной политики в области обучения, расширения программ переквалификации и внедрения обязательных образовательных треков для ключевых направлений.

5. Выручка на IT-сотрудника.

Данный индикатор отражает производительность ключевого ресурса цифрового банка – технологических специалистов. Рост показателя свидетельствует об эффективном использовании человеческого капитала, масштабируемости ИТ-инфраструктуры и правильной архитектуре процессов. Снижение может сигнализировать о чрезмерном разрастании штата, неэффективном распределении задач или замедлении вывода продуктов. Управленческие решения включают оптимизацию организационной структуры, внедрение agile-подходов, автоматизацию разработки и проведение бенчмаркинга с технологическими компаниями-конкурентами.

Репутационный и доверительный блок метрик раскрывает внешнее восприятие бренда. Индекс репутации в социальных сетях (SERI) показывает эмоциональный фон цифровой среды и влияет на эффективность маркетинга и стоимость привлечения. Индекс доверия к безопасности напрямую связан с удержанием клиентов, поскольку ощущение защищенности снижает вероятность оттока. Коэффициент восстановления лояльности после инцидента демонстрирует способность компании превращать негативный опыт в фактор укрепления отношений, а уровень прозрачности коммуникаций влияет на юридические риски и долгосрочное доверие.

Таблица 4. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
Индекс репутации в соцсетях (SERI)	AI-анализ тональности упоминаний в соцсетях, СМИ, отзывах.	$(\text{Поз. упоминания} \times 1 + \text{Нейтр.} \times 0.5) / \text{Все упоминания} \times 100\%$	За месяц 10К упоминаний: 4К позитивных, 4К нейтральных, 2К негативных. $\text{SERI} = (4000 + 2000) / 10000 \cdot 100\% = 60\%$.	О чем сигналист: Восприятие бренда в цифровой среде. Резкое падение – кризисный сигнал. Использование: Настройка быстрого реагирования. Работа с отделом PR и социальных медиа.
Доля клиентов, использующих ≥ 3 продукта (глубина отношений)	Анализ кросс-продаж в CRM и продуктовых ядрах.	$(\text{Клиенты с } \geq 3 \text{ продуктами} / \text{Активные клиенты}) \times 100\%$	Из 34 млн MAU, по данным отчета о среднем количестве продуктов, можно экстраполировать. Если 10 млн имеют ≥ 3 продукта, доля $\approx 29.4\%$.	О чем сигналист: Успех кросс-продаж и «привязка» клиента к экосистеме. Низкий показатель – упущенная выгода. Использование: KPI для отдела кросс-продаж и продуктовых команд. Создание бандлов.
Индекс доверия к безопасности (Trust in Safety Index)	Опрос клиентов о восприятии уровня защиты от мошенничества и надежности.	$(\text{Клиенты, ответившие «полностью доверяю защите»} / \text{Все опрошенные}) \times 100\%$	Опрос 10К клиентов: 7,5К доверяют. Индекс = 75%.	О чем сигналист: Прямая связь с удержанием и рекомендациями. Подкрепляется реальными KPI (предотвращено краж на 33+ млрд ₽). Использование: Коммуникация успехов («Защитим или вернем»). Ответственность службы безопасности и коммуникационного отдела.
Коэффициент восстановления лояльности после инцидента	Отслеживание динамики NPS у клиентов, обратившихся с жалобами или переживших сбой.	$(\text{Клиенты с ростом NPS на } \geq 3 \text{ балла после инцидента} / \text{Все затронутые клиенты}) \times 100\%$	Из 1000 клиентов, столкнувшихся со сбоем, 400 повысили лояльность после работы службы заботы. Коэф. = 40%.	О чем сигналист: Эффективность посткризисного менеджмента и работы с претензиями. Использование: Наделение службы заботы полномочиями, анализ успешных кейсов. Ответственные: служба заботы о клиентах.
Уровень прозрачности коммуникаций (по оценке клиентов)	Опрос о ясности условий тарифов, комиссий, договоров.	$(\text{Клиенты, ответившие «условия абсолютно понятны»} / \text{Все опрошенные}) \times 100\%$	Опрос 10К клиентов: 6,5К оценили прозрачность на высший балл. Уровень = 65%.	О чем сигналист: Фактор доверия и снижения репутационных/юридических рисков. Использование: Упрощение договоров, наглядная визуализация тарифов. Задача юридического отдела и маркетинговых коммуникаций.

1. Индекс репутации в социальных сетях (Social Emotional Reputation Index, SERI). Показатель отражает общее восприятие

бренда в цифровой среде и влияет на коэффициент конверсии маркетинговых коммуникаций, а следовательно – на CAC. Снижение

SERI может приводить к росту стоимости привлечения клиентов и увеличению оттока. Управленческие решения включают оперативное реагирование на негатив, усиление PR-активности, корректировку коммуникационной стратегии и внедрение систем мониторинга репутационных рисков.

Доля клиентов, использующих три и более продукта (глубина клиентских отношений).

Экономическое значение показателя проявляется через рост ARPU и увеличение LTV, поскольку мультипродуктовый клиент генерирует больший доход и демонстрирует более высокий уровень удержания. Повышение показателя способствует снижению относительного САС и укреплению экосистемной модели. Управленческие решения могут включать разработку продуктовых бандлов, персонализированные предложения, стимулирование перекрестных продаж и включение показателя в KPI продуктовых команд.

2. Индекс доверия к безопасности (Trust in Safety Index).

С экономической точки зрения рост доверия может снижать маркетинговые затраты за счет органического привлечения. Управленческие решения включают инвестиции в антифрод-системы, публичную коммуникацию результатов предотвращения мошенничества, внедрение гарантийных программ («Защитим или вернем») и усиление прозрачности процедур безопасности.

3. Коэффициент восстановления лояльности после инцидента.

Экономический смысл показателя заключается в способности банка трансформировать негативный опыт в фактор укрепления доверия, что способствует сохранению Т

и предотвращению потери LTV. Низкое значение коэффициента указывает на неэффективность посткризисного менеджмента и потенциальный рост оттока. Управленческие решения могут включать расширение полномочий службы заботы, внедрение компенсационных механизмов, анализ успешных кейсов восстановления лояльности и формирование стандартов реагирования на инциденты.

4. Уровень прозрачности коммуникаций.

Данный индикатор влияет на доверие и репутацию банка, а также на юридические и регуляторные риски. Низкая прозрачность может увеличивать число жалоб, судебных разбирательств и снижать NPS, что косвенно уменьшает Т в модели LTV. Управленческие решения включают упрощение текстов договоров, внедрение визуализации тарифов, пересмотр коммуникационной политики и тесное взаимодействие юридического и маркетингового блоков для обеспечения баланса между коммерческими интересами и понятностью условий для клиента.

Операционный блок показателей фокусируется на эффективности затратной модели. Стоимость одной транзакции отражает эффект масштаба и уровень оптимизации процессов. Индекс безошибочности процессов характеризует стабильность операций и уровень риска прямых финансовых потерь. Степень автоматизации ключевых процессов демонстрирует технологическую зрелость и потенциал снижения переменных затрат. Время восстановления сервиса (MTTR) показывает устойчивость ИТ-инфраструктуры, а эффективность использования вычислительных мощностей — рациональность капитальных вложений.

Таблица 5. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
Стоимость одной транзакции (Cost per Transaction)	Учет всех операционных расходов (персонал, инфраструктура) и общего количества транзакций.	(Общие операционные расходы / Общее кол-во транзакций).	Операционные расходы за 3кв25: 69,3 (адм.) + 21,3 (привлечение) = 90,6 млрд руб. При 2 млрд транзакций стоимость = 45,3 руб.	О чем сигналист: Экономия на масштабе и эффективность затратной модели. Рост – признак инфляции или неоптимальных процессов. Использование: Поиск путей автоматизации. Ключевой показатель для операционного директора и финансового контроллинга.
Индекс безошибочности процессов (Process Error Rate)	Учет инцидентов, рекламаций, ручных исправлений в ключевых процессах (платежи, переводы, расчеты).	$[1 - (\text{Кол-во операций с ошибками} / \text{Общее кол-во операций})] \times 100\%$.	На 1 млн операций 500 ошибок. Индекс = 99,95%.	О чем сигналист: Качество и стабильность. Падение ведет к прямым убыткам и потере доверия. Использование: Внедрение превентивного контроля. Работа отдела качества и риск-менеджмента.
Степень автоматизации ключевых процессов	Аудит процессов на долю ручного труда и человеческого вмешательства.	$(\text{Кол-во процессов с автоматизацией} > 90\% / \text{Все ключевые процессы}) \times 100\%$.	Из 200 ключевых процессов 80 автоматизированы >90%. Степень = 40%.	О чем сигналист: Уровень технологизации. Низкий показатель – избыточные ручные трудозатраты. Использование: Приоритизация процессов для роботизации. Задача отдела автоматизации и бизнес-архитекторов.
Время восстановления сервиса (Mean Time to Recovery - MTTR)	Фиксация времени от обнаружения сбоя (P1-P2) до полного восстановления работы.	Среднее время восстановления по всем инцидентам высокого уровня за период.	За квартал 10 сбоев, общее время простоя 300 мин. Средний MTTR = 30 мин.	О чем сигналист: Отказоустойчивость ИТ-систем и скорость реакции. Использование: Создание четких регламентов, проведение учебных тревог. Прямой KPI ИТ-службы (Service Desk) и DevOps-команд.
Эффективность использования вычислительных мощностей	Мониторинг загрузки серверов и облачных ресурсов.	$(\text{Фактически использованные ресурсы} / \text{Выделенные ресурсы}) \times 100\%$.	Выделено 1000 серверных единиц, средняя загрузка 65%. Эффективность = 65%.	О чем сигналист: Оптимизация ИТ-затрат. Низкая эффективность (<50%) – неоптимальные расходы, высокая (>85%) – риск перегрузки. Использование: Консолидация ресурсов, масштабирование. Ответственность Cloud-инженеров и FinOps-команды.

1. Стоимость одной транзакции (Cost per Transaction).
Рост показателя может сигнализировать об инфляционном давлении, усложнении про-

цессов или недостаточной автоматизации. Управленческие решения включают роботизацию операций, оптимизацию численности персонала, пересмотр архитектуры ИТ-

систем и внедрение технологий процессной аналитики.

2. Индекс безошибочности процессов (Process Error Rate).

Высокий уровень безошибочности способствует укреплению репутации и снижению риск-издержек. Управленческие решения включают внедрение систем превентивного контроля, автоматизацию проверки операций, развитие культуры качества и усиление взаимодействия между операционным блоком и риск-менеджментом.

3. Степень автоматизации ключевых процессов.

Низкое значение означает высокую зависимость от ручного труда, что увеличивает переменные затраты и риск ошибок. Повышение автоматизации снижает Cost per Transaction, улучшает GM и увеличивает прибыльность на единицу клиента. Управленческие решения предполагают приоритизацию процессов для роботизации (RPA), внедрение сквозной цифровой обработки данных и модернизацию ИТ-инфраструктуры.

4. Время восстановления сервиса (Mean Time to Recovery, MTTR).

Увеличение MTTR может приводить к прямым потерям выручки, снижению клиентского доверия и падению NPS, что в дальнейшем уменьшает LTV. Сокращение MTTR повышает устойчивость бизнес-модели и снижает операционные риски. Управленческие решения включают разработку регламентов ава-

рийного восстановления, внедрение DevOps-практик, регулярное тестирование сценариев отказа и инвестиции в резервирование инфраструктуры.

5. Эффективность использования вычислительных мощностей.

Низкая загрузка (<50%) свидетельствует о неэффективных инвестициях и избыточных расходах, чрезмерно высокая (>85%) – о риске перегрузки и снижении надежности. Оптимальный диапазон позволяет балансировать между экономией и устойчивостью. Управленческие решения включают консолидацию серверов, переход на облачные модели с гибким масштабированием, внедрение практик FinOps и регулярный аудит использования ресурсов.

Все перечисленные показатели в совокупности формируют основу для оценки итоговой финансовой результативности. Рентабельность собственного капитала (ROE) выступает интегральным индикатором, аккумулирующим влияние маржинальности, оборачиваемости активов и финансового рычага. Соотношение CLV/CAC демонстрирует устойчивость модели роста и эффективность инвестиций в привлечение клиентов. Доля рынка характеризует конкурентную позицию, темп органического роста клиентской базы – динамику масштабирования бизнеса, а доля комиссионной выручки – степень диверсификации доходов.

Таблица 6. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
Рентабельность собственного капитала (ROE)	Финансовая отчетность по МСФО.	$(\text{Чистая прибыль за период} / \text{Средний собственный капитал}) \times 100\%$	Чистая прибыль Зкв25 = 40,1 млрд руб. Капитал = 747 млрд руб. Квартальный ROE = 5,37%, годовой ~21.5% (если экстраполировать).	О чем сигналист: Главный показатель для акционеров. Снижение в Зкв25 до 29.2% (с 38.3%) требует внимания. Использование: Детализация драйверов снижения (рост резервов, затрат). Ответственность топ-менеджмента и CFO.
Соотношение CLV/CAC (Пожизненная ценность к стоимости привлечения)	Расчет по сегментам клиентов на основе данных о выручке, удержании и маркетинговых затратах.	$\text{Средний CLV} / \text{Средний CAC}$	CLV = 30000 руб., CAC = 10000 руб. Соотношение = 3,0.	О чем сигналист: Рентабельность инвестиций в привлечение. Соотношение <1 – убыточный рост. Использование: Корректировка маркетингового бюджета, фокус на удержании. Главный показатель для отдела маркетинга и аналитики.
Доля рынка по ключевым продуктам	Данные ЦБ РФ, отраслевые исследования, внутренняя отчетность.	$(\text{Объем продукта в Т-Банке} / \text{Общий рыночный объем}) \times 100\%$	Кредитный портфель Т = 2.9 трлн руб. Рынок розничных кредитов ~40 трлн руб. Доля ≈ 7.25%.	О чем сигналист: Конкурентная позиция на стратегических направлениях. Использование: Проведение конкурентного анализа. Ключевой показатель для топ-менеджмента и стратегического планирования.
Темп органического роста активной клиентской базы	Анализ притока клиентов без учета M&A-сделок.	$[(\text{Активные клиенты на конец периода} - \text{на начало}) / \text{Активные клиенты на начало}] \times 100\%$	Рост MAU с 30 млн до 34 млн г/г. Органический рост ≈ 13.3%.	О чем сигналист: Здоровье бренда и эффективность коммерческих активностей. Использование: Оценка эффекта маркетинговых кампаний. Сигнал для коммерческого блока и маркетинга.
Доля не процентной (комиссионной) выручки	Финансовая отчетность (Отчет о прибылях и убытках).	$(\text{Чистый комиссионный доход} / \text{Чистая выручка}) \times 100\%$	По данным отчета, можно рассчитать долю. Рост транзакционных сервисов указывает на потенциал.	О чем сигналист: Диверсификация доходов и успех экосистемной модели. Использование: Стратегическое планирование развития экосистемы. Ответственные: CFO, продуктовые команды.

1. Рентабельность собственного капитала (Return on Equity, ROE).

Снижение показателя (например, с 38,3% до 29,2%) требует факторной декомпозиции по модели DuPont и анализа драйверов – роста резервов, увеличения операционных затрат, изменения структуры доходов. Управленческие решения могут включать оптимизацию

затратной базы, пересмотр риск-политики, повышение операционной эффективности и корректировку стратегии роста капитала.

2. Соотношение пожизненной ценности клиента к стоимости привлечения (CLV/CAC).

Повышение CLV/CAC достигается либо за счет увеличения LTV (через рост ARPU, маржи или срока удержания), либо через снижение

стоимости привлечения. Управленческие решения включают оптимизацию маркетинговых каналов, развитие программ лояльности, усиление кросс-продаж и перераспределение бюджета в пользу наиболее эффективных сегментов.

3. Доля рынка по ключевым продуктам.

Рост доли рынка при сохранении маржинальности усиливает эффект масштаба и способствует снижению удельных затрат, что положительно влияет на ROE. Однако рост за счет агрессивного ценообразования может привести к снижению GM и ухудшению финансового результата. Управленческие решения включают конкурентный анализ, корректировку продуктовой стратегии, выбор целевых сегментов и балансирование между ростом доли и прибыльностью.

4. Темп органического роста активной клиентской базы.

Рост клиентской базы увеличивает совокупный объем LTV в системе, поскольку общая прибыль определяется как произведение средней ценности клиента на их количество. Однако при высоком темпе роста важно контролировать CLV/CAC, чтобы избежать убыточного масштабирования. Управленческие решения могут включать оптимизацию каналов привлечения, усиление digital-маркетинга, корректировку позиционирова-

ния и фокус на удержании новых клиентов.

5. Доля непроцентной (комиссионной) выручки.

Рост показателя свидетельствует об успешности экосистемной и транзакционной модели бизнеса. Например, увеличение доли комиссионной выручки с 30% до 40% повышает устойчивость финансового результата при колебаниях ключевой ставки. Управленческие решения включают развитие платежных сервисов, лайфстайл-направлений, подписочных моделей и партнерских программ, а также стратегическое перераспределение инвестиций в пользу высокомаржинальных комиссионных продуктов.

В конечном итоге все показатели связываются через модель $LTV = ARPU \times GM \times T$, где ARPU зависит от глубины отношений и инноваций, GM — от операционной эффективности и автоматизации, а T — от доверия, лояльности и качества клиентского опыта. Совокупная прибыль, являясь агрегированной функцией LTV и масштабов клиентской базы, трансформируется в ROE — ключевой показатель для акционеров. Таким образом, предлагаемая система показателей позволяет компаниям анализировать деятельность не фрагментарно, а в рамках единой причинно-следственной логики, связывающей нефинансовые драйверы с финансовым результатом и стратегической устойчивостью бизнеса.

Библиографический список

1. *Алексеева Д. А.* Цифровая трансформация банковского сектора: тренды и перспективы // Век качества. — 2023. — № 2. — С. 88–92.
2. *Бондаренко Т. Г., Егорова Е. А.* Банковские экосистемы как инструмент повышения конкурентоспособности // Финансовая жизнь. — 2022. — № 1. — С. 64–68.
3. *Вахрушина М. А.* Бухгалтерский управленческий учет. — М. : РИОР: Инфра-М, 2021. — 364 с.
4. *Вахрушина М. А., Сидорова М. И.* Управленческий анализ. — М. : Вузовский учебник, 2022. — 400 с.
5. ВТБ Банк. Годовой отчет 2024. — URL: <https://www.vtb.ru/ir> (дата обр. 02.07.2025).
6. *Гамза В. А.* Экономическая безопасность банка. — М. : Вузовский учебник, 2021. — 256 с.
7. *Ефимова О. В.* Финансовый анализ: современный инструмент для принятия экономических решений. — М. : Омега-Л, 2021. — 349 с.
8. *Ивашковская И. В.* Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность директоров. — М. : Инфра-М, 2020. — 430 с.
9. *Ковалёв В. В.* Финансовый менеджмент: теория и практика. — 3-е изд. — М. : Проспект, 1104.
10. *Кудрявцев А. А.* Развитие управленческого учета в банковском секторе в условиях цифровизации // Economy and Business: Theory and Practice. — 2023. — № 5–2. — С. 45–48.
11. *Лаврушин О. И.* Банковский менеджмент. — М. : Кнорус, 2020. — 554 с.
12. *Мельников А. А.* Интеграция показателей клиентского опыта в систему KPI банка // Управление человеческим потенциалом. — 2022. — № 2. — С. 110–115.
13. *Мешкова Е. И., Владышев В. В.* Оценка эффективности банковских экосистем: методологический аспект // Финансы: теория и практика. — 2022. — Т. 26, № 3. — С. 112–124.

14. *Серебренникова Т. А.* Контроллинг как инструмент повышения эффективности банковской деятельности // *Финансы и кредит*. – 2021. – Т. 27, № 3. – С. 615–628.
15. *Ситнов А. А., Уринцов А. И., Оди́нцов Б. Е.* Цифровая экономика: новые вызовы для управленческого учета // *Аудит и финансовый анализ*. – 2020. – № 2. – С. 34–39.
16. *Терещенко И. В.* Методика расчёта LTV в банковском секторе // *Банковское дело*. – 2022. – № 7. – С. 52–56.
17. *Устюжанина П. В.* Юнит-экономика как инструмент управления прибылью цифровых продуктов // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2023. – № 4. – С. 15–21.
18. *Шеремет А. Д.* Управленческий учет и анализ. – М. : Дело и сервис, 2020. – 468 с.
19. *Щеголева А. В., Хабаров В. В.* Финтех и банки: конкуренция или партнерство // *Вестник Брянского государственного университета*. – 2021. – № 4. – С. 16–5.
20. *Drury C.* Cost and Management Accounting: An Introduction. – 8th ed. – London : Cengage Learning, 2018. – 512 p.
21. *Gupta S., Lehmann D. R.* Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run. – Philadelphia : Wharton School Publishing, 2005. – 206 p.
22. *Kaplan R. S.* The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
23. *Mishkin F. S.* The Economics of Money, Banking, and Financial Markets. – 12th ed. – New York : Pearson, 2019. – 750 p.
24. *Reichheld F. F.* The One Number You Need to Grow // *Harvard Business Review*. – 2003. – Vol. 81, no. 12. – P. 46–54.

УДК 339 DOI: 10.14451/1.256.27

Институциональные механизмы обеспечения технологической автономии экономики России

© 2026 Федулов Дмитрий Владимирович

Кандидат экономических наук, доцент. Южно-Уральский государственный университет (Национальный Исследовательский Университет), Россия, Челябинск.

E-mail: d373@rambler.ru

Ключевые слова: институциональные механизмы, технологическая автономия, суверенитет, импортозамещение, инновационные технологии.

Составляющими технологической независимости являются: развитие образования и науки, государственные инвестиции в НИОКР, а также программы содействия развитию бизнеса и стартапов. В статье рассматриваются институциональные механизмы обеспечения технологической независимости экономики России. Для этого необходимо создание эффективного механизма взаимодействия между научным сообществом, представителями реального сектора экономики и государственными структурами.

В 2022 году отечественная экономика столкнулась с внезапным отказом иностранных контрагентов от ранее взятых на себя обязательств, разрывом сложившихся десятилетиями логистических цепочек, введением запретов на поставки ряда товаров и технологий. В данной ситуации потребовались решительные действия органов государственной власти, направленные на быстрое создание компенсирующих механизмов. Приоритетным было сохранение устойчивости национальной экономики в критически значимых отраслях, создание и использование инновационных технологий. В данной статье рассматриваются институциональные механизмы обеспечения технологической независимости экономики России.

Нами выявлено, что в настоящее время не представлен универсальный алгоритм действий

для достижения технологической независимости. Авторами проведён анализ существующих взглядов отечественных и иностранных учёных на проблемы и способы достижения технологической независимости. В целом учёные сходятся во мнении, что составляющими технологической независимости являются: развитие образования и науки, государственные инвестиции в НИОКР, а также программы содействия развитию бизнеса и стартапов.

Таким образом, для обеспечения стабильного экономического роста в условиях санкций и волатильности на глобальных рынках необходимо разработать концепцию инновационного роста и достичь технологического лидерства в приоритетных отраслях.

Развитые страны стремятся гарантировать сложившуюся практику доминирования на мировой арене, используя собственные преимущества в области владения инновационными технологиями, доступным капиталом. При этом развивающиеся страны, не обладающие доступным капиталом и инновационными технологиями, становятся зависимыми от стран-лидеров. Сложившееся в настоящее время положение заставляет страны, не обладающие инновационными технологиями являются только поставщиками дешёвой рабочей силы и сырья для стран-лидеров.

Проблемы обеспечения технологической независимости рассматриваются в работах различных авторов.

Как полагает С. Г. Ковалев, «технологический суверенитет — это независимость и способность разработки и использования широкого спектра собственных и заимствованных способов производства на экономической территории страны» [4]. В. Фальцман «понимает под технологическим суверенитетом способность обеспечить народное хозяйство своей продукцией надлежащего качества, пусть даже частично за счёт её импортных поставок, но при обязательном условии возмещения импортных затрат за счёт поступлений от реализации собственного экспорта» [10].

По мнению Е. А. Капогузова и М. Ю. Шерешевой, «импортозамещение — догоняющее развитие с акцентом на «преимущество отсталости», в то время как технологический суверенитет — импортонезависимость и самообеспеченность» [2]. Рассмотрев различные интерпретации авторами понятия технологический суверенитет отметим, что отечественной экономике необходимо разрабатывать инновационные технологии и активно внедрять их в производственный процесс, что будет способствовать достижению лидирующих позиций России в критически важных отраслях.

В соответствии со Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской

Федерации в 2024 году, технологический суверенитет Российской Федерации — это способность государства создавать и применять наукоемкие технологии, важные для обеспечения независимости и конкурентоспособности, и на их основе осуществлять производство в стратегически значимых сферах жизнеобеспечения [9].

Отметим, что процесс разработки, освоения и внедрения инновационных технологий проходит несколько стадий, которые реализовываться не на одном предприятии, а в рамках нескольких организаций в кооперации. Как полагают О. И. Карасев, А. В. Белошицкий и С. С. Тростянский, трансфер технологий — это «постепенном переходе технологических решений от самых ранних стадий готовности до непосредственного внедрения» [3].

В статье использованы методы системного анализа и сравнения.

Технологический суверенитет предполагает достижение государством независимости при производстве в критически важных отраслях, таких как микроэлектроника, промышленное оборудование, фарминдустрия.

Актуальность достижения технологического суверенитета стала приоритетной задачей государства, так как, начиная с 2022 года отечественная экономика столкнулась с колоссальным санкционным давлением, запретом на экспорт критически важных технологий и оборудования. Многие иностранные компании внезапно отказались от взятых на себя обязательств и покинули российский рынок, произошло нарушение важных логистических цепочек. Поэтому необходимо было в кратчайшие сроки обеспечить стабильность функционирования отечественной экономики, особенно в критически значимых отраслях. Поэтому произошла трансформация приоритетов: политика импортозамещения была заменена требованиями обеспечения технологического суверенитета.

Для обеспечения стабильного экономического роста в условиях санкций и волатильности

на глобальных рынках в Российской Федерации действуют институциональные механизмы обеспечения технологического суверенитета, призванные обеспечить развитие инновационных производств, активное сотрудничество бизнеса и науки. Среди действующих инструментов развития науки отметим:

- Программа «Приоритет 2030»;
- Национальный проект «Наука и университеты»;
- Федеральный проект «Передовые инженерные школы»;
- Госпрограмма научно-технологического развития России;
- «Платформа университетского предпринимательства» в федеральном проекте «Технологии».

С 2021 года действует программа «Приоритет-2030», в соответствии с которой университетам необходимо активно содействовать развитию экономики страны, способствовать достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года [6]. Более ста университетов присоединились к программе «Приоритет-2030», что является подтверждением существенной заинтересованности академического сообщества в участии в данной программе. Данная программа направлена на углубление взаимодействия бизнеса и научного сообщества.

Цели программы:

- увеличение технологических возможностей университетов для обеспечения разработки инновационных технологий и продукции;
- рост сотрудничества между университетами;
- увеличение программ сотрудничества между научными коллективами университетов и предприятиями;
- развитие международных отношений.

Критериями эффективности отечественных университетов выступают:

- рейтинг технологического развития;
- количество учащихся, выполняющих программы профессионального развития;

- доля затрат на НИОКР;
- процент поступлений из внебюджетных источников.

Счетная палата провела аудит эффективности программы «Приоритет-2030» по направлению «исследовательское лидерство», в результате были отмечены либо незначительные, либо негативные изменения. Данные по пяти основным показателям за период с 2021 по 2024 годы изменяются в диапазоне 4,3–15,4%. Три индикатора демонстрируют негативную динамику: от -0,1 до -9,8%. Так, например, имеет место сокращение доходов на одного научного сотрудника от реализации прав на результаты интеллектуальной деятельности (-9,8%), несмотря на перевыполнение плановых значений по данному показателю (104–134%) [8].

Индикаторы эффективности программы «Приоритет-2030» за период с 2021 по 2024 год по направлению «территориальное и/или отраслевое лидерство» в целом характеризуются положительной динамикой: по семи основным показателям наблюдались стабильные положительные изменения целевых значений от 7,2% до 93,3% [5].

По мнению экспертов Счётной палаты, представителей научного сообщества, органов власти и бизнеса реализуемая программа обеспечивает сотрудничеству предприятий и преподавательского состава по разнообразным проектам. По мнению представителей научного сообщества, расширение сотрудничества с предприятиями связано с потребностями компаний в инновационной продукции отечественного производства из-за действующих ограничений на поставку аналогичной продукции иностранного производства.

Реализация программы «Приоритет-2030» позволила многим региональным вузам наладить сотрудничество с новыми индустриальными партнёрами. Кроме того, участие в программе обеспечило получение вузами необходимых средств для разработки инновационных технологий, что в будущем должно обеспечить расширение сотрудничества с бизнесом. Вместе

с тем отметим, что, к сожалению, имеет место недостаточное развитие сотрудничества вузов и бизнеса. Также представители научного сообщества отмечают наличие препятствий для налаживания более активного сотрудничества с бизнесом в виде многоступенчатых и сложных процедур реализации сотрудничества.

В России с 2022 года реализуется федеральный проект «Передовые инженерные школы», по созданию инженерных школ во взаимодействии с предприятиями-лидерами в следующих приоритетных отраслях: микроэлектроника, авиостроение, медицинское оборудование, биоинженерия.

В настоящее время функционируют 50 передовых инженерных школ в 23 регионах России. Созданные передовые инженерные школы должны выполнять функции обеспечения высокотехнологичных секторов экономики квалифицированными кадрами.

В 2026 году передовые инженерные школы (ПИШ) усиливают практическую подготовку и расширяют образовательные программы. Так, например, передовая инженерная школа «Сердце Урала» ЮУрГУ увеличила объём финансирования на 30%, открывает магистратуру по направлению «Архитектура конструкторских систем» и вводит производственные процессы с ЧТЗ. За 2025 год передовые инженерные школы привлекли 51 млрд. рублей на развитие различных программ. В 2026 году передовые инженерные школы наращивают взаимодействие с крупными корпорациями, обеспечивая достижение Россией технологического суверенитета.

Реализуемые проекты предполагают софинансирование со стороны бизнеса. В 2026 году налажено сотрудничество с 350 индустриальными партнёрами 50 ПИШ [1].

Проект «Платформа университетского предпринимательства» – это механизм привлечения научных коллективов к коммерческой деятельности. Проводимые в рамках проекта мероприятия направлены на выстраивание оптимальной системы коммерциализации результатов НИОКР и рост их привлекательности для бизнеса.

Итак, в настоящее время перед научным сообществом поставлены цели по увеличению сотрудничества с компаниями и обучения высококвалифицированных специалистов.

До настоящего времени существовала проблема, обусловленная необходимостью организации эффективных коммуникаций между научным сообществом и бизнесом. Научные разработки должны проводиться на основании потребностей предприятий, которые должны быть информированы о доступных российских разработках [7].

Для обеспечения устойчивости национальной экономики в критически значимых отраслях, создания и использования инновационных технологий реализованы проекты по налаживанию успешного взаимодействия науки и бизнеса в рамках национального проекта «Наука и университеты» созданы научно-образовательные центры мирового уровня (НЦМУ) и центры трансфера технологий (ЦТТ).

НЦМУ объединяют университеты, бизнес и органы власти для реализации совместных НИОКР.

Кроме этого в рамках федерального проекта «Развитие масштабных научных и научно-технологических проектов по приоритетным исследовательским направлениям» осуществляется становление центров трансфера технологий (ЦТТ) на базе организаций науки. Данные центры трансфера технологий призваны обеспечить взаимодействие между научными организациями и университетами и промышленными предприятиями

Среди существующих инструментов и институтов государственной поддержки бизнеса отметим следующие:

- «программы Фонда Развития Промышленности (ФРП);
- функционирование Агентства по технологическому развитию (АТР), поддержка НИОКР;
- специальный инвестиционный контракт (СПИК 2.0);
- кластерная инвестиционная платформа (КИП);

- промышленное государственно-частное партнёрство;
- промышленная ипотека» [7].

Фонд Развития Промышленности финансирует проекты, направленных на достижение технологического лидерства и производства продукции в ключевых отраслях промышленности. По льготной ставке финансируются проекты, обеспечивающие цифровизацию производственных процессов, импортозамещение и производство инновационной продукции.

Далее изучим функционирование Агентства по технологическому развитию. Агентство проводит экспертизу инновационных технологий и проектов по следующим критериям: практическая значимость и производственный потенциал, а также финансовые аспекты. Также АТР осуществляет администрирование реестра технологий, которые возможно внедрить в ключевых отраслях экономики.

Отметим, что важной составляющей достижения технологического суверенитета являются высококвалифицированные специалисты.

Специальный инвестиционный контракт (СПИК) 2.0 представляет инструмент поддержки инвесторов по вопросам импортозамещения и внедрения инноваций.

Кластерная инвестиционная платформа (КИП) – это инструмент финансовой поддержки российских компаний по вопросам финансовых вложений и налаживания производства стратегически важной продукции.

Промышленное государственно-частное партнёрство (ГЧП) реализует проекты по реновации частных индустриальных предприятий.

Промышленная ипотека – это заем под залог недвижимости предприятий при внедрении производственных мощностей и запуске процесса производства.

Итак, для обеспечения технологической независимости экономики России необходимо создание эффективного механизма взаимодействия между научным сообществом, представителями реального сектора экономики и государственными структурами. В статье были рассмотрены действующие в настоящее время институциональные механизмы обеспечения технологической автономии экономики России.

Библиографический список

1. Грузинова В. О. Проблемы управления проектами стратегического развития образовательных организаций высшего образования на примере государственной программы «Приоритет-2030» и федерального проекта «Передовые инженерные школы» // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 6. – С. 127–145.
2. Капогузов Е. А., Шерешева М. Ю. От импортозамещения к технологическому суверенитету: содержание дискурса и возможности нарративного анализа // Terra Economicus. – 2024. – 22 (3). – С. 128–142.
3. Карасев О. И., Белошицкий А. В., Тростянский С. С. Обеспечение трансфера технологий на национальном уровне // Известия СПбГЭУ. – 2019. – № 4. – С. 72–78.
4. Ковалев С. Г. Технологическая суверенность России в новейшем мировом порядке // Философия хозяйства. – 2020. – № 6. – С. 29–47.
5. Новые ПИШ представили результаты работы за 2024 год. – URL: <https://ritm-magazine.com/ru/news/novosti-otrasli/novye-pish-predstavili-rezultaty-raboty-za-2024-god>.
6. Программа «Приоритет-2030» / Минобрнауки России. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030>.
7. Сафонова Ю. Р. Государственная политика и институциональные основы технологического суверенитета России в контексте внешнеэкономических ограничений // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 8. – С. 234–247. – DOI: [10.54861/27131211_2025_8_234](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_234).
8. Счетная палата оценила эффективность программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» / Счетная Палата Российской Федерации. – URL: <https://ach.gov.ru/checks/prioritet-2030>.
9. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145 «О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».
10. Фальцман В. К. Технологические суверенитеты России // Статистические измерения. Современная Европа. – 2018. – № 3. – С. 83–91.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.32

Эволюция теории земельной ренты в политической экономии: классическая политическая экономия, физиократы, марксизм

© 2026 Карамова Ольга Владимировна

Профессор кафедры Экономической теории Факультета международных экономических отношений, доктор экономических наук, профессор. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: okaramova@fa.ru

Ключевые слова: земельная рента, дифференциальная рента, абсолютная рента, «чистый доход», «закон убывающего плодородия почвы», классическая политическая экономия, физиократы, марксизм.

В статье рассмотрена эволюция теории земельной ренты в рамках политической экономии, включающей такие известные научные школы, как классическая политическая экономия, физиократы, марксизм. Изучены особенности взглядов на ренту английских экономистов Вильяма Петти, Адама Смита, Давида Рикардо и Роберта Мальтуса. Представлен анализ теории ренты физиократов Франсуа Кэне и Анн Роберта Жака Тюрго. Дан анализ концепции ренты французского представителя классической политической экономии Жана Батиста Сэя. Завершается исследование марксистской теорией земельной ренты, внесшей наибольший вклад в политическую экономии в развитие этой теории.

Теоретические воззрения на земельную ренту, ее виды и источники прошли значительную эволюцию по мере развития экономической науки и хозяйственной практики. Воззрения, зародившиеся еще в Древнем мире и Средневековье, обрели научный характер в рамках экономической науки периода политической экономии в XVIII–XIX веках.

Вильям Петти (1623–1687), английский экономист, представитель классической политической экономии на ранней стадии ее становления, внес первый научный вклад в становление теории ренты. Благодаря разностороннему изу-

чению вопросов источников доходов государства, купцов, землевладельцев, арендаторов, он сформулировал свое учение о ренте, о факторах на нее влияющих, первым рассмотрел явление дифференциальной ренты, привел расчеты цены земли.

Наиболее важными работами В. Петти являются «Трактат о налогах и сборах» (1662), «Политическая анатомия Ирландии» (1672), «Политическая арифметика» (1676), «Разное о деньгах» (1682), в которых высказаны смелые новаторские идеи вопреки господствовавшим тогда взглядам меркантилистов. Петти определял ренту

как прибавочный продукт, который остаётся после выплаты издержек арендатора на заработную плату работников и закупку семян. Рента принимает форму земельной ренты, прибыли, денежной ренты в виде процента: «Допустим, что кто-нибудь может собственными руками возделывать, окопать, вспахать, взборонить, засеять, сжать определенную поверхность земли...Если он из жатвы вычтет зерно, употребленное им для обсеменения, а равно и все то, что он потребил и отдал другим в обмен на платье и для удовлетворения своих естественных и других потребностей, то остаток хлеба составляет естественную и истинную земельную ренту этого года» [3, с. 31].

Источником получения ренты В. Петти считал два фактора - труд и землю. Всеобщую известность получила формула, что «труд есть отец и активный принцип Богатства, а земля его мать» [3, с. 70]. При этом Петти связывал получение добавочного продукта или земельной ренты с уровнем производительности труда на разных участках земли, которые отличаются друг от друга.

Большой заслугой Петти является то, что различие в величине ренты он объяснял разным плодородием земельных участков и расположением участков земли по отношению к рынкам сбыта продукции.

От теории ренты В. Петти логично перешел к вопросу оценки земли и определил ее как капитализированную ренту. Оригинальность подхода заключалась в расчете суммы годовых рент: «Это такое их число, которое могут рассчитывать прожить одновременно живущие: человек пятидесяти лет, другой – двадцати восьми и ребенок семи лет, т. е. дед, отец и сын... Сумма годовых рент, составляющая стоимость данного участка земли, равна естественной продолжительности жизни трех таких лиц. У нас в Англии эта продолжительность считается равной двадцати одному году. Поэтому и стоимость земли равна приблизительно такой же сумме годовых рент» [3, с. 32].

Вклад Вильяма Петти в развитие экономической науки и, в частности, теории ренты, по-разному оценивается представителями научных направлений. Так, сторонники неоклассического подхода и исторического исследования в виде экономического анализа, а не экономической мысли, видят в Петти только основателя экономико-статистических методов. Наиболее ярким представителем, разделяющим такую точку зрения, является австрийско-американский ученый Йозеф Шумпетер. Другой подход к научному наследию В. Петти, связан с оценками Карла Маркса, назвавшего в работе «К критике политической экономии» его основоположником и родоначальником классической политической экономии, основателем трудовой теории стоимости.

Следующий шаг в развитии теории ренты сделали физиократы. «При всех странностях своей концепции» [4], физиократы в отличие от предшествовавшего меркантилизма, приступили к исследованию процесса производства и поиску источников дохода государства внутри страны, а не за ее пределами.

Физиократы, в первую очередь французский экономист Франсуа Кэне (1694–1774), разработали теорию чистого дохода, связывая его с особенностью сельскохозяйственного производства, как особого дара земли. Физиократы считали производительным только труд в земледелии, а труд промышленности и торговли непроизводительным, бесполезным, «бесплодным». Чистый доход, создаваемый земледелием, по мнению физиократов, являлся источником богатства страны. Процветание и увеличение богатства Ф. Кэне связывал с ростом земельной ренты.

Источник земельной ренты у физиократов имел все-таки двойную природу. В первую очередь как продукт земли и дар природы, но рента рассматривалась как результат труда сельскохозяйственных рабочих, создающих прибавочный продукт.

В рассуждениях Ф. Кэне чистый продукт сводился к прибавочному продукту, а тот в свою

очередь приравнивался к земельной ренте. Поэтому Ф. Кэне пришел к аналогичному выводу с В. Петти, что налоги должны взиматься с чистого продукта, то есть с земельной ренты.

Французский экономист и государственный деятель Анн Роберт Жак Тюрго (1727–1781) в работе «Размышления о создании и распределении богатства» (1766), подчеркивал приоритет земледельческого труда: «Земледелец является первой движущей силой в ходе (всех) работ, это он производит на своей земле заработок всех ремесленников (§5)» [10, с. 326]. Тюрго, как истинный физиократ, отмечал: «Труд земледельца — единственный труд, производящий больше того, что составляет оплату труда. Поэтому он единственный источник всякого богатства (§7)» [10, с. 327].

С теорией ренты физиократов связан также «закон убывающего плодородия почвы», вокруг которого до сих пор не утихают дискуссии.

Тюрго сформулировал закон убывающего плодородия следующим образом: «При неоднократных затратах равных количеств капиталов — avances (в данном случае то же самое можно сказать о равных количествах труда) на обработку данного земельного участка поначалу мы будем получать все большие количества продукта, но лишь до достижения определенной точки, где отношение прироста продукции к приросту капитала достигнет максимума. После прохождения этой точки дальнейшие затраты равных количеств капитала будут порождать постепенно снижающийся прирост продукции, ряд таких убывающих приростов в итоге сойдется к нулю» [10, с. 167].

Й. Шумпетер восторженно считал: «Это блестящее достижение, которого достаточно, чтобы поставить Тюрго как теоретика выше А. Смита. Формулировка Тюрго значительно вернее большинства формулировок XIX в.» [11].

Дальнейшее развитие теория ренты получила в труде Адама Смита (1723–1790) «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776). А. Смит рассматривал ренту как излишек над

необходимым продуктом, уплачиваемый арендатором собственнику земли, когда земля переходит в частную собственность. В «Богатстве народов» А. Смита есть несколько глав, специально посвященных вопросам земельной ренты. В главе XI «О ренте с земли» сказано: «Рента, рассматриваемая как плата за пользование землей, представляет собой наивысшую сумму, какую в состоянии уплатить арендатор при данном качестве земли» [8, с. 187].

А. Смит вводит понятие «естественной земельной ренты», определяя ее как «ренту, за которую сдается в аренду большая часть земель» [8, с. 187].

Кроме дифференциальной ренты Смит затрагивает вопрос ренты, получаемой собственником с любой земли. Позже этот вопрос подробно изучил Карл Маркс, введя и специальную категорию абсолютной ренты. Адам Смит четко указывает, что собственник земли «требует ренты и за земли, совершенно не подвергавшиеся улучшению, а предполагаемый процент или прибыль на капитал, затрачиваемый на улучшение земли, обыкновенно составляет надбавку к этой первоначальной ренте» [8, с. 188].

В определенных воззрениях А. Смита на теорию земельной ренты можно отметить физиократическое влияние. Он выделял землю как самостоятельный и особый фактор в создании меновой стоимости товара, а ренту представлял как произведение природы. В результате Смит пришел к выводу, что используется труд природы, поэтому рента, создаваемая природой, должна принадлежать не частным землевладельцам, а обществу. Для этого рентные доходы должны поступать в доход государства и использоваться для создания общественных благ.

Теория ренты английского экономиста, яркого представителя классической политической экономии, Давида Рикардо (1772–1823) стала новым шагом вперед в политической экономии и не только в результате использования нового методологического приема научной абстракции, а как отклик на вызов жизни в начале XIX века,

то есть она имела огромное практическое значение. Доказательством этого могут быть как теоретические труды, специально посвященные вопросам земельной ренты, так и парламентские речи Давида Рикардо [6], пламенно произносимые в борьбе за новые подходы, проводником которых он являлся.

Положительной стороной теории ренты Д. Рикардо, ставшей теоретической базой борьбы с «хлебными законами», было положение о трудовой теории стоимости. Это позволило Рикардо наконец полностью порвать с господствовавшей тогда точкой зрения о наличии «дара природы», как самостоятельной силы. Д. Рикардо убедительно доказал, что различия в величине ренты, то есть дифференциальная рента связана с разной производительностью труда на хороших и плохих землях. Он писал в своем основном труде «Начала политической экономии и налогового обложения»: «Наиболее плодородная и наиболее удобно расположенная земля поступит в обработку раньше других, и меновая стоимость её продукта будет определяться точно так же, как и меновая стоимость всех других товаров, т. е. всем количеством труда, необходимого – в различных его формах от начала до конца процесса производства – для изготовления и доставки продукта на рынок. Когда поступит в обработку земля низшего качества, меновая стоимость сырых материалов повысится, потому что на производство их потребуется больше труда» [5, с. 69].

Рикардо различал дифференциальную ренту в зависимости от плодородия и местоположения: «Рента всегда платится за пользование землёй только потому, что количество земли не беспрельдно, а качество её неодинаково, с ростом же населения в обработку поступает земля низшего качества или расположенная менее удобно» [5, с. 67].

Создание ренты Д. Рикардо связывал с частной собственностью на землю: «При первом заселении страны, где имеется в изобилии богатая и плодородная земля, лишь незначительную долю, которой нужно обрабатывать для снабжения

пищей наличного населения или же можно на деле обработать при капитале, которым располагает это население, ренты не существует. Ведь никто не станет платить за пользование землёй, раз есть налицо масса ещё не обращённой в собственность земли, которую поэтому может располагать всякий, кто захочет обрабатывать её» [5, с. 66]. В статье «Опыт о влиянии цены хлеба на прибыль с капитала» (Лондон 1815) говорится о несправедливом и нерациональном выделении интересов одной группы населения:

В статье «О покровительстве земледелию» (Лондон 1822) Д. Рикардо осуждал поползновения землевладельцев получать высокие доходы при помощи покровительственных действий правительства.

Подводя итог, следует отметить, что теория ренты Давида Рикардо расширила круг теоретических проблем, включив в них отношения собственности, возможность поиска ренты при помощи государственной политики, влияние конкуренции и свободной международной торговли на величину ренты, распределение доходов в обществе.

По поводу теории ренты у Давида Рикардо разгорелся спор с соотечественником и приятелем, экономистом Робертом Мальтусом (1766–1834), который происходил из состоятельной дворянской семьи, и поэтому симпатизировал и выражал интересы крупных землевладельцев. В работе «Принципы политической экономии» (1820) Мальтус дал следующее определение ренты: «Можно, следовательно, установить, как неоспоримую истину, что, по мере того как нация достигает значительного богатства и значительного объёма населения, отделение ренты как чего-то нераздельно связанного с землями известного качества есть закон столь же неизменный, как закон тяготения» [1, с. 129]. С этим определением Рикардо согласился, поскольку величина дифференцированной ренты связана с качеством и местоположением земли. Но со следующим утверждением Мальтуса Рикардо не согласен. Рикардо указывает на то, что Мальтус ошибочно отождествляет прибавочный продукт с рентой:

«Неправильно, я полагаю, говорить, будто рента, когда бы то ни было, составляет часть прибыли на капитал: рента образуется из прибыли на капитал; когда она была прибылью, она не была рентой» [1, с. 126].

В работе «Очерк о законе народонаселения» (1789) Р. Мальтус сформулировал закон народонаселения, в соответствии с которым численность населения возрастает в геометрической прогрессии (удвоение за 25 лет), а рост количества продовольствия возможен в арифметической прогрессии. Вывод из этого закона Мальтус сделал в соответствии со своим социальным положением и мировоззрением вместо того, чтобы направить научную мысль на увеличение в стране продуктов питания путем производства или внешней торговли (как это сделал Рикардо), он предложил мрачный путь по сокращению численности населения.

В главе V «О влиянии на общество нравственно-го обуздания» «Очерка» Мальтус пишет: «Распутная жизнь, нанося вред народонаселению, очевидно, влечет к ослаблению благороднейших побуждений сердца и к искажению характера. При этом всякая незаконная связь содействует не менее, чем брак, возрастанию населения (если при этой связи не прибегают к средствам, противным нравственности) и представляет несравненно большую вероятность, что родившиеся дети попадут на попечение того общества, членами которого они будут» [7]. Другой превентивной мерой роста населения Мальтус называет ранние браки бедного населения.

Но самым мрачным и циничным способом ограничения численности населения Мальтус связывает с факторами, повышающими смертность, такими как война, эпидемия, голод.

Под воздействием трудов Мальтуса были внесены изменения в законодательство. Британский парламент в 1834 году переработал Закон о бедных, отменив пособия неимущим. Вместо помощи бедным в виде денежных выплат и продовольствия средства стали направлять в работные дома на создание рабочих мест для принудительного тяжелого труда бедных фактически за еду.

Теоретические разработки французского политэконома Жана Батиста Сэя (1767–1832) оцениваются в истории экономических учений по-разному. С точки зрения неоклассических подходов Сэй стал одним из основоположников «строго научного метода», лидером классической политической экономии (Ш. Жид, Ш. Рист, Ад. Бланки, Й. Шумпетер, Б. Сэлигмен, М. Блауг). Но в марксистской историографии Ж. Б. Сэй рассматривается как представитель упрощенной (вульгарной) политической экономии. К. Маркс называет Сэя вульгаризатором смитианства, поверхностным и «комическим принцем науки». (Д. Розенберг, И. Г. Блюмин, Ф. Я. Полянский).

Причина таких диаметрально противоположных оценок заключается в великом переломе в политэкономической науке с введением в нее «теории трех факторов производства», аргументированных Сэем. Смысл теории заключается в том, что стоимость товара создается трудом, капиталом и землей, как главными производственными факторами. Доходы собственников в виде заработной платы, прибыли и ренты одинаково заработаны, участники выступают как партнеры, нуждающиеся друг в друге, в обществе царит гармония. Все проблемы, связанные с социальной дифференциацией, жесткой эксплуатацией наемного труда не только мужчин, но и детей и женщин, труд которых оплачивается ниже, все это исчезает из политической экономии Сэя. Экономическая наука теряет объясняющую силу, поскольку у нее нет ответа на причины рабочих забастовок, Парижской коммуны, социального напряжения между трудом и капиталом. В работе «Трактат политической экономии, или Простое изложение способа, которым образуются, распределяются и потребляются богатства» (1803), Ж. Б. Сэй в рамках развития теории ренты, рассматривает ее как один из факторов производства, а отношения между земельными собственниками и наемными рабочими как взаимовыгодный и эквивалентный обмен услугами. Сэй пишет: «Один изучает движение и законы природы. Это *ученый*. Другой, пользуясь его знаниями, создает полезные продукты. Это земледelec, мануфактурист или торговец, или, чтобы всех таких лиц назвать одним именем, это

предприниматель, т. е. лицо, которое берется за свой счет и на свой риск, и в свою пользу произвести какой-нибудь продукт. Третий, наконец, работает по указанию двух первых. Это *рабочий*» [9, с. 126].

Теория земельной ренты в трудах немецкого экономиста, научного новатора и защитника интересов пролетариата Карла Маркса (1818–1883) получила такие новые понятия, как абсолютная рента, дифференциальная земельная рента I рода и II рода.

Происхождение дифференциальной земельной ренты Маркс связывает с различием качества земли по плодородию и местоположению, поскольку приходится обрабатывать земли худшего качества в условиях экстенсивного ведения сельского хозяйства: «К тому же, как ни объяснять самоё земельную ренту, у нее остается то значительное различие по сравнению с промышленностью, что в промышленности избыточная прибавочная стоимость получается благодаря более дешевому производству продуктов, а в земледелии — благодаря более дорогому производству» [2, с. 8].

Дифференциальная рента II рода характеризовалась Марксом как способ интенсивного земледелия при помощи вложения капитала в существующие земельные угодия. «Различную величину земельной ренты при одинаковом вложении капитала можно объяснить только неодинаковым плодородием земельных участков. Различная величина ренты при одинаковом плодородии может быть объяснена только различной величиной вложенных капиталов» [2, с. 37].

Абсолютную земельную ренту Маркс связывает с частной, капиталистической формой собственности: «Сам факт земельных собственников привел бы к тому, что эта добавочная прибыль, вместо того чтобы войти в процесс выравнивания общей нормы прибыли, консолидировалась бы и доставалась бы земельному собственнику» [2, с. 11–12]. Монополия частной собственности на землю препятствует перераспределению прибавочной стоимости, созданной в земледелии. Монополия на землю мешает вливаться в общий поток создаваемой прибавочной стоимости во всех отраслях и формировать общую норму прибыли. Марксистская теория ренты сыграла ключевую роль в экономической науке в решении социально-классовых вопросов, объясняя эксплуататорский характер доходов земельных собственников.

Таким образом, в политической экономии сложились разные подходы к теории ренты. Адам Смит и Жан Батист Сэй представляли ренту как часть «естественной цены», связывали со стоимостью продуктов земледелия, включающих сумму доходов труда и капитала.

Давид Рикардо стал основателем «распределительной теории ренты», рассматривая ренту как добавочный доход землевладельцев, которых считал непроизводительным классом. В рикарданской теории ренты на первый план выступают вопросы распределения общественного продукта между собственниками, арендаторами и наемными рабочими.

Марксистская теория ренты основана в первую очередь на капиталистических отношениях собственности, рассматривает теорию ренты в аспекте исторической смены способов производства.

Библиографический список

1. *Мальтус Т. Р.* Начала политической экономии // Примечания к книге Мальтуса «Начала политической экономии». Сочинения. Том III. — М. : Издательство социально-экономической литературы, 1958.
2. *Маркс К., Энгельс Ф.* Сочинения: в 50 т. 1955–1981. 26. Ч. II. — 2-е изд. — М. : Государственное издательство Политической литературы, 1963.
3. *Петти У.* Трактат о налогах и сборах. Антология экономической классики: в 2 т. Т. 1. — М. : Эконом, 1993.
4. *Полянский Ф. Я.* Физиократы // История экономической мысли / под ред. И. Д. Удальцова, Ф. Я.

- Полянского. — М. : Издательство Московского университета, 1961.
5. *Рикардо Д.* Начала политической экономии и налогового обложения. // Сочинения. Том I. — М. : Издательство социально-экономической литературы, 1958.
 6. *Рикардо Д.* Парламентские речи. Сессия 1820 г. (май–июль). Бедственное состояния земледелия. // Сессия 1821 г. (февраль–июнь). Назначение комитета для исследования бедственного положения земледелия. Сессия 1822 г. (февраль–июль). Бедственное состояния земледелия. Давид Рикардо Сочинения. Том IV. — М. : Издательство социально-экономической литературы, 1958.
 7. *Роберт М. Т.* Опыт закона о народонаселении. — М. : Издательство АСТ, 2023. — 256 с.
 8. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. — М. : Эксмо, 2022. — (Антология экономической мысли).
 9. *Сэй Ж. Б.* Трактат политической экономии. — М. : Дело, 2000.
 10. *Тюрго А. Р. Ж.* Размышления о создании и распределении богатства // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков в 5 т. Т. 1. От зари цивилизации до капитализма. — М. : Мысль, 2004.
 11. *Шумпетер И.* История экономического анализа. В 3-х т. Т. 1. — СПб. : Экономическая школа, 2004.

УДК 338.24 DOI: 10.14451/1.256.39

Интегральная оценка эффективности использования ресурсного потенциала предприятия с расчётом мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов

© 2026 Ломоносова Елена Владимировна

Старший преподаватель, департамента управления на основе данных, Школы экономики и менеджмента. Дальневосточный федеральный университет, Россия, Владивосток.

E-mail: lomonosova.ev@dvfu.ru

© 2026 Ломоносова Екатерина Леонидовна

Ассистент, департамента маркетинга и развития рынков, Школы экономики и менеджмента. Дальневосточный федеральный университет, Россия, Владивосток.

E-mail: lomonosova.el@dvfu.ru

Ключевые слова: ресурсный потенциал, интегративные свойства, мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов, динамический норматив, интегральный показатель, интенсивный процесс, экстенсивный процесс.

В статье анализируются основные условия достижения положительного мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов предприятия как фактора дополнительного роста объёма производства продукции (работ, услуг). На основе данного эффекта разработан динамический норматив, задающий определённые условия соотношения показателей динамики валовой прибыли, выручки от продаж, интенсивных и экстенсивных факторов, соблюдение которых обеспечивает рост эффективности использования ресурсного потенциала, в том числе за счёт достижения положительного мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов на заданном интервале времени. Представлены схема и алгоритм расчёта интегральной оценки эффективности использования ресурсного потенциала на основе динамического норматива.

Применение общепринятых методов анализа эффективности использования ресурсного потенциала в практической деятельности предприятий выявило несоответствие результатов эмпирических исследований выводам теоретических моделей. Связано это, во-первых, с тем, что общепринятые методы не учитывают интегративные свойства ресурсного потенциа-

ла, которые присущи ему в целом, но несвойственны ни одному из его элементов по отдельности; во-вторых, не позволяют выявить и рассчитать мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов и оценить его влияние на изменение эффективности [8, с. 586]. В связи с этим появляется необходимость в доработке методических инструментов управления

эффективностью использования ресурсного потенциала предприятия, способствующих ее повышению, в том числе за счёт достижения положительного мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов [6, с. 39].

Целью статьи служит рассмотрение и обсуждение метода интегральной оценки эффективности использования ресурсного потенциала предприятия с применением динамического норматива, разработанного на основе анализа условий достижения положительного мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов.

Изучение исходного понятия позволило уточнить его определение в следующей интерпре-

тации «ресурсный потенциал предприятия – динамическая система взаимосвязанных средств труда, предметов труда и трудовых факторов, находящихся во взаимодействии, порождающем его интегративные свойства, использование которых обуславливает достижение субъектом управления поставленных целей» [6, с. 40]. Под интегративными свойствами понимается несводимость свойств ресурсного потенциала предприятия к сумме свойств его отдельных элементов. Основной задачей управления эффективностью использования ресурсного потенциала служит создание условий, при которых свойства ресурсного потенциала превышают сумму свойств его отдельных элементов, что можно представить неравенством:

$$\text{Ресурсный потенциал} > \text{Потенциал труда} + \text{Потенциал средств труда} + \text{Потенциал предметов труда.} \quad (1)$$

Достижение условия (1) в процессе производства обусловлено повышением эффективности использования ресурсного потенциала предприятия. По мнению П. Ф. Друкера эффективность означает «...равновесие между всеми факторами производства обеспечивает наибольшую отдачу при наименьших усилиях» [2]. Сазонов В. Г. отмечает важнейшую особенность понятия эффективность «...эффективность проявляется только там и тогда, где и когда есть движение и взаимодействие, то есть изменения состояния системы... там, где проявляется эффективность, там необходимо существует движение и взаимодействие» [11, с. 103]. Такое понимание эффективности обуславливает необходимость ее оценки на основе динамического подхода, при котором ресурсный потенциал предприятия рассматривается во взаимосвязи его составных элементов и взаимодействии процессов экстенсивного и интенсивного его использования. Оба процесса направлены на увеличение результатов деятельности, при экстенсивном использовании ресурсов результат увеличивается за счёт дополнительного вовлечения ресурсов в процесс

производства, при интенсивном использовании ресурсов результат растет за счёт их экономии. Результатом использования ресурсного потенциала предприятия служит объем производства продукции (работ, услуг), его изменение обусловлено динамикой экстенсивных и интенсивных факторов. Взаимосвязь динамики объема производства (работ, услуг) и динамики экстенсивных и интенсивных факторов [9, с. 18] можно отразить следующей формулой:

$$(1 + \Delta V) = (1 + \Delta ZP) \times (1 + \Delta PO), \quad (2)$$

где $(1 + \Delta V)$ – коэффициент роста объема производства (работ, услуг); $(1 + \Delta ZP)$ – средний коэффициент роста затрат ресурсов характеризует экстенсивный процесс; $(1 + \Delta PO)$ – средний коэффициент роста ресурсоотдачи характеризует интенсивный процесс (среднее значение коэффициентов роста рассчитываются по средней геометрической).

Преобразуя формулу (2), получим следующую формулу:

$$\Delta V = \Delta PO + \Delta ZP + (\Delta PO \times \Delta ZP), \quad (3)$$

где ΔV – прирост объема производства продукции (работ, услуг в долях единицы); ΔPO – средний прирост ресурсоотдачи (в долях единицы); $\Delta ЗР$ – средний прирост затрат ресурсов (в долях единицы).

Частным относительным приростам в формуле (3) даны названия и сформулированы определения [6, с. 41], которые представлены на рисунке 1.

Мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов на рисунке 1 в общепринятых методах

не учитывается и не измеряется, в результате чего его положительное значение, увеличивающее относительный прирост результата, достигается случайным образом и не поддается управлению. Вследствие этого необходимо рассмотреть условия использования ресурсного потенциала, при которых достигается положительный мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов [8, с. 589]. Условия оптимизации затрат ресурсов предприятия, с применением формулы (3), представлены в таблице 1.

Таблица 1. Анализ условий оптимизации затрат ресурсов предприятия с расчётом мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов.

Условие	Результат	Интерпретация
1. Увеличение результата при неизменных затратах ресурсов. При неизменных затратах ресурсов относительный прирост составит: $\Delta ЗР = 0$	$\Delta V = \Delta PO + 0 + \Delta PO \times 0$, тогда $\Delta PO \times \Delta ЗР = 0$	Мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов равен нулю, что не изменит прирост результата.
2. Фиксированный результат при снижении затрат ресурсов. При снижении затрат ресурсов относительный прирост составит: $-\Delta ЗР < 0$	$\Delta V = \Delta PO + -\Delta ЗР + \Delta PO \times (-ЗР)$, тогда $\Delta PO \times -\Delta ЗР < 0$	Мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов ниже нуля, что уменьшит прирост результата.

Источник: составлено авторами по [8, с. 589].

Результаты анализа, проведенного в таблице 1, позволяют сделать вывод, что условия оптимизации затрат позволяют эффективно использовать ресурсный потенциал предприятия, так как в двух вариантах рост отдачи ресурсов опережает рост затрат ресурсов, что соответствует традиционному критерию эффективности использования ресурсов:

$$\Delta PO > \Delta ЗР. \quad (4)$$

Тем не менее, для повышения эффективности за счёт положительного мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов соблюдение условий оптимизации ресурсов недостаточно,

поскольку мультипликативный эффект в первом условии равен нулю, а во втором ниже нуля, это либо не изменит результат, либо его уменьшит. Следовательно, варианты оптимизации затрат ресурсов для решения задачи повышения эффективности использования ресурсного потенциала за счёт положительного мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов мало пригодны.

Исследование динамики процессов экстенсивного и интенсивного использования ресурсного потенциала для выявления условий достижения положительного мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов представлено в таблице 2 [7, с. 136].

Относительный прирост объема производства продукции (работ, услуг) $\Delta V = \Delta ZP + \Delta PO + (\Delta ZP \times \Delta PO)$		
Эффект затрат ресурсов предприятия (ΔZP) – прирост объема производства и реализации продукции, полученный в результате дополнительного вовлечения ресурсов в процесс производства за счет экстенсивного их использования	Эффект ресурсоотдачи (ΔPO) – прирост объема производства и реализации продукции, полученный в результате экономии ресурсов в процессе производства за счет интенсивного их использования	Мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов ($\Delta ZP \times \Delta PO$) – прирост объема производства и реализации продукции, полученный в результате взаимодействия процессов экстенсивного и интенсивного использования ресурсов

Рис. 1. Эффекты, входящие в состав относительного прироста объема производства продукции (работ, услуг) [6, с. 41].

Таблица 2. Анализ динамики процессов экстенсивного и интенсивного использования ресурсного потенциала с расчётом мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов.

Условие	Мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов ($\pm$)	Интерпретация
1. Показатели затрат ресурсов и ресурсоотдачи снижаются: $-\Delta PO < 0$ и $-\Delta ZP < 0$.	$-\Delta PO \times -\Delta ZP > 0$	Мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов положительный, что увеличивает результат, но данная величина не покрывает отрицательных значений эффектов затрат ресурсов и ресурсоотдачи, в итоге относительный прирост результата отрицательный
2. Один из показателей затрат ресурсов и ресурсоотдачи снижается: а) $\Delta PO > 0$ и $-\Delta ZP < 0$ б) $-\Delta PO < 0$ и $\Delta ZP > 0$	а) $\Delta PO \times -\Delta ZP < 0$ б) $-\Delta PO \times \Delta ZP < 0$	Мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов в данных вариантах отрицательный, следовательно, уменьшает относительный прирост результата
3. Показатели затрат ресурсов и ресурсоотдачи увеличиваются: $\Delta PO > 0$ и $\Delta ZP > 0$	$\Delta PO \times \Delta ZP > 0$	Мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов положительный, что увеличивает относительный прирост результата

Источник: составлено авторами по [7, с. 136].

Анализ динамики процессов экстенсивного и интенсивного использования ресурсного потенциала в таблице 2 показал, что единственным условием, которое соответствует решению задачи повышения эффективности не только за счёт роста ресурсоотдачи, но и за счёт положительного мультипликативного эффекта, служит условие (3). По результатам исследования, проведенного в таблице 2, условие достижения положительного мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов можно представить соотношением приростов показателей:

$$\Delta PO > \Delta ZP > 0, \quad (5)$$

На практике весьма распространенной причиной нарушения неравенств (5) является опережение роста затрат ресурсов над ростом ресурсоотдачи при прочих равных условиях. При таком соотношении также достигается положительный мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов, что можно представить неравенством:

$$\Delta ZP > \Delta PO > 0, \quad (6)$$

Неравенство приростов показателей (6) можно интерпретировать как условие эффективного использования ресурсного потенциала предприятия, но, исходя из основной задачи управления переводом объекта управления из начального, менее эффективного состояния, в конечное, более эффективное состояние, считаем, что опережение роста ресурсоотдачи над ростом затрат в неравенстве (5) служит эталонным условием, отражающим более эффективное использование ресурсного потенциала предприятия.

В соотношении показателей (5), в отличие от общепринятого критерия (4), достигается положительный мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов, дополнительно увеличивающий прирост объема производства продукции (работ, услуг), что можно отразить соотношением приростов показателей:

$$\Delta V > \Delta PO > \Delta ZP > 0. (7)$$

Фактические приросты показателей в условии (7) могут принимать положительные, отрицательные и нулевые значения [7, с. 136], поэтому для удобства проведения анализа и оценки полученных результатов неравенство (7) можно представить в виде соотношения коэффициентов роста:

$$K_V > K_{PO} > K_{ZP} > 1, (8)$$

где K_V – коэффициент роста объема производства продукции (работ, услуг); K_{PO} – средний коэффициент роста ресурсоотдачи; K_{ZP} – средний коэффициент роста затрат ресурсов.

Необходимо заметить, что соотношение коэффициентов роста в неравенстве (8) сформировано на основе ресурсного подхода с учетом только применённых ресурсов и в нем не учитываются потребленные ресурсы предприятия. Деление ресурсов предприятия на потребленные и примененные представлено на рисунке 2.

Эксперты [1; 4; 5] в области анализа эффективности использования ресурсного потенциала отмечают важность комплексной оценки, при которой необходимо располагать информацией

как ресурсного, так и затратного характера, показывающей, во что обойдется тот или иной вариант осуществления деятельности и с какой эффективностью будут использованы ресурсы. Для повышения объективности и обоснованности оценки эффективности использования ресурсного потенциала применим затратный подход. При затратном подходе в расчёт включают потребленные ресурсы за отчетный период или затраты предприятия в виде себестоимости продукции (работ, услуг). Основным показателем эффективного использования затрат предприятия служит показатель удельных затрат за исследуемый период. Показатель удельных затрат рассчитывается как отношение себестоимости к выручке от продаж и характеризует долю себестоимости в выручке [1; 5]. У данного показателя нет нормативного значения, считается положительным снижение его в динамике, что можно представить неравенством:

$$1 > K_{yz}, (9)$$

где K_{yz} – коэффициент роста удельных затрат.

Добавим неравенство (9) в неравенство коэффициентов роста показателей (8), получим неравенство коэффициентов:

$$K_V > K_{PO} > K_{ZP} > 1 > K_{yz}. (10)$$

В целях повышения объективности оценки эффективности использования ресурсного потенциала необходимо добавить в неравенство коэффициентов роста (10) показатель динамики финансового результата деятельности предприятия. Промежуточным финансовым результатом предприятия от основного вида деятельности является валовая прибыль. Рост валовой прибыли можно отразить неравенством:

$$K_{ВП} > 1 (11)$$

где $K_{ВП}$ – коэффициент роста прибыли от продаж.

Деятельность предприятия считается эффективной при соблюдении «золотого правила экономики» первым условием которого служит

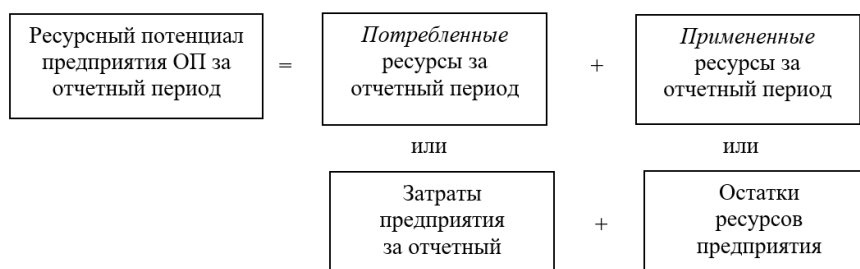


Рис. 2. Деление ресурсов предприятия на потребленные и примененные [10].

превышение роста прибыли над ростом выручки от продаж. Встроим неравенство (11) в динамический норматив (9), получим соотношение коэффициентов роста:

$$K_{\text{вп}} > K_V > K_{\text{РО}} > K_{\text{ЗР}} > 1 > K_{\text{уз}}. \quad (12)$$

Соотношения коэффициентов роста (12) представляют собой динамический норматив – совокупность показателей, упорядоченных по коэффициентам роста так, что задает равновесие между всеми факторами производства, которое обеспечивает наибольшую отдачу при наименьших усилиях. В предложенном нормативе (12) реализуется ресурсно-затратный подход, что позволяет повысить обоснованность и объек-

тивность оценки эффективности использования как применённых, так и потреблённых ресурсов в динамике.

Предложенный динамический норматив (12) не привязывает эффективность к какому-либо одному оценочному показателю, но задает условия, поддержание которых обеспечивает рост эффективности использования ресурсного потенциала на заданном интервале времени. Особенностью предлагаемого динамического норматива является форма его представления в виде динамического вектора, принятого в качестве эталонного, идеального [7, с. 137], в котором каждому коэффициенту роста присвоен определенный ранг (табл. 3)

Таблица 3. Эталонные ранги коэффициентов роста в динамическом нормативе.

Показатель	$K_{\text{вп}}$	K_V	$K_{\text{РО}}$	$K_{\text{ЗР}}$	1	$K_{\text{уз}}$
Эталонный ранг	1	2	3	4	5	6

Источник: составлено авторами.

Фактические ранги коэффициентов роста показателей не всегда на 100% будут совпадать с эталонными рангами в динамическом нормативе (12). Оценку совпадений фактических и эталонных рангов коэффициентов роста можно дать, применяя методы непараметрической статистики. Для этого необходимо рассчитать коэффициенты ранговой корреляции по отклонениям Спирмена и по инверсиям Кендалла, которые лежат в диапазоне от -1 до +1 [12, с. 126]. Интерпретировать значения полученных коэффициентов ранговой корреляции Спирмена и Кендалла затруднительно, если не свести их к интеграль-

ному показателю R, предложенному И. М. Сыроежкиным [13]. Значения интегрального показателя R лежат в диапазоне от 0 до +1. Интегральный показатель R характеризует уровень соответствия фактических рангов коэффициентов роста эталонным рангам в динамическом нормативе. Значение эталонного интегрального показателя $R_s = 1$ характеризует полное совпадение рангов фактических коэффициентов роста с эталонными рангами коэффициентов роста в динамическом нормативе, значение интегрального показателя $R = 0$ характеризует полное их несовпадение [4]. В данном исследовании

интегральный показатель R поможет отразить уровень реализации интегративных свойств ресурсного потенциала предприятия и дать оценку эффективности его использования в динамике. Чем ближе рассчитанный интегральный показатель к эталонному значению $R = 1$, тем выше уровень реализации интегративных свойств ресурсного потенциала за счёт более эффективного его использования. Если рассчитанное фактическое значение интегрального показателя меньше единицы, это означает неполное соответствие фактических рангов эталонным рангам в динамическом нормативе и указывает на необходимость корректирующих воздействий на факторы, снижающие эффективность использования ресурсного потенциала, в рамках оперативного или тактического управления.

Оценить результат корректирующих воздействий, осуществленных в предыдущем периоде, можно путем сравнения текущего и предыдущего значений интегрального показателя R . Превышение значения текущего интегрального показателя над значением предыдущего интегрального показателя отразит рост эффективности использования ресурсного потенциала в динамике:

$$R_1 > R_0, \quad (13)$$

где R_1 – интегральный показатель текущего периода; R_0 – интегральный показатель предыдущего периода.

Схема интегральной оценки эффективности использования ресурсного потенциала на основе динамического норматива представлена на рисунке 3.

Доработанный метод интегральной оценки эффективности использования ресурсного потенциала на основе динамического норматива (рис. 3) позволит субъекту управления сформировать условия, при которых интегративные свойства ресурсного потенциала будут реализованы наиболее полно за счёт достижения положительного мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов, что, в свою очередь, обеспечит рост эффективности их использования. Предложенный метод позволяет устранить влияние на результаты анализа таких факторов, как размеры предприятия, весомость и разнородность показателей, не требует дополнительной информации, кроме той, что доступна в регистрах бухгалтерского учета, а применение методов непараметрической статистики устраняет элемент субъективизма в оценке.

Применение предложенного метода представлено на примере данных АО «Владхлеб» за период 2021–2024 гг. Для корректного расчёта коэффициентов роста все стоимостные величины (валовая прибыль, выручка от продаж, основные средства, материальные запасы, себестоимость) приведены в сопоставимый вид 2021 г. с применением индексов инфляции. Исходные данные для анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4. Исходные данные АО «Владхлеб» за период 2021–2024 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024
1. Валовая прибыль, тыс. руб.	821 969	977 269	1 053 140	1 153 874
2. Выручка от продаж, тыс. руб.	1 837 072	2 449 150	2 352 649	2 546 232
3. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	80 347	83 928	90 242	90 141
4. Среднегодовая стоимость материальных запасов, тыс. руб.	135 617	164 817	176 444	180 512
5. Численность работников, чел.	850	856	800	807
6. Себестоимость, тыс. руб.	1 015 103	1 471 881	1 299 509	1 392 357

Продолжение на следующей странице

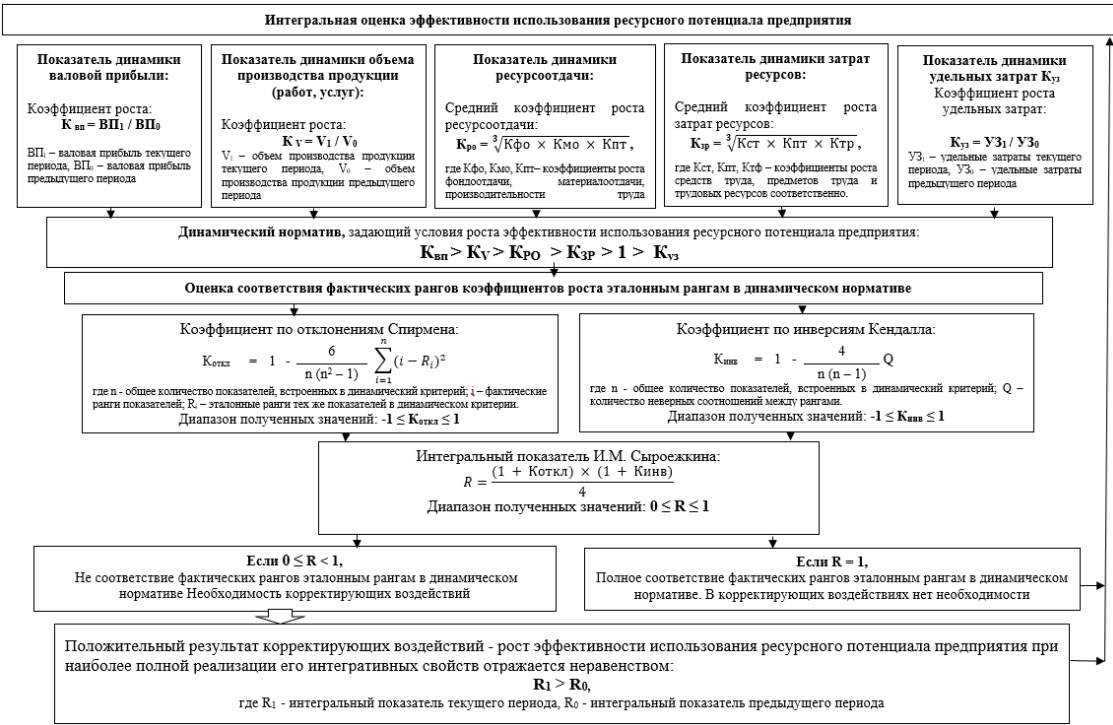


Рис. 3. Схема интегральной оценки эффективности использования ресурсного потенциала предприятия с применением динамического норматива.
Источник: составлено авторами по [12, с. 126].

Таблица 4. Исходные данные АО «Владхлеб» за период 2021–2024 гг. (Продолжение таблицы)

Показатель	2021	2022	2023	2024
7. Фондоотдача, п. 2/п. 3	22,86	29,18	26,07	28,25
8. Материалоотдача, п. 2/п. 4	13,55	14,86	13,33	14,11
9. Производительность труда, п. 2/п. 5	2161,26	2861,16	2940,81	3155,18
10. Удельные затраты, п. 6/п. 2	0,55	0,60	0,55	0,55

Источник: рассчитано авторами, расчёты произведены по данным [3].

Средние коэффициенты роста ресурсоотдачи и затрат ресурсов рассчитаны по средней геометрической (рис. 3). Коэффициенты роста показателей деятельности АО «Владхлеб» за период 2022–2024 гг. представлены в таблице 5.

По данным таблицы 5 можно сделать предварительные выводы. В 2022 году рост ресурсоотдачи опережает рост затрат ресурсов, что служит индикатором роста эффективности использования применённых ресурсов. Отмечается рост удельных затрат, что служит индикатором снижения эффективности использования потреблённых ресурсов, как следствие, рост

валовой прибыли ниже роста выручки от продаж. Соотношения фактических коэффициентов роста не полностью соответствуют динамическому нормативу.

В 2023 году уменьшается показатель ресурсоотдачи, что служит индикатором снижения эффективности использования применённых ресурсов. Отмечается уменьшение удельных затрат, что служит индикатором повышения эффективности использования потреблённых ресурсов, как следствие, рост валовой прибыли. Соотношения фактических коэффициентов роста не полностью соответствуют динамическому нормативу.

Таблица 5. Коэффициенты роста показателей деятельности АО «Владхлеб» 2022–2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024
Коэффициент роста валовой прибыли $K_{вп}$	1,189	1,078	1,096
Коэффициент роста выручки от продаж K_v	1,333	0,961	1,082
Средний коэффициент роста ресурсоотдачи $K_{ро}$	1,228	0,937	1,071
Средний коэффициент роста затрат ресурсов $K_{зр}$	1,085	1,025	1,010
Коэффициент роста удельных затрат $K_{уз}$	1,088	0,919	0,990

Источник: рассчитано авторами.

В 2024 году рост ресурсоотдачи опережает рост затрат ресурсов, что служит индикатором роста эффективности использования применённых ресурсов. Отмечается уменьшение удельных затрат, что служит индикатором роста эффективности использования потреблённых ресурсов. Как следствие, рост валовой прибыли выше роста выручки от продаж. Соотношения фактических коэффициентов роста полностью соответствуют динамическому нормативу.

Расчёт интегрального показателя R позволит дать обобщающую оценку эффективности ис-

пользования как применённых, так и потреблённых ресурсов АО «Владхлеб». Для этого необходимо рассчитать коэффициенты ранговой корреляции по отклонениям Спирмена и по инверсиям Кендалла и свести их к интегральному показателю И. М. Сыроежкина (рис. 3). Для расчёта коэффициентов ранговой корреляции по отклонениям Спирмена необходимо проранжировать коэффициенты роста, представленные в таблице 5, в порядке их убывания и рассчитать отклонения фактических рангов от эталонных рангов. Расчёты представлены в таблице 6.

Таблица 6. Ранжирование коэффициентов роста показателей деятельности АО «Владхлеб» и их отклонения от эталонных рангов за 2022–2024 гг.

Показатели	эталон	2022		2023		2024	
		факт	откл.	факт	откл.	факт	откл.
Коэффициент роста валовой прибыли $K_{вп}$	1	3	2	1	0	1	0
Коэффициент роста выручки от продаж K_v	2	1	-1	4	2	2	0
Средний коэффициент роста ресурсоотдачи $K_{ро}$	3	2	-1	5	2	3	0
Средний коэффициент роста затрат ресурсов $K_{зр}$	4	5	1	2	-2	4	0
1	5	6	1	3	-2	5	0
Коэффициент роста удельных затрат $K_{уз}$	6	4	-2	6	0	6	0

Источник: рассчитано авторами.

Отклонения фактических рангов от эталонных, рассчитанные в таблице 6, необходимо возвести в квадрат, просуммировать их и рассчитать

коэффициенты ранговой корреляции по отклонениям Спирмена (рис. 3). Расчёты представлены в таблице 7.

Таблица 7. Коэффициенты ранговой корреляции по отклонениям Спирмена.

Показатели	2022	2023	2024
Коэффициент роста валовой прибыли $K_{вп}$	4	0	0
Коэффициент роста выручки K_v	1	4	0
Средний коэффициент роста ресурсоотдачи $K_{ро}$	1	4	0
Средний коэффициент роста затрат ресурсов $K_{зр}$	1	4	0
1	1	4	0
Коэффициент роста удельных затрат $K_{уз}$	4	0	0
Сумма отклонений	12	16	0
Коэффициент по отклонениям Спирмена	0,66	0,54	1,00

Источник: рассчитано авторами.

С целью приведения фактических рангов в соответствие с эталонными рангами в динамическом нормативе необходимо подсчитать количество перестановок фактических коэффициентов роста. Для этого надо сравнить каждый фактический коэффициент роста со всеми последующими коэффициентами путем их деления. Если полученное частное больше единицы, то условие соблюдено, и наоборот. Таким образом, под-

считывают количество неверных соотношений между рангами. Рассчитанные коэффициенты ранговой корреляции по инверсиям Кендалла (рис. 3) представлены в таблице 8.

Интегральные показатели И. М. Сыроежкина R , рассчитанные по формуле (рис. 3), с применением коэффициентов ранговой корреляции по отклонениям Спирмена (табл. 7) и по инверсиям Кендалла (табл. 8), представлены в таблице 9.

Таблица 8. Коэффициенты ранговой корреляции по инверсиям Кендалла.

Показатели	2022	2023	2024
$K_{вп}/K_v$	0,892	1,122	1,012
$K_{вп}/K_{ро}$	0,968	1,149	1,023
$K_{вп}/K_{зр}$	1,095	1,052	1,085
$K_{вп}/1$	1,189	1,078	1,096
$K_{вп}/K_{уз}$	1,093	1,172	1,107
$K_v/K_{ро}$	1,085	1,025	1,010
$K_v/K_{зр}$	1,228	0,937	1,071
$K_v/1$	1,333	0,961	1,082
$K_v/K_{уз}$	1,226	1,045	1,093
$K_{ро}/K_{зр}$	1,132	0,915	1,061
$K_{ро}/1$	1,228	0,937	1,071
$K_{ро}/K_{уз}$	1,129	1,020	1,082
$K_{зр}/1$	1,085	1,025	1,010
$K_{зр}/K_{уз}$	0,998	1,115	1,020
$1/K_{уз}$	0,919	1,088	1,010

Продолжение на следующей странице

Таблица 8. Коэффициенты ранговой корреляции по инверсиям Кендалла. (Продолжение таблицы)

Показатели	2022	2023	2024
Количество верных соотношений между рангами	11	11	15
Количество неверных соотношений между рангами	4	4	0
Коэффициент Кендалла	0,47	0,47	1

Источник: рассчитано авторами.

Таблица 9. Коэффициенты Спирмена, Кендалла и интегральные показатели R.

Коэффициент Спирмена	0,66	0,54	1,00
Коэффициент Кендалла	0,47	0,47	1
Интегральный показатель R	0,61	0,57	1,00

Источник: рассчитано авторами.

График динамики интегрального показателя R, отражающего уровень реализации интегративных свойств ресурсного потенциала за счёт более эффективного его использования, представлен на рисунке 4.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод: в 2022 году интегральный показатель 0,61 ниже эталонного значения ($R = 1$) за счёт роста удельных затрат, что является следствием снижения эффективности использования потреблённых ресурсов; в 2023 году интегральный показатель 0,57 ниже эталонного значения за счёт уменьшения ресурсоотдачи, что является следствием снижения эффективности использования применённых ресурсов; в 2024 году интегральный показатель соответствует эталонному значению за счёт снижения удельных затрат и роста ресурсоотдачи, что

является следствием повышения эффективности использования как применённых, так и потреблённых ресурсов. Таким образом, в 2022 и 2023 гг. интегративные свойства ресурсного потенциала АО «Владхлеб» реализованы на 61% и 57% соответственно. В 2024 году интегративные свойства ресурсного потенциала АО «Владхлеб» реализованы на 100%.

Анализ эффективности использования применённых ресурсов можно осуществить на основе расчёта величины мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов. По данным таблиц 4 и 5 рассчитаны абсолютные и относительные приросты показателей выручки от продаж, ресурсоотдачи, затрат ресурсов и произведен расчёт мультипликативного эффекта затрат и отдачи ресурсов по формуле (3). Результаты представлены в таблице 10.

Таблица 10. Эффекты, входящие в состав абсолютного и относительного прироста выручки от продаж за 2022–2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024	2022	2023	2024
	Относительный прирост, %			Абсолютный прирост, тыс. руб.		
Прирост выручки от продаж, ΔV в том числе:	33,32	-3,94	8,23	612 078	-96 501	193 583
а) эффект ресурсоотдачи, ΔPO	22,84	-6,25	7,14	419 532	-153 092	167923

Продолжение на следующей странице

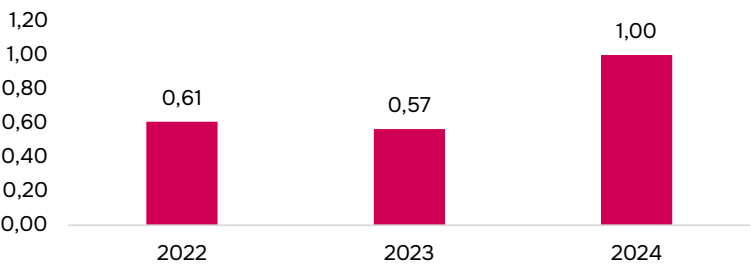


Рис. 4. Динамика интегрального показателя эффективности использования ресурсного потенциала АО «Владхлеб» за 2022–2024 гг.
Источник: составлено авторами.

Таблица 10. Эффекты, входящие в состав абсолютного и относительного прироста выручки от продаж за 2022–2024 гг. (Продолжение таблицы)

Показатель	2022	2023	2024	2022	2023	2024
	Относительный прирост, %			Абсолютный прирост, тыс. руб.		
б) эффект затрат ресурсов предприятия, ΔЗР	8,53	2,46	1,02	156 749	60 364	23 950
в) мультипликативный эффект затрат и отдачи ресурсов, (ΔРО × ΔЗР)	1,95	-0,15	0,07	35 797	-3773	1709

Источник: рассчитано авторами.

В 2022 году отмечается рост эффективности использования применённых ресурсов. Прирост выручки 33,32% (612 078 тыс. руб.) обусловлен приростом ресурсоотдачи на 22,84% (419 532 тыс. руб.), приростом затрат ресурсов на 8,53% (156 760 тыс. руб.) и мультипликативным эффектом 1,95% (35 798 тыс. руб.). В 2023 году отмечается снижение эффективности использования применённых ресурсов. Сокращение выручки на 3,94% (96 501 тыс. руб.) обусловлено снижением ресурсоотдачи на 6,25% (153 092 тыс. руб.) и отрицательным мультипликативным эффектом 0,15% (3773 тыс. руб.). В 2024 году отмечается рост эффективности использования применённых ресурсов. Прирост выручки на 8,23% (193 583 тыс. руб.) обусловлен приростом ресурсоотдачи на 7,14% (167 923 тыс. руб.), приростом затрат ресурсов на 1,02% (23 950 тыс. руб.) и мультипликативным эффектом 0,07% (1709 тыс. руб.).

В заключение необходимо заметить, что предложенный динамический норматив (12) задает эталонные соотношения коэффициентов роста показателей, которые зачастую недостижимы при определённых условиях хозяйствования, например, жизненный цикл предприятия, экономико-географическое положение, экономический кризис, пандемия и т. д. Поэтому предложенный метод, как и любой другой, сам по себе не является достаточным для решения реальной задачи повышения эффективности использования ресурсного потенциала, и его нельзя рассматривать полностью абстрагированным от объективного суждения квалифицированного субъекта управления. Кроме того, в предложенном методе необходимо разработать шкалу качественной оценки эффективности использования ресурсного потенциала предприятия, что ляжет в основу дальнейшего изучения данного вопроса.

Библиографический список

1. *Батракова Л. Г.* Теория статистики : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Налоги и налогообложение», «Финансы и кредит», «Мировая экономика». — М. : КноРус, 2009. — 527 с.
2. *Гиляровская Л. Т.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник. — М. : Проспект, 2007. — 360 с.
3. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. — URL: <https://bo.nalog.gov.ru>.
4. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента. — М. : Вильямс, 2007. — 400 с.
5. *Елисеева И. И., Терехов А. А.* Статистические методы в аудите. — М. : Финансы и статистика, 1998. — 176 с.
6. *Ломоносова Е. В.* Динамический подход к оценке эффективности использования ресурсного потенциала предприятия : труды Всероссийской научно-практической конференции, Хабаровск, 06 ноября 2019 года // Финансово-экономические проблемы и перспективы развития российской экономики на современном этапе. — Хабаровск : Дальневосточный государственный университет путей сообщения, 2019. — С. 39–44.
7. *Ломоносова Е. В.* Реализация эффекта синергии в процессе более эффективного использования ресурсного потенциала предприятия // Экономика и предпринимательство. — 2016. — 1–2(66). — С. 586–591.
8. *Ломоносова Е. В., Олейник Е. Б.* Оценка эффективности использования ресурсного потенциала предприятий общественного питания на основе динамического подхода // Экономические науки. — 2021. — № 197. — С. 135–139.
9. *Ломоносова Е. В., Сазонов В. Г.* Анализ условий реализации мультипликативного эффекта в процессе использования ресурсного потенциала предприятий // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. — 2014. — 4(72). — С. 15–27.
10. *Михалева О. Л.* Теоретические основы оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия // Вестник Иркутского государственного технического университета. — 2008. — 1(33). — С. 46–52.
11. *Сазонов В. Г.* Основы теории формирования и совершенствования систем показателей внутрифирменного планирования : монография. — Владивосток : Дальнаука, 2002. — 295 с.
12. Статистика, аналитика и прогнозирование в современной экономике: опыт и перспективы развития : монография / под ред. М. Н. Толмачева, И. В. Зенкиной. — М. : КноРус, 2022. — 204 с.
13. *Сыроежкин И. М.* Совершенствование показателей эффективности и качества. — М. : Экономика, 1980. — 192 с.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.52

Участие молодежи в научно-технологическом развитии России и обеспечении технологического суверенитета: вопросы правового регулирования

© 2026 **Щукина Татьяна Владимировна**

Профессор кафедры информационного права и цифровых технологий. Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). Профессор кафедры Юриспруденция, доктор юридических наук, доцент. Херсонский государственный педагогический университет.

E-mail: shukina-tv@mail.ru

© 2026 **Шалегин Степан Павлович**

Магистрант. Херсонский государственный педагогический университет.

E-mail: stepan.shalegin@mail.ru

Ключевые слова: технологический суверенитет, передовые инженерные школы, молодежные лаборатории, кадры научно-технологического развития, профессиональная самореализация молодежи.

В статье рассматривается вопрос объективной нуждемости современных предприятий в кадрах и корреляции кадрового потенциала с запросами рынка труда, с учетом направлений технологического суверенитета и целей национального развития. Анализируется роль молодых ученых в обеспечении профессиональной самореализации в России, поэтапная деятельность государства по подготовке кадрового потенциала НТР. Дается характеристика организации и деятельности молодежных лабораторий, передовых инженерных школ, их правового регулирования, а также особенностей организационно-правового встраивания в систему подготовки кадров для технологического лидерства России.

Поддержка молодежи и образования молодого поколения является важнейшей составляющей всей государственной политики Российской Федерации, так как профессиональный, культурный уровень молодых специалистов, их внутренняя духовная зрелость, разумные ценностные ориентиры – это фундаментальная основа развития нашего государства. Молодежь и ее культурный, образовательный, духовный код обеспе-

чит идентификацию России, ее ценностей как государства-цивилизации в мире. Россия как государство-цивилизация (В. В. Путин) [19] формирует «ценностно-культурную систему, порождающую свои идеи и свой язык, свои нормы и ритуалы, свои институты и обычаи, – а самое главное, порождающую и сохраняющую свое особое мировоззрение» [14].

Самодостаточность выступает одним из принципов функционирования российского государства, что выражается в укреплении различных проявлений государственного суверенитета: внутреннего и внешнего, финансового и технологического. Технологический суверенитет, в свою очередь, закрепляется в законодательстве как «наличие в стране критических и сквозных технологий, собственных линий разработки и производства продукции, обеспечивающих устойчивую возможность государства достигать национальные цели развития и реализовывать национальные интересы» [17]. Он объединяет возможности технологической политики в качестве «комплекса регуляторных, экономических, организационных и иных мер, направленных на достижение конкретных целей в области технологического развития» [17] и научной политики, «предполагающей модернизацию наукоемких технологий и продукции для обеспечения «жизнеспособности государства в критически важных сферах».

Согласно Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации (далее – СНТР РФ) под технологическим суверенитетом понимается «способность государства создавать и применять наукоемкие технологии, критически важные для обеспечения независимости и конкурентоспособности, и иметь возможность на их основе организовать производство товаров (выполнение работ, оказание услуг) в стратегически значимых сферах деятельности общества и государства» [6]. Суверенитет в области технологий (далее – ТС) напрямую связан с реализацией главных приоритетов НТР, когда эти глобальные проекты носят инновационный характер, возможны в высокотехнологичной экосистеме, охватывающей кадровые, инфраструктурные, финансовые ресурсы и организационно-правовые способы их регулирования и функционирования. Именно на кадровом аспекте НТР сосредоточена позиция Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, потому что научные и образовательные организации встроены в систему НТР на научно-производственной сетевой основе с высокотехнологичными предприятиями – партнерами.

Трансфер высоких технологий от научно-образовательных организаций к ведущим промышленным предприятиям и лидерам в иных отраслях производства не представляется возможным без совместных инновационных стартапов, сервисов и иных структур в общей системе разработки и выпуска высокотехнологичной продукции. В 2023 году Председатель Правительства Российской Федерации выдал поручение и указал объективную необходимость утверждения паспортов крупных проектов технологического суверенитета в области «выпуска отечественных самолётов и судов, беспилотников, дизельных двигателей, станкоинструментальной, химической, электронной и радиоэлектронной продукции, а также развития атомной промышленности и производства сжиженного природного газа» [16].

В данных мега-проектах будут принимать участие государственные корпорации, частные инвесторы и несколько федеральных министерств (Минэкономразвития, Минпромторг, Минтранс и Минэнерго). Подобное партнерство государства и частного бизнеса в целях решения задач ТС предусматривается положениями рамочных Стратегии НТР и Концепции технологического развития на период до 2030 года. К этому разрабатывались формы ведения проектов технологического суверенитета (далее – проекты ТС). Например, Приказ Министерства экономического развития РФ от 30 мая 2023 г. № 361 «Об утверждении формы и порядка ведения государственной корпорацией развития «ВЭБ.РФ» регистра проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации», где ВЭБ.РФ является регистратором проектов, финансирование которых осуществляется за счет выпуска облигаций или за счет собственных средств инициатора проекта [10]. В 2024 году государство отменяет обязательное требование о софинансировании проектов ТС высокой и максимальной категорий качества, а ранее доля партнера составляла не менее 20% [1].

В 2024 году Президент Российской Федерации утверждает Указом перечень приоритетных направлений научно-технологического развития

и важнейших наукоемких технологий. Среди них: «укрепление социокультурной идентичности российского общества и повышение уровня его образования, ресурсосберегающая энергетика, персонализированная медицина, интеллектуальные транспортные системы, энергетика и климат» [9]. К перечню критических технологий относится двадцать одна технология, а к перечню сквозных технологий всего семь. Отметим, что «критические технологии — это создание энергетических систем; биомедицинские, когнитивные технологии, технологии разработки лекарственных и ветеринарных средств, медицинских изделий; технологии микроэлектроники, фотоники и защищенных квантовых систем передачи данных. Сквозные технологии — синтетическая биология и геномная инженерия, новые материалы, ИИ, приборостроение, природоподобные технологии и биотехнологии» [9].

Реализация проектов ТС невозможна, как и производственный цикл НТР, без высококвалифицированного кадрового потенциала. В связи с чем планомерно совершенствуются формы и виды подготовки кадров для НТР на федеральном и региональном уровне. О необходимости подготовки кадрового потенциала неоднократно упоминали высшие должностные лица нашего государства. В 2024 году было издано Поручение Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2024 года, где «М. Мишустин поручил вузам развивать подготовку инженерных кадров и научных разработок для создания технологического суверенитета» [15]. Ведущие инженерные университеты с 2024 года должны формулировать стратегии собственного развития с учетом требований рынка труда, мега-грантов, государственных программ и национальных проектов в сфере обеспечения технологий; вписываться в исполнение целей национального развития России и в новый федеральный государственный образовательный стандарт «Фундаментальная инженерия». Лидером в указанной системе подготовки инженерных кадров выступает МГТУ им. Н. Э. Баумана.

Персональная мотивация молодых исследователей в области НТР поддерживается Президен-

том Российской Федерации, Правительством Российской Федерации и Минобрнауки России. Указом Президента РФ предусматривается выплата стипендии за достижения в сфере НТР двум тысячам ученых в России [5]. Минобрнауки России назначает и выплачивает перспективным молодым ученым эту стипендию сроком от года до четырех лет в сумме 75 тысяч рублей ежемесячно [3].

Системным шагом в процессе подготовки кадрового потенциала НТР стало Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 марта 2026 г. № 457-р [7]. Тридцать одна специальность и профессия в укрупненном варианте включена в Перечень Профессий и специальностей среднего профессионального образования, в котором есть архитектура, фотоника, электроника, машиностроение, энергетика и пр. Постановление Правительства РФ охватывает тридцать два укрупненных направления подготовки высшего образования — бакалавриата, включая оружие и системы вооружения, технологии материалов; тридцать шесть направлений подготовки высшего образования — магистратуры, в том числе военное управление, обеспечение государственной безопасности, государственное управление в пограничной сфере. Более тридцати пяти специальностей высшего образования — специалитета и большое количество научных специальностей в пяти видах наук (естественных, медицинских, технических, сельскохозяйственных и социально-гуманитарных науках). На основании данного Перечня предполагается модернизировать образовательный процесс путем изменения образовательных программ с учетом стратегии НТР и концепции технологического развития до 2030 года по указанным профессиям и специальностям.

Основа к подобной трансформации закладывалась, начиная с 2018 года, в национальных проектах «Наука», «Наука и университеты». В настоящее время планируется реализация федерального проекта «Новые кадры для технологического лидерства» [12]. В частности, элементом в подготовке кадрового потенциала для НТР стало формирование и деятельность передовых

инженерных школ (ПИШ), молодежных лабораторий в рамках национального проекта «Наука и университеты».

В 2022 году Минобрнауки России сформулировал предложение о формировании молодежных лабораторий «в целях исполнения показателя нацпроекта «Наука и университеты» о новых лабораториях, в том числе под руководством молодых перспективных исследователей, в частности для развития электронной промышленности» [13]. Университетам, создающим молодежные лаборатории, оказывается финансовая поддержка в течение трех лет с ежегодным финансированием в размере 17–18 млн рублей в рамках государственных заданий НИР [4].

Результаты (продукция) деятельности лаборатории в обязательном порядке одобряются партнерами из реального сектора экономики. Молодежная лаборатория представляет собой новое структурное подразделение университета с соответствующей инфраструктурой, ресурсами, новыми кадрами в возрасте не более 35 лет, оформленными на штатной основе для работы в университете. Индустриальное партнерство в данной экосистеме приветствуется. Изначально планировалось создание 50 молодежных лабораторий в качестве нового результата, обеспечивающего целевые показатели национального проекта и внедрение технологического предпринимательства в студенческой среде. Причем до 2023 года предполагалось профинансировать из РНФ в виде грантов 7 тыс. человек, занятых в деятельности лабораторий, а в 2026 году довести количество лабораторий до 900 единиц [11].

Федеральный проект «Университеты для поколения лидеров» (2025 год) предназначен для достижения показателей нацпроектов «Наука и университеты» и «Молодежь и дети», заключающихся в подготовке 75% молодежи к самостоятельной профессиональной реализации в России (2030 год). Осознание молодыми людьми необходимости реализации себя в собственном государстве осуществляется в процессе обучения программам ДПО в области НТР, участия в студенческих технопарках в вузах-участниках

«Приоритет-2030» и подготовки в передовых инженерных школах при университетах. До 2030 года планируется освоить по данному федеральному проекту 62 421 711,70 тыс. рублей, из них 44 246 833,20 тыс. рублей федерального бюджета и 18 174 878,50 тыс. рублей из внебюджетных источников.

Передовые инженерные школы становятся опорой для социально-экономического развития России, развития инженерной мысли в партнерстве с высокотехнологичными предприятиями. Планируется создание и функционирование 100 ПИШ в России. ПИШ финансируются за счет субсидий по целевой статье расходов федерального бюджета «Реализация программ развития созданных передовых инженерных школ в партнерстве с высокотехнологичными компаниями» в рамках национального проекта «Молодежь и дети», федерального проекта «Университеты для поколения лидеров» и государственной программы РФ «Научно-технологическое развитие Российской Федерации».

Под ПИШ понимается «структурное подразделение (без образования юридического лица) университета, осуществляющее образовательную, научную, инновационную деятельность в соответствии с программой развития передовой инженерной школы в партнерстве с высокотехнологичными компаниями» [18]. Каждый университет, при котором действует ПИШ, разрабатывает программу ее развития. В программе прописывается создание уникальных образовательных пространств с инновационными форматами для подготовки инженеров. Там же определяется порядок:

- а) обучения инженерным специальностям с учетом прохождения стажировок и практик на ведущих промышленных предприятиях;
- б) привлечения высококвалифицированных специалистов из высокотехнологичных компаний;
- в) осуществления прорывных разработок и исследований в НТР;
- г) обучения школьников и расширения системы подготовки по программам ДПО [2].

Обязательными являются финансовое участие индустриальных партнеров в деятельности инженерных школ, а также рост количества зарегистрированных результатов интеллектуальной деятельности. Уделяется внимание при расчете значений результатов и их характеристик федерального проекта «Университеты для поколения лидеров» в части проекта «Передовые инженерные школы» — численность молодежи, вовлеченной в проекты и программы, направленные на профессиональное развитие [8].

В заключение необходимо отметить, что вопросы поддержки самореализации молодежи России в настоящее время не ограничиваются участием молодых людей в молодежных лабораториях, обучении в передовых инженерных школах

и по образовательным программам в рамках ГП «Приоритет-2030». В дополнение к этому действуют льготные образовательные кредиты, возможность талантливым школьникам учиться в специализированных учебных центрах и Сириусе. Студенты могут получать дополнительные стипендии от Президента РФ и Правительства РФ, работать в мегапроектах и мегагрантах, НОЦ мирового уровня и региональных НОЦ; получать государственные жилищные сертификаты на приобретение жилья и многое другое. Государство фундаментально заботится о будущем поколении и предоставляет широкие возможности для его профессиональной подготовки, в том числе выбора для молодежи остаться жить и работать в родной стране.

Библиографический список

1. Банк России расширяет стимулирующее регулирование для проектов технологического суверенитета и структурной адаптации: Информационное сообщение Банка России от 17 октября 2024 года. — URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=638647601884419977BANK_SECTOR.htm.
2. О коллегиальном органе проекта «Передовые инженерные школы»: Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 25 февраля 2025 г. № 168.
3. О назначении и выплате стипендии Президента Российской Федерации для аспирантов и адъюнктов, проводящих научные исследования в рамках реализации приоритетов научно-технологического развития Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 5 февраля 2024 г. № 119.
4. О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания: Постановление Правительства РФ от 26 июня 2015 г. № 640.
5. О стипендии Президента Российской Федерации для аспирантов и адъюнктов, проводящих научные исследования в рамках реализации приоритетов научно-технологического развития Российской Федерации: Указ Президента РФ от 27.11.2023 года № 902.
6. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145.
7. Об утверждении перечня профессий, специальностей, направлений подготовки и научных специальностей, соответствующих задачам обеспечения технологической независимости и технологического лидерства РФ и направленных на обеспечение научно - технологического развития: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 марта 2026 г. № 457-р.
8. Об утверждении подхода к расчету значений мероприятий (результатов) и характеристик мероприятий (результатов) проекта «Передовые инженерные школы»: Распоряжение Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 25 февраля 2025 г. № 62-р.
9. Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий: Указ Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 г. № 529.
10. Об утверждении формы и порядка ведения государственной корпорацией развития «ВЭБ.РФ» реестра проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации: Приказ Министерства экономического развития РФ от 30 мая 2023 г. № 361.
11. Паспорт федерального проекта «Развитие человеческого капитала в интересах регионов, отраслей и сектора исследований и разработок» / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. — URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2024/11/%D0%A4%D0%9F_%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%8B.pdf.
12. Паспорт федерального проекта «Университеты для поколения лидеров» / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. — URL: <https://minobrnauki.gov.ru/>

- [upload/2025/03/FP_Universitety_dlya_pokoleniya_liderov.pdf](#).
13. Письмо Министерства науки и высшего образования РФ от 3 июня 2022 г. № МН-15/1926-АМ.
 14. Политолог о выступлении Путина на Валдае: «Россия — государство-цивилизация». — URL: <https://fedpress.ru/expert-opinion/3273825>.
 15. Поручение Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2024 года. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408412929/>.
 16. Поручение Правительства РФ от 28 декабря 2023 года. — URL: <http://government.ru/news/50546>.
 17. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202305250050>.
 18. Решение о порядке предоставления субсидии от 4 февраля 2025 г. № 25-65561-01763-Р. — URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/iblock/f0d/91k8m5hm9ozzeg68y9dgnmnxyk4w59e.pdf>.
 19. Эксперты ЭИСИ обсудили один из судьбоносных «валдайских» тезисов Путина. — URL: <https://life.ru/p/1613794>.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.58

Интеллектуальная собственность как фактор инновационного развития экономики

© 2026 **Андреев Олег Станиславович**

Доктор экономических наук. Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия.

E-mail: andreevoleg1984@mail.ru

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, инновационная экономика, конкурентоспособность экономики, человеческий капитал, трансформация знаний.

В статье рассматриваются вопросы мобилизации такого важного фактора развития экономики, как использование инновационного потенциала. Интенсификация процессов генерирования и диффузии интеллектуальных разработок в инновационной сфере способна вывести экономику страны на качественно новую траекторию движения, результатом которого может стать переход к технологическим укладам более высокого порядка. Это будет способствовать росту спроса на интеллектуальную продукцию на внутреннем рынке и ее экспорту на внешний. Новизна исследования проявляется двояко: с одной стороны, превращая интеллектуальную собственность в наиболее перспективную разновидность собственности, с другой – обостряя проблему присвоения и реализации интеллектуальных разработок в инновационной сфере.

В современной науке уже накоплен достаточный, с нашей точки зрения, «багаж» теоретических изысканий в области определения атрибутивных признаков тех результатов творческого труда, по поводу которых складывающиеся отношения присвоения и составляют экономическое содержание интеллектуальной собственности. Принимая во внимание это обстоятельство, мы предпринимаем попытку лишь обобщения уже существующих в экономической, юридической и философской литературе положений относительно специфики объектов интеллектуальной собственности.

Наиболее существенным родовым признаком объектов интеллектуальной собственности является их принадлежность к категории резуль-

татов творческого по своей природе труда. Причем данное утверждение имеет отношение как к результатам интеллектуальной деятельности, так и к ее средствам (способностям).

Именно особая природа интеллектуальной деятельности, выражающаяся, по мнению А. И. Анчишкина, также творческий характер данного вида деятельности детерминируют соответствующие свойства ее результатов.

Однако Б. Ф. Кекух относит понятие «новое» не только к результату творческого труда. Он считает (и здесь мы с ним согласны), что «новое» может также фиксироваться в самом процессе творчества. Для создания объектов интеллектуальной собственности, помимо традиционных факторов производства, необходимо, чтобы

в самом процессе труда присутствовал момент изобретательности, то есть была задействована творческая способность индивида. Уточним, что процесс разработки интеллектуального продукта в индустриально-инновационной сфере – это одновременно процесс реализации инновационных способностей индивида.

Творческий характер интеллектуального труда обуславливает такие его характеристики, как оригинальность, уникальность, неопределенность, риск, наличие временного лага между получением научного результата и его практическим воплощением.

Следовательно, объекты интеллектуальной собственности персонифицированы. Кроме того, обществом должны быть созданы условия для стимулирования творческой деятельности путем предоставления искусственной монополии, чтобы обеспечить соответствующее вознаграждение авторам (создателям) интеллектуальных разработок, а также всем субъектам, участвующим в их вовлечении в хозяйственный оборот.

Одновременно с этим результат интеллектуального труда воплощает общественное начало, свойство быть предметом «для других».

Объекты интеллектуальной собственности – это результаты необходимой взаимосвязи социальных субъектов, вступающих в определенные экономические отношения. Сфера создания и использования интеллектуальных продуктов может характеризоваться множественностью субъектов, что предопределяет различные варианты их взаимосвязи.

Одной из особенностей объектов интеллектуальной собственности (ИС) является то, что к ним, в отличие от материальных предметов, не применимо понятие физического износа:

- при потреблении интеллектуальных разработок их полезность не исчезает,
- стоимость со временем растет, если содержащиеся в них знания передаются, тиражируются и используются.

Подвергаются физическому старению лишь материальные носители интеллектуальных продуктов. Владение идеальными объектами собственности на ИП не может реально проявиться. Сами знания, лежащие в основе таких продуктов, неуничтожаемые, однако, их моральное обесценивание во времени все же происходит. Старение информационного продукта, в свою очередь, часто становится причиной вытеснения материального продукта с рынка средств производства и предметов потребления.

Интеллектуальные ресурсы характеризуются редкостью. Данное свойство можно отнести к условиям возникновения отношений ИС, поскольку безграничность ресурсов отрицает отношения присвоения. По этой причине система распределения доходов, их дифференциация должна складываться с учетом того факта, что результаты интеллектуального труда и сама способность их создавать является особым редким фактором производства.

Также объекты ИС могут потребляться многократно и неограниченным кругом пользователей. При этом личное или производственное потребление интеллектуальных продуктов может осуществляться не только их собственниками (например, при покупке лицензий), а в некоторых случаях законом предусматривается их использование и помимо желания владельца.

Поскольку знания превращаются в главный фактор экономического развития, на инновационном этапе отношения ИС достигают всеобщности именно здесь. Поэтому в качестве основной детерминанты становления и развития отношений интеллектуальной собственности следует выделить факт утверждения инновационного типа экономики.

В условиях формирования инновационной экономики государство в наибольшей степени заинтересовано в снятии ограничений доступа к знаниям, поскольку они являются тормозом общественного развития и, как отмечает Дж. Стиглиц, нежелательны для самого государства.

Этому во многом способствует использование современных технических средств коммуникаций, которые также увеличивают скорость распространения знаний, в результате чего они могут существовать независимо от пространства, то есть в его различных частях, не препятствуя возможности их использования в виде информации.

Несмотря на большое количество публикаций, посвященных анализу объектов интеллектуальной собственности, до сих пор в них не наблюдается единодушия по поводу соотношения понятий «информация» и «знания» и их приоритетности в отношении интеллектуальных продуктов.

Для уточнения данного вопроса мы считаем целесообразным воспользоваться философским подходом, который дает фундаментальную основу для выяснения экзистенциальных характеристик объектов ИС.

В философской литературе, в частности у известного французского исследователя А. Моля («Социодинамика культуры»), прослеживается весьма тесная связь между объектами интеллектуальной собственности и информацией. Выделяя в качестве основы «мир знаков» (совокупность знаний) А. Моль пытается обосновать информационную сущность объектов ИС, хотя сама эта категория у него явно не обозначается.

Иными словами, знаниями могут быть данные (Кляйнер Г. Б.), которые прошли через публикацию, защиту и т. д. Здесь он подходит, как нам кажется, к определению знаний как объекта интеллектуальной собственности — это нечто, что проходит через институциональную экспертизу как осмысленное и глубокое понимание действительности. Отсюда автор делает весьма логичный, на наш взгляд, вывод: экономика знаний может сложиться в полной мере лишь при наличии соответствующей институциональной системы, реализующей превращение данных в знания.

Таким образом, в приведенных высказываниях содержится главное, на наш взгляд, отличие знаний от информации: последняя в виде определенных данных не обязательно является результатом интеллектуального, творческого труда, а может быть следствием чисто механических усилий.

Категория «знания» по своему содержанию охватывает более широкий спектр социальных отношений по сравнению с понятием «информация». Это могут быть отношения не только по поводу присвоения самой информации, но и способов ее получения, обработки и др. Также знания предполагают обладание не только информацией, но и опытом, мудростью, наконец, определенной компетенцией, получаемой индивидом в процессе его подготовки.

Первичным понятием по отношению к объектам интеллектуальной собственности выступают именно знания, а не информация.

Информация — это знания, имеющие потенциал использования.

Для современного этапа развития экономики характерно лавинообразное нарастание номенклатуры интеллектуальных продуктов. Это новые знания, технические решения, оригинальные системы обработки информации, новые образцы и т. д. В инновационной экономике ИС расширяет границы ее объектов. НТП непрерывно порождает новые экстерналии, всякое открытие нового ресурса или изобретение становится причиной появления таких эффектов.

В этой связи встает необходимость упорядочения существующей совокупности разноплановых объектов интеллектуальной собственности, их структурирования на основе выделения четко сформулированных признаков. Классификация объектов ИС дает, на наш взгляд, ключ к более глубокому пониманию феномена интеллектуальной собственности и закладывает теоретическую основу для выделения тех или иных ее разновидностей.

В научной литературе существуют разнообразные подходы к классификации объектов ИС,

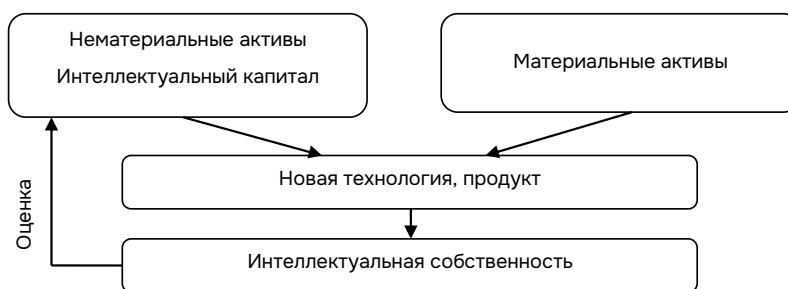


Рис. 1. Схема взаимосвязи интеллектуального капитала и интеллектуальной собственности в процессах коммерциализации инновационной продукции.

которые сформированы на базе использования тех или иных принципов или признаков.

Рассматривать все существующие подходы в полном объеме вряд ли представляется для нас целесообразным.

Исходя из интересующей нас сферы приложения (использования) объектов ИС, мы остановим внимание на тех научных подходах, которые могут иметь прикладное значение для понимания особенностей вовлечения результатов интеллектуального труда в индустриально-инновационную сферу.

Двигаясь от общего к частному, попробуем проследить логику формирования системы объектов ИС и осуществить их базовую классификацию.

В самом общем виде система объектов интеллектуальной собственности включает в себя результаты и средства интеллектуальной деятельности. Причем одни и те же объекты ИС (знания) могут выступать в одном производственном процессе в качестве его результатов, а в другом – в качестве его факторов (средств). В этой связи некоторые авторы выделяют знания в зависимости от способа их использования.

К первой группе относятся кодифицированные знания.

Вторую группу составляют знания, воплощенные в человеке.

Классификация объектов интеллектуальной собственности представлена на рисунке 2.

В совокупности эти знания при их целесообразном использовании способны повлиять на рост эффективности общественного производства и, соответственно, на рост дохода конкретного индивида (обладателя знаний). В этом смысле они составляют человеческий капитал.

Кодифицированные знания могут быть рассмотрены с самых разных позиций. Наиболее общий подход к классификации объектов интеллектуальной собственности отражен в международном и отечественном законодательстве.

Все объекты ИС подразделяются на две группы: – объекты, относящиеся к авторскому праву и смежным правам; – объекты, относящиеся к промышленной собственности.

В перспективе возможно выделение и прочих видов интеллектуальной собственности. Однако, относительно этого пока не существует единого мнения вследствие отсутствия четких критериев, определенной «недоработанности» правовых норм.

Наша позиция заключается в том, что ключевым критерием выделения объектов в качестве того или иного вида ИС является сфера их создания и использования. В этом смысле, новые объекты ИС могут быть отнесены (хотя и с определенной долей условности) к промышленной собственности, поскольку они рождаются и используются в научно-технической и производственной областях (науке, промышленности, сельском хозяйстве), то есть сферах, связанных с инновационной деятельностью.



Рис. 2. Классификация объектов интеллектуальной собственности.

Хотя мы не исключаем использования некоторых объектов из представленного перечня (главным образом, компьютерных программ) в целях личного потребления.

Считаем правомерным рассмотрение в качестве объектов промышленной собственности ноу-хау, принимая при этом во внимание их специфику, связанную с тем, что на них не распространяется прямая юридическая защита и не выдаются охранные документы. Ноу-хау как коммерческая информация имеют реальную ценность лишь в случае их промышленного применения, если они надежно защищены от раскрытия, приобретая тем самым статус коммерческой тайны.

Одним из наиболее существенных и базисных признаков разделения объектов интеллектуальной собственности в научной литературе является также их новизна. Не абсолютизируя данный подход, заметим, что его применение позволяет, как нам представляется, не только систематизировать объектный состав ИС, но и уточнить само ее понятие и определить основные виды в их сложной взаимосвязи.

Классификация по А. Н. Орехову получила довольно широкое распространение, в полной или частичной интерпретации она содержится

и в работах других авторов.

Е. В. Манаенкова рассматривает объекты ИС с точки зрения их делимости от субъекта: знания и опыт могут существовать в обществе как в форме текстов, отчуждаемых от специалистов (артикулируемое знание), так и в неотчуждаемом от специалистов виде (неартикулируемое знание).

Здесь речь идет именно об объектах ИС, об их дифференциации в зависимости от признака артикулируемости. Но функционируют ли результаты интеллектуального труда в виде «текстов», «научных отчетов», а также звукозаписи, видеоматериалов и т. д. или находятся в «сознании» индивида, они все равно в конечном итоге представляют собой знание.

А. Н. Ореховым обозначаются два основных вида ИС: субъектная и объективированная. Субъектная представляет собой знания, принадлежащие субъекту в данный момент и существующие в связанном с ним состоянии. Одно и то же знание может выступать как в качестве субъектной, так и в качестве объективированной ИС в зависимости от сущности носителя (интеллект или вещественный субстрат).

Автор считает, что возможно выделение особой разновидности интеллектуальной собственности — информационной, поскольку отношения ИС имеют место и в случае элементарного обмена информацией, но информацией особого рода.

В экономической литературе существуют подходы, отличные в той или иной степени от систематизации объектов ИС в юридическом плане, причем даже если в качестве системообразующего признака выступает правовая охрана.

Таким образом, наш подход к группировке объектов ИС направлен на устранение существующих (хотя и довольно условно) границ между материальным и нематериальным производством, который может быть принят с точки зрения интенсивно идущих процессов диффузии двух сфер, что создает основу для разработки улучшенной классификации отраслей в инновационной экономике.

Библиографический список

1. Агамагомедова С. А., Надькина Н. А. Развитие института интеллектуальной собственности в условиях цифровизации экономики // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. — 2019. — 1 (9). — С. 4–16.
2. Александров Ю. Д., Григорьев Ю. В. Информационно-аналитическое обеспечение процесса управления интеллектуальной собственностью // Контролинг. — 2018. — № 69. — С. 34–41.
3. Бузова Н. В., Карелина М. М. Интеллектуальная собственность и информация в условиях технологического развития // Правосудие. — 2020. — Т. 2, № 2. — С. 104–125.
4. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС). — URL: https://iacis.ru/about/partners/partnerskie_organizatsii/vsemirnaya_organizatsiya_intellektualnoy_sobstvennosti_vois/ (дата обр. 17.12.2022).
5. Горшкова М. А., Кафтулина Ю. А. Особенности интеллектуальной собственности в условиях цифровизации международной экономики : сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 28 мая 2021 года // Экономика и международные отношения: проблемы, тенденции, перспективы. — Пенза : Пензенский государственный университет, 2021. — С. 190–194.
6. Горшкова М. А., Кафтулина Ю. А. Технологии коммерциализации интеллектуальной собственности : сборник статей по материалам VI Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 20 мая 2022 года // Экономика и международные отношения: проблемы, тенденции, перспективы. — Пенза : Пензенский государственный университет, 2022. — С. 8–12.
7. Гумерова Г. И., Шаймиева Э. Ш. Управление интеллектуальной собственностью. — М. : Юрайт, 2024. — 258 с.
8. Дякивич О. Н. Формирование цифровых бизнес-экосистем как тренд в трансформации бизнес-моделей // Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики. — 2021. — С. 450–457.
9. Кафтулина Ю. А., Горшкова М. А. Современные направления деятельности Всемирной организации интеллектуальной собственности : Материалы XVI Международной научной конференции, в 4 частях, Москва, 27 ноября 2020 года // Наука и образование: будущее и цели устойчивого развития. — М. : Московский университет им. С. Ю. Витте, 2020. — С. 86–90.
10. Коротковская Е. С. Эффективное использование интеллектуальной собственности в современных российских социально-экономических условиях // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. — Т. 18, № 2. — С. 162–168.
11. Полавская Н. В. Интеллектуальная собственность как объект экономических отношений // Креативная экономика. — 2014. — Т. 8, № 8. — С. 22–32.
12. Поляков Р. Е. Анализ определения понятия «интеллектуальная собственность» // Молодой ученый. — 2011. — № 10. — С. 176–179.
13. Прохоров А. Н. Основные подходы к определению сущности понятия «интеллектуальная собственность» // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2012. — № 11. — С. 21–29.
14. Сальникова К. В. Исследование особенностей коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности // Социальные и экономические системы. — 2022. — 6–1(30.1). — С. 268–287.
15. Цурова Л. А., Мусаева Б. М. Некоторые подходы к исследованию инструментов финансирования инноваций // Вестник Академии знаний. — 2019. — 1(30). — С. 232–235.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 330.35 + 332.14 DOI: 10.14451/1.256.67

Изменение внешнеэкономической политики России под влиянием экономических санкций

© 2026 Ачба Любовь Викторовна

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и финансов. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Санкт-Петербург.

E-mail: LVAchba@fa.ru

Ключевые слова: экономические санкции, макроэкономические показатели, санкционная политика, внешняя торговля Российской Федерации, эмбарго.

В статье представлены результаты всестороннего исследования экономических санкций против Российской Федерации, рассматриваемых как один из центральных инструментов современной геополитики и внешнеполитического давления. Объектом анализа является российская экономика в условиях санкционного режима, а предметом – совокупное влияние ограничительных мер на макроэкономические показатели, структуру внешней торговли и устойчивость финансовой системы в период 2021–2025 годов. Целью работы является оценка реальных экономических эффектов санкций и сопоставление заявленных задач стран-инициаторов с достигнутыми результатами, а также выявление ключевых направлений адаптации российской экономики к новым вызовам и рискам в условиях усиливающейся турбулентности мировых рынков и фрагментации глобального экономического пространства. Эмпирическая база исследования включает официальную макроэкономическую статистику, данные о доходах федерального бюджета, динамике ВВП, экспорта и импорта, а также анализ санкционных пакетов США, ЕС, Великобритании, Канады, Японии и других стран. Применение методов структурного, сравнительного и экономико-статистического анализа позволило выявить основные каналы влияния санкций: финансовые ограничения, технологическое эмбарго, энергетическое и торгово-транспортное давление, персональные санкции и репутационные барьеры для бизнеса. Показано, что санкции усилили волатильность и издержки, но не вызвали системного кризиса, став стимулом для импортозамещения, переориентации внешнеэкономических связей на азиатские и ближневосточные рынки и усиления роли внутренних источников роста. Сделан вывод о частичном характере достижения геополитических целей санкционной политики, а также о формировании многополярной модели развития российской экономики в долгосрочной перспективе, что открывает дополнительные направления для последующих научных исследований.

Введение

Актуальность. В современной системе международных отношений экономические санкции все чаще выступают в роли ключевого инстру-

мента геополитического давления. Их применение трансформировалось из эпизодических мер ограниченного характера в систематическую практику, затрагивающую целые сектора

национальных экономик и оказывающую влияние на глобальные цепочки создания стоимости. Особую актуальность этот вопрос приобрел в контексте масштабных ограничительных мер, направленных против Российской Федерации, которые не только затронули ключевые отрасли экономики страны, но и спровоцировали структурную перестройку внешнеэкономических отношений страны.

Степень разработанности проблемы. Вопрос санкций активно освещается в работах отечественных и зарубежных экономистов: Дж. Стиглиц, А. Илларионов, С. Глазьев. Однако системный анализ их эффективности в долгосрочной перспективе и механизмов адаптации российской экономики остается недостаточно изученным.

Научная проблема заключается в противоречии между заявленными целями санкционной политики стран Запада (сдерживание экономического и военно-политического потенциала РФ) и фактическими результатами, выражающимися в устойчивости российской экономики, ее структурной переориентации и росте многополярных экономических связей.

Информационная база. Исследование опирается на официальные данные Федеральной таможенной службы, Федеральной службы государственной статистики, Министерства финансов Российской Федерации, Центрального банка, а также на аналитические материалы международных организаций и сравнительный анализ санкционных режимов стран.

Целью исследования является комплексная оценка эффективности экономических санкций против Российской Федерации и выявление ключевых механизмов адаптации национальной экономики к внешнему давлению.

Задачами исследования являются изучение эволюции санкционного режима, анализ изменений во внешней торговле и бюджетной структуре, оценка ответных мер РФ по импортозамещению и диверсификации рынков, а также определение степени достижения геополитических целей стран.

Объект исследования – экономическая система Российской Федерации в условиях санкционного давления. Предмет исследования – влияние экономических санкций на макроэкономические показатели, внешнеэкономические связи и стратегии адаптации.

Научная новизна заключается в системном анализе эффективности санкций на основе сопоставления макроэкономической статистики 2021–2025 годов с геополитическими целями инициаторов, а также оценка трансформации российской модели развития как фактора устойчивости.

Теоретическая значимость заключается в разработке подходов к анализу санкций как фактора экономической трансформации.

Практическая значимость заключается в обобщении опыта адаптации российской экономики для совершенствования механизмов импортозамещения и внешнеэкономической диверсификации.

Основная часть

1. Санкционное давление на Российскую Федерацию и его макроэкономические эффекты

Санкционная политика в отношении России прошла сложную эволюцию: от точечных ограничений 2014 года до комплексной системы экономических барьеров после 22-го. Этот процесс не просто изменил условия функционирования российской экономики – он запустил масштабную трансформацию ее структуры и внешнеэкономических связей.

События 2014 года привели к тому, что ряд стран ввел первые ограничительные меры. «Изначально они носили избирательный характер и фокусировались на» [2]:

- персональных ограничениях для отдельных граждан;
- секторальных запретах для банковского, энергетического и оборонного сегментов;
- технологических ограничениях в сфере нефтегазового оборудования.

В следующие годы санкционная система усложнялась. Знаковым стал 2017 год, когда США приняли закон CAATSA. Он не только расширил перечень подсанкционных отраслей, но и ввел механизм вторичных санкций – ограничений против компаний и стран, сотрудничающих с подсанкционными структурами.

Значительный скачок произошел в 2022 году. Коалиция западных стран реализовала большой набор мер. Ряд российских банков был отключен от международной платежной системы SWIFT, была заморожена значительная часть золотовалютных резервов Центрального банка РФ. Кроме того, были введены масштабные персональные санкции против политической и бизнес-элиты, и был ограничен доступ к критически важным технологиям.

На 2023–2025 годы пришелся этап консолидации и углубления санкционного режима. Были введены ценовые потолки на российскую нефть и нефтепродукты [21], а также был расширен перечень товаров двойного назначения и высокотехнологичной продукции, запрещенной к экспорту в РФ.

Современные санкции против России представляют собой многомерную систему ограничений, охватывающую все ключевые сферы экономики. «В рамках финансовой изоляции комплекс мер создал серьезные препятствия для международных расчетов: отключение банков от SWIFT нарушило привычные каналы платежей, заморозка резервов ограничила возможности валютного регулирования» [4; 15], а запрет на привлечение капитала на западных рынках сократил источники финансирования.

В сфере высоких технологий сформировался технологический барьер: запрет на поставки полупроводников и микроэлектроники затронул

многие отрасли, прекращение поддержки зарубежного программного обеспечения и облачных сервисов потребовало поиска альтернативных решений, а ограничения на оборудования для промышленности осложнили модернизацию производства.

Энергетическое давление на Россию выразилось в постепенном ограничении доступа российских энергоресурсов на ключевые рынки, что привело к необходимости поиска новых покупателей и маршрутов поставок, снижению доходов от экспорта углеводородов, а также росту логистических издержек и дисконтов при продаже нефти и газа.

«Торговый дисбаланс возник из-за широких ограничений на импорт и экспорт, затронувших множество товарных категорий» [7]. Запрет на ввоз предметов роскоши повлиял на потребительский рынок, сложности с морскими и авиаперевозками нарушили устоявшиеся цепочки поставок, а дополнительные таможенные барьеры увеличили стоимость международной торговли.

Наконец, санкции против физических лиц оказали персональное воздействие: визовые ограничения ограничили международную мобильность элиты, заморозка зарубежных активов ряда лиц повлияла на инвестиционные стратегии, а репутационные риски изменили модели ведения бизнеса.

Санкционная политика разных стран отличается по глубине и приоритетным направлениям. В таблице 1 сопоставлены основные ограничения, введенные США, Великобританией, Канадой, Японией и странами Европейского союза. Разделение на финансовые и торгово-технологические меры наглядно показывает, какие инструменты каждая группа стран считает наиболее эффективными для достижения своих целей.

Таблица 1. Санкционные меры ведущих стран против Российской Федерации.

Страна	Финансовые санкции	Торговые и технологические ограничения
США	– блокировка активов и счетов подсанкционных банков (Газпромбанк, Банк ВТБ); – запрет на операции с Центральным банком РФ и Министерством финансов; – заморозка части золотовалютных резервов (около \$300 млрд)	– запрет экспорта в РФ микроэлектроники, телекоммуникационного оборудования; – эмбарго на импорт российской нефти, газа угля (санкции против компаний «Роснефть» и «Лукойл»); – установление ценового потолка на нефть.
Великобритания	– заморозка активов крупных банков и компаний на сумму в сотни млрд долларов; – запрет на привлечение капитала на британском рынке.	– эмбарго на импорт российской нефти, газа угля; – запрет на импорт и экспорт металлов, электронных компонентов и др.
Канада	– блокировка транзакций с рядом российских банков; – запрет на инвестиции в РФ.	– полный запрет импорта российских энергоносителей; – запрет экспорта технологий для нефтегазовой отрасли.
Япония	– заморозка золотовалютных резервов Банка России и активов крупных российских банков; – введение строгих ограничений на операции с криптовалютами, включая блокировку транзакций, связанных с РФ.	– запрет на поставку товаров двойного назначения; – эмбарго на экспорт оборудования для нефтепереработки; – запрет на экспорт медицинского оборудования, вакцин и промышленных роботов.
Страны ЕС	– ограничения на крупные банки и компании (Сбербанк, ВТБ, в результате более 80% сектора оказалось под ограничениями; – запрет вывоза евро на территорию РФ; – отключение ряда российских банков от международной системы SWIFT.	– эмбарго на ввоз угля, нефти, железа; – полный запрет на импорт алмазов из РФ; – запрет экспорта авиационных и космических запчастей; – запрет продажи автомобилей; – запрет на экспорт в РФ сложной электроники, полупроводников, чипов.

Источник: составлено автором на основании данных Торгово-промышленной палаты РФ [16].

Ряд государств присоединился к санкционным мерам против России, дополнив ограничения, инициированные ЕС и США. Среди наиболее значимых участников – Австралия, Норвегия, Швейцария, Южная Корея и др.

Комплекс принятых мер направлен на сдерживание военно-промышленного потенциала РФ и включает следующие шаги:

- введение визовых запретов в отношении отдельных категорий граждан;
- закрытие воздушного пространства для российских авиаперевозчиков;

- ограничение захода российских судов в порты и передвижения по территориальным водам;
- участие в отключении ряда российских банков от международной системы SWIFT;
- запрет на вывоз и продажу иностранной валюты;
- ограничения на экспорт предметов роскоши, алкогольной продукции, драгоценных металлов и камней, а также энергоресурсов.

Совокупность санкционных мер негативно сказалась на экономической ситуации в России. Внешняя торговля пострадала не только от за-

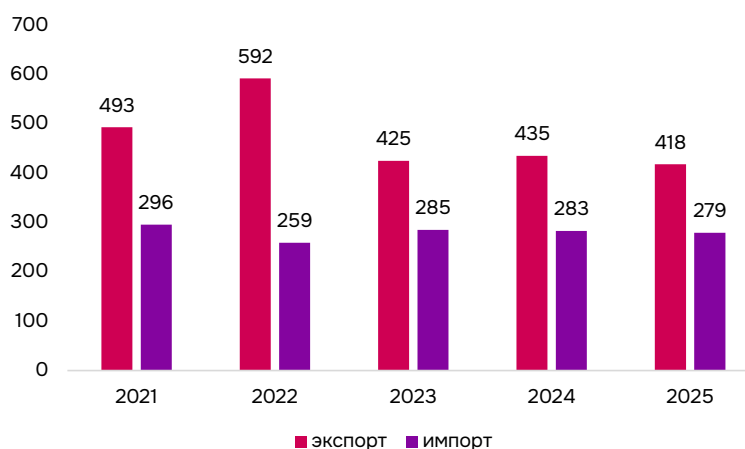


Рис. 1. Внешняя торговля РФ (млрд долларов).

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной таможенной службы [19].

претов на вывоз нефти и нефтепродуктов, но и от массового ухода с рынка целого ряда крупных иностранных фирм.

В 2022 году объем экспорта Российской Федерации вырос до 592 млрд долларов (+20%), что обусловлено динамикой цен на энергоносители, доминирующие в экспортной структуре. С 2023 года фиксируется устойчивое снижение, отражающее эффект нефтяных эмбарго, логистические барьеры и переориентацию на рынки Азии и Ближнего Востока с пониженной рентабельностью.

В 2022 году отмечено снижение импорта на 12%, что было связано с уходом западных компаний, ограничениями на технологии, комплектующие, разрывом логистических цепочек поставок. Однако в 2023 году экономика России адаптировалась к сложившейся ситуации и даже наметилась тенденция к стабилизации путем переориентации на азиатские и евразийские рынки и расширения производства импортозамещающей продукции отечественными производителями.

«Несмотря на волатильность показателей экспорта и импорта, санкционное воздействие не спровоцировало критических сдвигов во внешней торговле РФ. Экономика демонстрирует устойчивость и адаптивность к внешним вызовам» [10].

Основные макроэкономические показатели, представленные на рисунке 2, демонстрируют стабильный рост и устойчивость экономики России. Топливо-энергетическая продукция по-прежнему доминирует в экспорте, обеспечивая высокую долю в товарной структуре внешней торговли и стабильные валютные доходы бюджета.

Санкции не спровоцировали экономического крах, выступив импульсом для реформ. Россия эффективно перенаправляет внешнеторговые потоки, консолидирует приоритетные сектора и поддерживает восходящую траекторию ВВП (рис. 3). Однако дальнейший рост будет зависеть от способности поддерживать инвестиционную активность, технологическую независимость и эффективность государственных мер поддержки

2. Ответные меры и стратегии адаптации Российской Федерации

Санкционное давление, оказанное на Россию, не привело к ожидаемым экономическим последствиям – напротив, оно запустило масштабную трансформацию хозяйственной системы. Страна не просто адаптировалась к новым условиям, а выстроила принципиально иную модель развития: от зависимости от отдельных рынков, к многополярности, от импорта технологий, к собственному инновационному потенциалу.

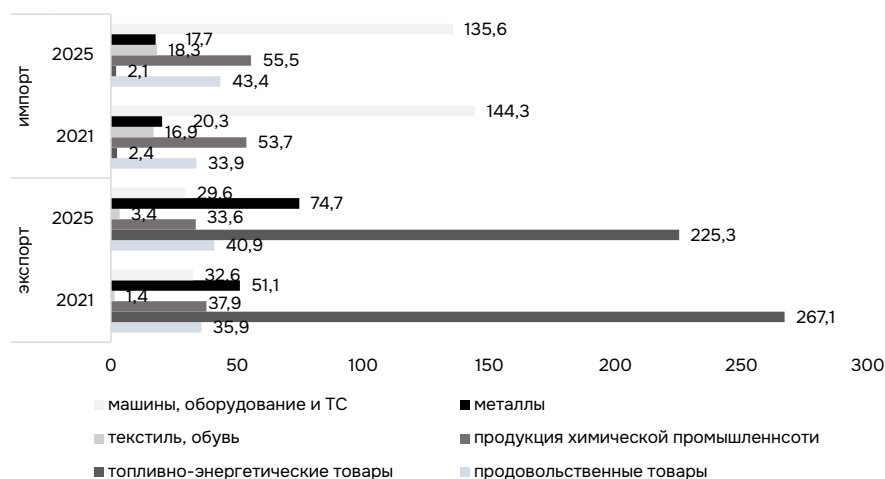


Рис. 2. Структура внешней торговли РФ по товарным группам (млрд долларов).
Источник: составлено автором на основе данных Федеральной таможенной службы [19].

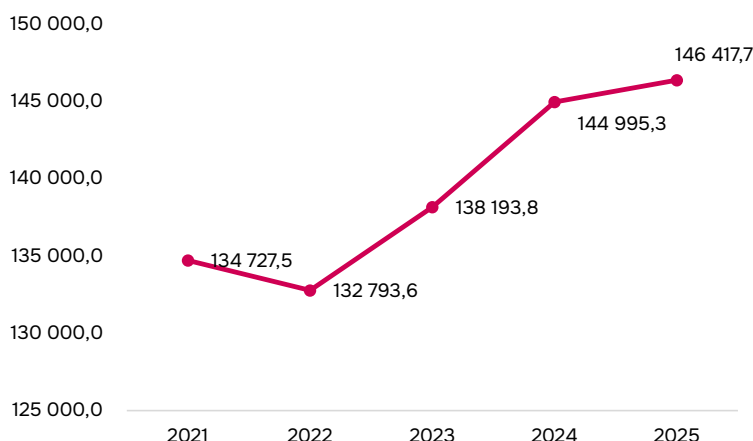


Рис. 3. ВВП Российской Федерации, млрд руб.
Источник: составлено автором на основе [18].

«Вместо механического замещения импортных товаров Россия сделала ставку на создание полноценных технологических цепочек с нуля» [3]. В каждой отрасли были разработаны индивидуальные «дорожные карты» с четкими целевыми показателями. Ключевым инструментом стал кластерный подход, который предполагает формирование экосистемы, объединяющей заводы и поставщиков.

Стимулирование спроса на отечественную продукцию шло через государственные заказы с приоритетом российских товаров и льготные кредиты на закупку отечественного оборудования. Результаты этой политики в пищевой промышленности наглядно демонстрирует рисунок 4. Наиболее существенный рост показателей

наблюдается на молоко и молочную продукцию, сыры, свинину и рыбу. «В результате в пищевой промышленности, производстве удобрений и отдельных сегментах машиностроения доля импорта сократилась с 60–70% до 30–40%» [9].

Переориентация внешней торговли стала одним из самых заметных изменений. «Азия превратилась в ключевого партнера: Китай не только закупает энергоресурсы, но и поставляет технологии и комплектующие» [8; 20], а Индия стала стратегическим союзником в энергетике и фармацевтике. «На Ближнем Востоке реализуются совместные проекты с ОАЭ и Катаром в сфере логистики и финансов» [12]. Углубление интеграции в рамках ЕАЭС с Казахстаном, Белоруссией и Арменией позволило создать общие рынки

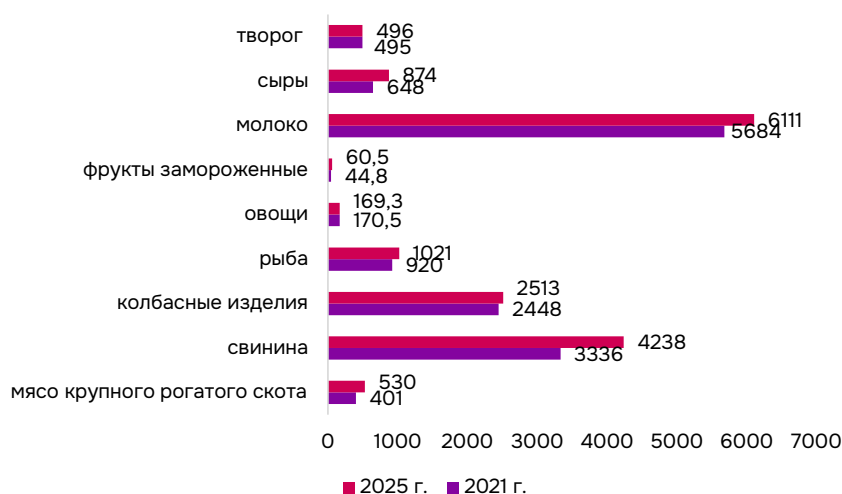


Рис. 4. Производство импортозамещающих пищевых продуктов в РФ, тыс. тонн
Источник: составлено автором на основе [18].

и стандарты [10]. Африканский континент открыл возможности для экспорта зерна, удобрений и вооружений, а также для участия в инфраструктурных проектах. Цифры подтверждают успех стратегии: товарооборот с Китаем в 2024 году достиг рекордных 244,8 млрд долларов (рис. 5).

Изменения коснулись и финансовой системы Российской Федерации. Создание Системы передачи финансовых сообщений (СПФС) — российского аналога SWIFT — позволило сохранить связь с банками из 20 стран. «Платежная система «Мир» теперь принимается в 12 государствах» [1], включая Турцию, Вьетнам и Армению. Кроме того, расчеты в национальных валютах стали распространенными: доля рубля и юаня во внешнеторговых операциях превысила 70%. Временные ограничения на вывод капитала предотвратили отток ликвидности, а стабилизация курса рубля и снижение инфляции показали устойчивость новой модели.

Еще одним из приоритетов развития экономики России стал технологический рывок. «Фокус государства сместился на важные для развития страны направления: искусственный интеллект, развитие собственного программного обеспечения» [5]. Реализация сотрудничества с Индией, Китаем и Ираном в совместных научно-техни-

ческих проектах, обмен компетенциями в высокотехнологичных отраслях укрепило позиции России в этом направлении. Огромное внимание стало уделяться развитию человеческого капитала. Инвестиции в профессиональную подготовку и переподготовку специалистов принесли ощутимые результаты, включая освоение производства серверных платформ «Эльбрус».

Санкции в отношении Российской Федерации не остались безответными. В отношении представителей недружественных стран — политической, административной, деловой элиты, были применены зеркальные меры. Произведена заморозка финансовых активов на территории РФ, установлен запрет на въезд, введены ограничения на совершение сделок с недвижимостью, ценными бумагами.

Для защиты внутреннего рынка и стимулирования развития отечественного производства был предпринят комплекс мер и в отношении торговой политики недружественных государств. Введенное в 2014 году, продовольственное эмбарго было продлено с расширением номенклатуры ограничений. Кроме того, внедрены механизмы квотирования и лицензирования экспорта критически значимых ресурсов; полный запрет на вывоз драгоценных металлов и алмазов; повышены ввозные пошлины на отдельные категории

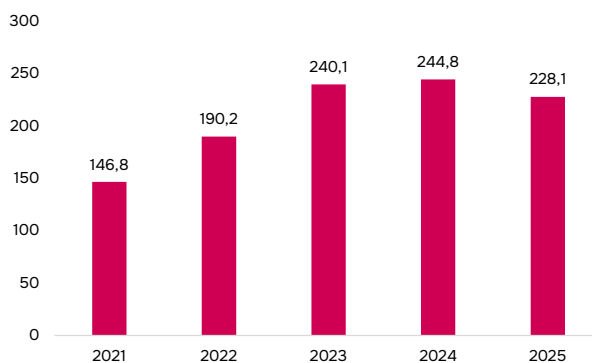


Рис. 5. Объем торговли РФ и Китая (млрд долларов).

Источник: составлено автором на основании данных Главного таможенного управления КНР [24].

товаров, например на алкогольную продукцию и другие.

«Финансовая система России прошла масштабную перестройку» [13].

Для укрепления рубля и обеспечения достаточного объема национальной валюты в экономике, с 2022 года введена обязательная продажа части валютной выручки; введены лимиты на переводы валюты за рубеж и ограничение валютных операций для резидентов, что позволило стабилизировать ситуацию на валютном рынке.

Анализируя трансформацию российской экономики, следует отметить, что самые значительные изменения произошли в энергетическом секторе. Россия нарастила поставки нефти, газа и угля в страны Азии, прежде всего в Китай и Индию. «В 2022 году был введен механизм расчетов за природный газ в рублях с недружественными странами» [14], что укрепило валютную выручку и дало дополнительные рычаги в переговорах. Соглашения о разделе продукции с западными компаниями были пересмотрены или приостановлены, а в исключительных случаях активы иностранных энергетических корпораций, обьявивших об уходе с российского рынка, были национализированы.

Правовая база была оперативно адаптирована под новые вызовы. Указ Президента РФ № 252 от

03.05.2022 «О применении ответных специальных экономических мер в связи с недружественными действиями некоторых иностранных государств и международных организаций» ввел запрет на операции с активами подсанкционных лиц, ограничил вывоз капитала и закрепил специальные условия для платежей. Эти контрсанкции продлены до 2027 года, с упрощением процедур для отечественного бизнеса и акцентом на импортозамещение.

При изучении контрмер и путей адаптации российской экономики к внешним вызовам стоит разобрать структуру бюджетных доходов. В таблице 2 представлены изменения в основных источниках пополнений федерального бюджета за 2021 и 2024 годы.

Представленные в таблице 2 данные свидетельствуют о том, что несмотря на санкции, наблюдается укрепление внутренних источников финансирования, за счет налоговых поступлений и преимуществ в сфере экспорта энергоресурсов. Российская Федерация демонстрирует эффективную адаптацию к изменившимся внешнеэкономическим реалиям и вызовам.

Макроэкономические индикаторы (табл. 3) свидетельствуют о гибкости российской экономике. В 2022 году ВВП снизился на 2,1% по сравнению с ростом в 5,6% в 2021 году, экономика столкнулась с рецессией. Но с 2023 года наблюдается восстановление экономической активности, подтверждающееся ростом ВВП на 4,1%.

Таблица 2. Динамика ключевых источников доходов федерального бюджета.

Показатель	2021 год, млн. руб.	Доля в общем объеме доходов, %	2024 год, млн. руб.	Доля в общем объеме доходов, %	Отн. изм., %
Нефтегазовые доходы	9 056 506,7	35,8	11 131 061,1	30,3	22,9
Вывозные таможенные пошлины	2 224 610,7	10,0	2 569 017,3	10,0	15,5
Налоги на прибыль	1 643 105,3	6,1	2 460 617,0	6,7	49,7
Акцизы	1 145 391,0	4,5	1 300 817,4	3,5	13,6

Источник: составлено автором на основании [11].

Цены на нефть значительно выросли в 2021 году (+12,3%), а в 2023 году наблюдался резкий спад (-18,7%). В 2022 году курс доллара испытал значительные колебания, что связано с ограничениями на доступ к международным финансовым рынкам и заморозкой валютных резервов. Од-

нако в 2023 и 2024 году наблюдалась стабилизация курса, обусловленная переориентацией экспорта на другие рынки, ростом внутреннего производства и мерами Центрального Банка по поддержанию рублевой стабильности.

Таблица 3. Макроэкономические показатели Российской Федерации.

Показатель, прирост в % к предыдущему году	2021	2022	2023	2024
ВВП	5,6	-2,1	4,1	4,3
Инфляция	3,5	3,5	-4,5	2,1
Среднегодовой курс доллара США	1,7	-8,2	25,5	9,1
Средняя цена на нефть марки «Юралс»	65,5	12,3	-18,7	7,8

Источник: составлено автором на основании [11].

3. Оценка эффективности санкционной политики

Санкционная политика одновременно влияет на финансовую систему, внешнеэкономические связи, технологическое развитие и внутренние политические процессы. В связи с этим эффективность санкций оценивается не только по масштабам экономических потерь, но и по тому, привели ли они к достижению заявленных геополитических целей.

Экономическое измерение санкций проявилось прежде всего в ограничении доступа российских компаний и государственных структур к западным финансовым рынкам, технологиям и инвестициям. В первые периоды после введения

наиболее масштабных ограничений наблюдалась повышенная волатильность финансовых рынков, рост инфляции и сокращение международных экономических контактов со странами Европы. Однако последующее развитие событий показало, что российская экономика сумела адаптироваться к новым условиям. Одним из ключевых факторов стало перераспределение торговых потоков в пользу стран Азии, Ближнего Востока и ряда государств глобального Юга.

Существенные изменения произошли и во внутренней экономической политике. «Усиление государственного регулирования, программы импортозамещения и поддержка стратегически важных отраслей» [9] стали важными

инструментами адаптации. В результате экономическая система начала постепенно перестраиваться на более автономную модель функционирования. Ограничения на импорт высокотехнологического оборудования и комплектующих несут риски для долгосрочной индустриальной модернизации и инновационного роста.

Политический аспект санкций характеризуется противоречивостью. Экономическое давление задумывалось как инструмент корректировки внешнеполитической траектории или глубоких внутренних изменений, однако эмпирические данные свидетельствуют об обратном: внешние

ограничения усилили консолидацию политической системы и расширили государственное регулирование в экономике и приоритетных секторах.

Социальные эффекты проявились в инфляционных тенденциях, реструктуризации потребления и снижении доли импорта на рынке. Нестабильность в обществе не приобрела критических масштабов благодаря синергии экономических адаптаций, социальной политики государства и приспособлению потребителей к новым реалиям.

Таблица 4. Соотношение целей санкций и наблюдаемых результатов.

Сфера воздействия	Предполагаемая цель санкций	Наблюдаемые последствия	Оценка результативности
финансовая система	ограничение доступа РФ к мировым финансовым рынкам и международным расчетам	частичное отключение от западных финансовых институтов, развитие альтернативных методов расчетов и платежных систем	частичная эффективность
энергетический сектор	снижение экспортных доходов от продажи нефти и газа	сокращение поставок в Европу, но расширение экспорта в азиатские страны	ограниченная эффективность
технологическое развитие	ограничение доступа к современным технологиям и промышленному оборудованию	сокращение прямых поставок технологий, рост параллельного импорта и развитие программ локализации производства	средняя эффективность
политическая сфера	давление на руководство страны с целью изменения внешнеполитического курса	усиление политической консолидации и рост роли государства в экономике	низкая эффективность
социальная сфера	рост общественного недовольства из-за экономических трудностей	умеренное влияние на уровень жизни при сохранении социальной стабильности	ограниченная эффективность
международные экономические связи	экономическая изоляция РФ	активизация сотрудничества со странами Азии, Ближнего Востока и странами БРИКС	низкая эффективность

Источник: составлено автором.

В итоге санкционное воздействие отличается неоднозначностью: оно объективно повысило издержки производства, ограничило технологический трансфер и переконфигурировало внешнеторговые связи, «но не реализовало стратегическую задачу – переориентацию государственного курса» [5; 21].

Анализ приведенных данных свидетельствует о многогранном и противоречивом эффекте санкций. Они радикально преобразовали экономическую структуру России и ее внешние связи, но не обеспечили ни тотальной изоляции, ни реализации заявленных геополитических задач. В итоге санкции выступают инструментом затяжного давления и переформатирования торговых отношений, а не средством политического воздействия.

Выводы

Комплексное исследование экономических санкций против Российской Федерации убедительно свидетельствует об их ограниченной эффективности как инструмента геополитического давления. Изначально точечные меры 2014 года, усиленные законом CAATSA 2017 года с вторичными санкциями, а затем радикально расширенные в 2022 году (отключение ключевых банков от SWIFT, заморозка около 300 млрд долларов золотовалютных резервов ЦБ РФ), дополненные в 2023–2025 годах ценовыми потолками на нефть, эмбарго на высокотехнологичное оборудование и полупроводники, не привели к прогнозируемому экономическому коллапсу.

Экономика России пережила первоначальный шок минимальными потерями: ВВП сократился на 2,1% в 2022 году, а затем показал уверенное восстановление – +4,1% в 2023 году и +4,3% в 2024 году. Экспортные показатели в 2022 году достигли максимума в 592 млрд долларов (+20% к 2021 году), обусловленного высоким спросом на энергоресурсы до полного вступления ограничений. Несмотря на спад с 2023 года из-за логистических барьеров и дисконтов, положительное сальдо внешней торговли сохранилось.

Адаптацию экономики подтверждают и показатели доходов федерального бюджета: нефтегазовые поступления выросли с 9,06 трлн руб. в 2021 году до 11,13 трлн руб. в 2024 году, вывозные таможенные пошлины увеличились на 15,5% (до 2,46 трлн руб.), налоги на прибыль выросли на 49,7%. Топливо-энергетические товары удержали позиции лидера экспорта, гарантируя надежные валютные доходы даже под давлением ценовых потолков на Urals.

Решающее значение имели контрмеры: кластерная стратегия импортозамещения с государственными заказами на местную технику [22], Указ Президента № 252 от 3.05.2022 г., продление антисанкционного режима до 2027 года. Благодаря этому удалось выстроить альтернативные логистические маршруты, перенаправить экспорт в Азию на Ближний Восток, сведя к минимуму зависимость от западных рынков.

Санкции не остановили рост экономического и военно-промышленного потенциала страны. Наоборот, такие условия создали пространство для развития различных отраслей России. Для инициаторов это обернулось энергетическим кризисом в Европейском союзе, взлетом мировых цен на углеводороды и утратой российского сырья. Полученные выводы подчеркивают необходимость переосмысления санкций как инструмента, способного вызывать не ослабление страны, а ее технологическую и экономическую трансформацию.

Заключение

Проведенный анализ экономических санкций в отношении Российской Федерации свидетельствует об их комплексном, но ограниченном воздействии на макроэкономические показатели и структуру внешней торговли. Ограничительные меры привели к трансформации логистических цепочек, переориентации экспорта на азиатские рынки и активизации импортозамещения, однако не спровоцировали системный кризис.

Эффективность санкций как геополитического инструмента оказалась ниже ожидаемой. Политические цели инициаторов не достигнуты, а наблюдаемые эффекты включают консолидацию внутренней политики и ускорение диверсификации партнерств.

Перспективы дальнейших исследований связаны с анализом долгосрочных последствий контрмер и оценки устойчивости новой модели экономического развития.

Библиографический список

1. Балюк И. А., Балюк М. А. Новая парадигма международных финансовых отношений России // Мир новой экономики. — 2024. — 18(3). — С. 84–95.
2. Блинова Ю. В. О понятии и видах международных санкций // Российско-азиатский правовой журнал. — 2024. — № 1. — С. 57–61.
3. Бударина Н. А., Грибанич В. М., Кутовой В. М. Роль и значение международной торговли в экономическом развитии государства // Московский экономический журнал. — 2024. — № 12. — С. 285–300.
4. Дорофеев М. Л. Переоценка роли и функций российского финансового рынка в условиях структурной трансформации экономики // Мир новой экономики. — 2023. — 17(1). — С. 83–93.
5. Екимова Н. А. Международные санкции в отношении России: неясные выгоды // Мир новой экономики. — 2018. — 12(4). — С. 82–92.
6. Зелена Е. С., Ризванова И. А. Оценка платежного суверенитета государства // Финансы: теория и практика. — 2026. — 30(1). — С. 54–65.
7. Казанцев С. В. Зоны воздействия антироссийских санкций // Мир новой экономики. — 2024. — № 1. — С. 27–44.
8. Кашкаш Э. В. Адаптация к санкциям: как Россия ищет новые возможности для развития своей экономики // Экономика и социум. — 2023. — 5–2 (108). — С. 750–754.
9. Косов М. Е. Финансовое стимулирование импортозамещения // Вестник экономической безопасности. — 2024. — № 3. — С. 201–208.
10. Крупнов Ю. А. Инновационное развитие и сырьевой экспорт ЕАЭС // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2024. — 6 (80). — С. 62–68.
11. Министерство финансов Российской Федерации. — URL: <https://minfin.gov.ru>.
12. Носырева П. М., Ленков И. Н. Импортозамещение в России в условиях санкций // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — 4–2 (110). — С. 205–208.
13. Пономаренко Е. В. Политическая экономия и санкции против России: причины и следствия, взгляд эксперта // Мировая экономика и международные мировые отношения. — 2022. — Т. 8, 3 (31). — С. 7–23.
14. Пылин А. Г. Проблемы и перспективы энергетического экспорта России в условиях санкций // Российский внешнеэкономический вестник. — 2024. — № 6. — С. 99–116.
15. Ратникова Т. А., Беликова Н. А. Антироссийские санкции в международной торговле // Российский внешнеэкономический вестник. — 2024. — № 7. — С. 68–81.
16. Торгово-промышленная палата Российской Федерации. — URL: <https://www.tpprf.ru>.
17. Фаттахов Р. В., Низамутдинов М. М., Иванов П. А. Проблемы обеспечения сбалансированного социально-экономического развития регионов в условиях санкций // Финансы: теория и практика. — 2025. — 29(2). — С. 166–180.
18. Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru>.
19. Федеральная таможенная служба. — URL: <https://customs.gov.ru>.
20. Шиганова Ю. М. Россия как внешнеторговый партнер КНР // Мир новой экономики. — 2025. — 19(2). — С. 103–113.
21. Шишкарёва О. М. Провал антироссийских санкций против РФ // На пути к гражданскому обществу. — 2023. — 2 (50). — С. 96–100.
22. Югин А. И., Нугматзянова Л. Р. Экономические механизмы стимулирования импортозамещения // Вестник науки. — 2025. — 6 (87). — С. 349–353.
23. Dialectics of the Processes of Digitization of the Socio-economic System / V. D. Nikiforova [et al.] // Digital Economy: Complexity and Variety vs. Rationality, Vladimir, 17–19 april 2019. — Vladimir : Springer Nature, 2020. — P. 690–697. — DOI: [10.1007/978-3-030-29586-8_80](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29586-8_80). — EDN TOPLTF.
24. General Administration of customs people's Republic of China. — URL: <https://customs.chinaport.gov.cn>.
25. Voskresenskaya E., Vorona-Slivinskaya L., Achba L. Development of public services in the energy field in the age of digital economy // E3S Web of Conferences: 2018 International Science Conference on Business Technologies for Sustainable Urban Development, SPbWOSCE 2018, St. Petersburg, 10–12 december 2018. Vol. 110. — St. Petersburg : EDP Sciences, 2019. — P. 26–31. — DOI: [10.1051/e3sconf/201911002031](https://doi.org/10.1051/e3sconf/201911002031). — EDN NSOYHF.

УДК 332.1 DOI: 10.14451/1.256.79

Диспропорции в развитии человеческих ресурсов — ключевой вызов для регионов ЦФО

© 2026 **Афанасьева Людмила Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент. Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: LAAfanaseva@fa.ru

Ключевые слова: региональная экономика, макрорегионы, человеческие ресурсы, социально-экономическое развитие, межрегиональные диспропорции.

Данная статья посвящена проблеме региональных различий в социально-экономическом развитии человеческих ресурсов, которые остро стоят в Центральном федеральном округе, отличающемся значительными региональными диспропорциями. Выявленный дисбаланс человеческих ресурсов позволяет акцентировать внимание на необходимости разработки стратегических механизмов регулирования социально-экономической модели развития региона для сбалансированного развития.

В рамках стратегического развития для усиления межрегионального взаимодействия особую актуальность приобретают вопросы современного состояния человеческих ресурсов в области социально-экономической составляющей, что обосновывает необходимость разработки комплексной стратегии развития с учетом существующих ресурсов и практик реализации региональных проектов в условиях цифровой трансформации.

Одним из необходимых условий обеспечения цифровой трансформации является инвестирование в человеческий капитал — обучение, повышение квалификации, привлечение квалифицированных специалистов [6], все это требует грамотной региональной политики в области человеческих ресурсов.

Экономика федеральных округов нуждается в новых стимулах и механизмах развития, что становится возможным за счет обновления основных фондов и модернизации региональной экономической политики [5].

В связи с этим вопросы региональной социально-экономической политики развития человеческих ресурсов выходят на первый план и требуют тщательного исследования для оптимизации регионального потенциала [4].

Главной целью региональной социально-экономической политики развития человеческих ресурсов является формирование условий для устойчивого и сбалансированного развития, обеспечивающего экономический рост и социальную устойчивость в условиях цифровой трансформации [8; 11].

Проблемы социально-экономического развития и оценки потенциала межрегионального взаимодействия в развитии с учетом агропромышленной специализации рассматривались в работах С. Ш. Аслаевой [3]. Вопросы устойчивого социально-экономического развития России в рамках дифференцированной оценки регионов, региональных диспропорций в рамках политики сглаживания пространственных изображений приобретают особую актуальность [1]. Вопросы региональной трансформации на региональном рынке подробно исследуются в работах О. В. Забелиной [12]. Современные проблемы регулирования региональной занятости населения с определением текущего состояния рынка труда и формирования предложений на рынке труда с учетом экономической составляющей регионов РФ исследованы в трудах А. Г. Коровкина [14]. Вопросы прогнозирования основных показателей на рынке труда в традиционном разрезе исследованы в работах О. С. Кошевого [15].

Стремительные изменения в экономической системе и постоянный рост конкуренции приводят к тому, что регионы должны все больше внимания уделять стратегическому развитию, где особое место занимают вопросы, связанные с развитием человеческих ресурсов [9].

Ключевыми факторами, влияющими на развитие человеческих ресурсов региона, выступают социальное целесообразное использование трудового потенциала, которое должно привести к росту доходов работников региона, а также экономический рост человеческого капитала, который должен способствовать росту производительности труда, и сбалансированное развитие человеческих ресурсов за счет применения цифровых технологий.

В качестве объекта исследования был выбран Центральный федеральный округ, являющийся основным местом притяжения значительной части трудоспособного населения страны. В качестве периода исследования был выбран 2018–2024 гг., так как большая часть национальных проектов реализовывалась именно в этот период, в связи с этим целесообразно провести

анализ отдельных социально-экономических показателей для определения перспектив развития человеческих ресурсов на дальнейшую перспективу.

Анализ численности человеческих ресурсов, вовлеченных в экономическую деятельность по Центральному федеральному округу в целом, показывает устойчивый рост, что положительно сказывается на рынке труда, однако наблюдается выраженная неравномерность распределения человеческих ресурсов (рис. 1).

Большая часть человеческих ресурсов приходится на Центральный макрорегион, где значительно выросла численность, что связано с концентрацией всех человеческих ресурсов в центральной части России в связи со значительными инфраструктурными различиями среди регионов. Тогда как в Центрально-Черноземном макрорегионе фиксируется статичная ситуация, приводящая к постепенному сокращению общей численности человеческих ресурсов за счет трудовой миграции и снижения трудовой вовлеченности в экономику, а также старению рабочей силы в регионах.

Наметившаяся тенденция увеличения возраста занятого населения фиксирует тенденцию исчерпания свободных трудовых ресурсов в целом по стране, что подтверждает возрастной состав занятого населения ЦФО РФ за 2018–2024 гг. (рис. 2).

Наблюдается неравномерность распределения состава человеческих ресурсов в целом, связанная с сокращением молодежи и увеличением занятого населения более старшего возраста, что провоцирует процесс старения рабочей силы и вызывает необходимость исследования степени вовлечения человеческих ресурсов в экономическую деятельность.

Реализация региональных программ в рамках нацпроектов позволила частично компенсировать существующий дефицит кадров в менее развитых регионах за счет автоматизации, внедрения цифровых технологий, что подтверждается высоким уровнем производительности труда (рис. 3).



Рис. 1. Численность человеческих ресурсов, вовлеченных в экономическую деятельность по ЦФО за 2018–2024 гг., [17].

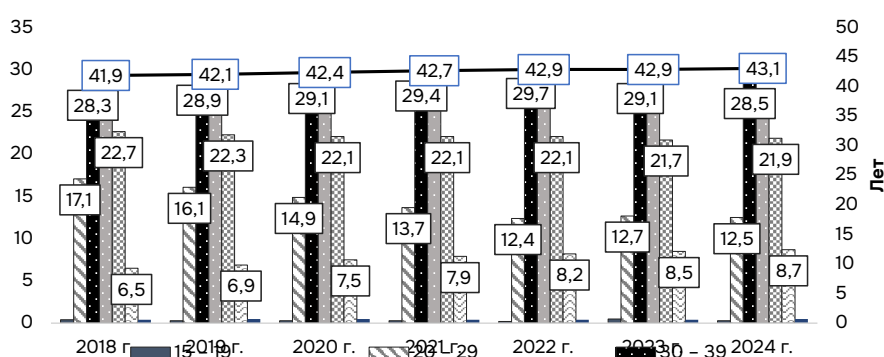


Рис. 2. Возрастной состав занятого населения ЦФО РФ за 2018–2024 гг., % [17].

Благодаря анализу степени вовлечения человеческих ресурсов в трудовую деятельность в разрезе макрорегионов, наблюдаются региональные различия, вызванные неравномерностью распределения. Если в 2018 году показатели были идентичными, то с 2019 года формируется устойчивая тенденция региональных диспропорций с перевесом в сторону Центрально-Черноземного макрорегиона. Это говорит об эффективности разработанных мер поддержки работодателей и стабилизации социально-экономической ситуации при снижающейся численности трудовых ресурсов, возможно благодаря агропромышленной специализации регионов, позволившей быстро адаптироваться к новым вызовам на рынке труда, входящего в Центрально-Черноземный макрорегион. В то время как регионы, входящие в Центральный макрорегион, относятся к промышленному кластеру и не имеют возможности быстро оптимизировать свои ресурсы под новые реалии экономики (рис. 4).

Анализ состояния напряженности на рынке труда по ЦФО за тот же период демонстрирует в целом сбалансированное распределение человеческих ресурсов до 2020 года, что совпадает с общероссийскими показателями. Однако с 2021 года формируется дисбаланс между регионами ЦФО, который только усиливается с годами, что спровоцировало проблему кадрового дефицита, вызванную оттоком рабочей силы в Центральный макрорегион, где особо чувствуется нехватка трудовых ресурсов (рис. 5).

Анализируя затраты на внедрение и использование цифровых технологий в ЦФО РФ, можно отметить, что страна устойчиво наращивает инвестиции в цифровые технологии, однако этот процесс носит крайне неравномерный характер, абсолютным лидером являются регионы Центрального макрорегиона, чьи затраты кратно превышают показатели Центрально-Черноземного макрорегиона, что указывает на значительные региональные диспропорции (рис. 6).

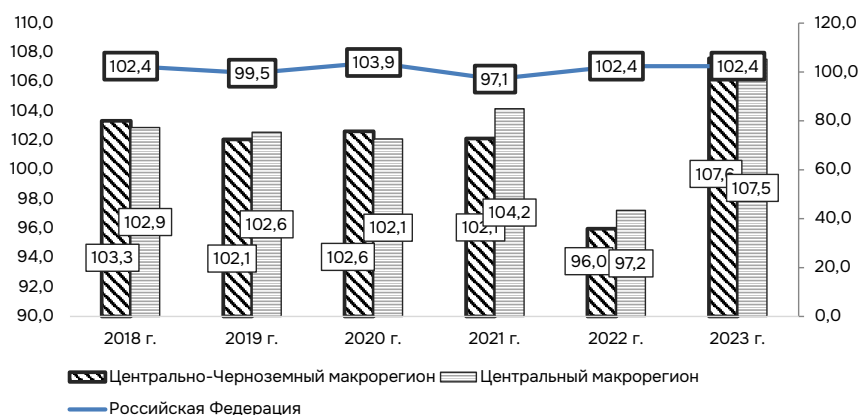


Рис. 3. Производительность труда по всем видам деятельности по ЦФО за 2018–2023 гг., % [13].

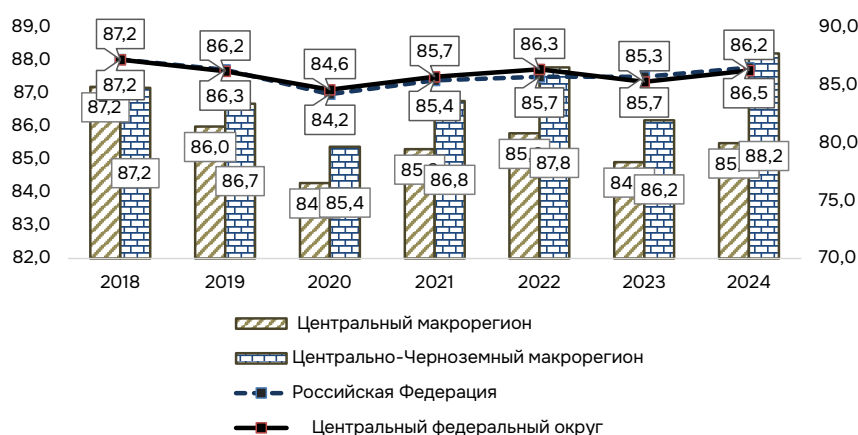


Рис. 4. Вовлеченность человеческих ресурсов ЦФО в трудовую деятельность за 2018–2024 гг., % [7].

Сосредоточение капитала при низком уровне цифровизации периферии может стать барьером для гармоничного развития человеческих ресурсов. Взаимосвязь цифровой трансформации и развития человеческих ресурсов региона очевидна, так как при реализации национальной цели – цифровой трансформации необходимо своевременно формировать инфраструктурную сеть, позволяющую обеспечивать оптимальное взаимодействие между органами государственной власти, общественности и бизнеса на государственном и региональном уровне, а также создавать технологическую независимость и формировать интеллектуальное пространство с учетом потребностей региона.

Инфраструктурная ограниченность многих областей отразилась на региональных рынках и обусловила существующий высокий уровень трудо-

вой миграции из более мелких регионов в более развитые с целью улучшения условий проживания и роста уровня благосостояния.

Анализируя динамику среднедушевых денежных доходов населения по ЦФО и РФ за 2018–2024 гг., мы видим, что существует незначительный рост показателя за период с 2018 по 2020 гг. Это может быть обусловлено экономическими ограничениями, связанными с внешними факторами. В период с 2020 года по 2022 год формируется устойчивый рост по всем группам, затем незначительное снижение с последующим выравниванием, однако в макрорегиональном разрезе формируются диспропорции, вызванные значительными отличиями в темпах прироста и неравномерностью экономического развития (рис. 7).

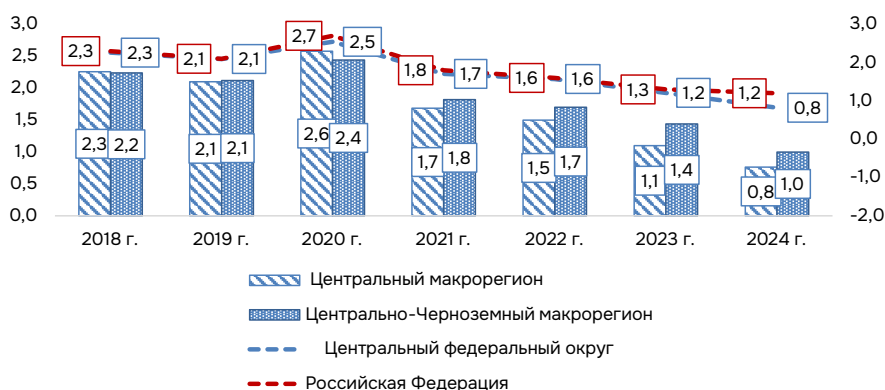


Рис. 5. Динамика коэффициента напряженности на рынке труда по ЦФО за 2018–2024 гг., ед. [16].

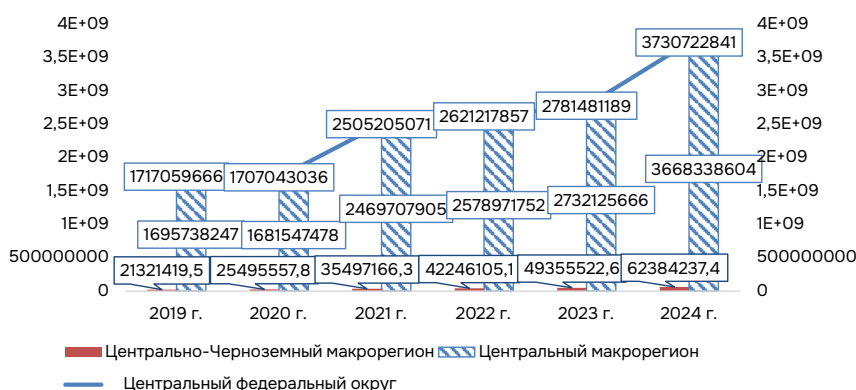


Рис. 6. Затраты на внедрение и использование цифровых технологий в ЦФО за 2019–2024 гг., тыс. руб. [17].

Проведенное исследование позволило выявить значительные различия среди макрорегионов, входящих в Центральный федеральный округ. Высокая концентрация трудовых ресурсов в Центральном макрорегионе, вызванная постиндустриальной экономикой, преобладанием сектора услуг, финансов и высоких технологий, способствовала неоднородности структуры человеческих ресурсов. Ярко выраженная агропромышленная специализация в Центрально-Черноземном макрорегионе, способствовала быстрой адаптации под новые вызовы.

Существующий тренд кадрового дефицита наблюдается практически во всех регионах ЦФО РФ, что подтверждает дисбаланс трудовых ресурсов со смещением в крупные регионы, характерный для центральной части России. Для развития отраслевых перспективных экономически конкурентоспособных хозяйствующих субъектов необходимо предотвратить дублирование инвестиционных проектов и необоснованной

конкуренции среди отдельных субъектов РФ с целью планирования и реализации межрегиональных взаимодействий, способствующих сбалансированному развитию всех регионов РФ, что возможно только за счет применения государственно-частного партнерства, работающего на принципах солидарности и открытости.

Все это требует разработки рациональных стратегических решений в области социально-экономической региональной политики развития человеческих ресурсов в условиях цифровой трансформации. Современная ситуация в области демографической и миграционной политики отчетливо требует действенных мер по сглаживанию значительных региональных диспропорций без доминирования крупных мегаполисов для масштабирования успешных практик реализации мер поддержки менее крупных регионов, независимо от удалённости от центра России.

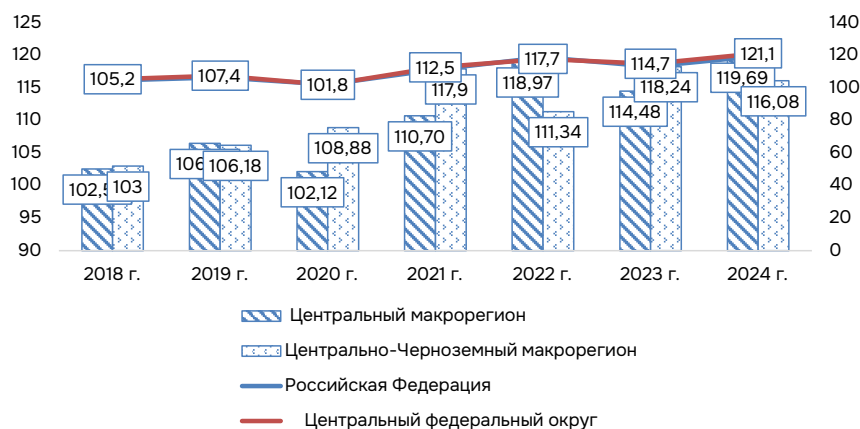


Рис. 7. Динамика среднедушевых денежных доходов населения за 2018–2024 гг., % [17].

Наметившаяся тенденция дефицита трудовых ресурсов свидетельствует о глубокой структурной трансформации экономики страны. Важнейшим аспектом регулирования региональной экономики должен стать комплекс мер государственной поддержки на основе экономиче-

ской специализации регионов и существующей инфраструктурной оснащенности, что в свою очередь окажет влияние на процессы формирования, оптимизации и интенсификации человеческих ресурсов.

Библиографический список

1. Антипин И. А., Власова Н. Ю., Шишкина Е. А. Оценка межрегиональных диспропорций в контексте политики выравнивания пространственного развития РФ // ЭКО. – 2025. – 2(602). – С. 197–213. – DOI: [10.30680/EC00131-7652-2025-2-197-213](https://doi.org/10.30680/EC00131-7652-2025-2-197-213).
2. Антипин И. А., Власова Н. Ю., Шишкина Е. А. Оценка межрегиональных диспропорций в контексте политики выравнивания пространственного развития РФ // ЭКО. – 2025. – 2(602). – С. 197–213. – DOI: [10.30680/EC00131-7652-2025-2-197-213](https://doi.org/10.30680/EC00131-7652-2025-2-197-213).
3. Аслаева С. Ш. Оценка потенциала межрегионального взаимодействия в развитии сельского хозяйства // Экономика сельского хозяйства России. – 2025. – № 1. – С. 17–23. – DOI: [10.32651/251-17](https://doi.org/10.32651/251-17).
4. Афанасьева Л. А., Ершова И. Г. Социально-экономические факторы демографического развития региона: Сборник научных статей // Факторы и механизмы демографического развития. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2025. – С. 201–210. – DOI: [10.17059/udf-2025-2-2](https://doi.org/10.17059/udf-2025-2-2).
5. Батов Г. Х. Императивы инновационного развития макрорегиона: проблемы и решения РФ // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2025. – Т. 16, № 1. – С. 101–115. – DOI: [10.18184/2079-4665.2025.16.1.101-115](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2025.16.1.101-115).
6. Ватутина Л. А., Злобина Е. Ю., Хоменко Е. Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2021. – Т. 31, № 4. – С. 545–551. – DOI: [10.35634/2412-9593-2021-31-4-545-551](https://doi.org/10.35634/2412-9593-2021-31-4-545-551).
7. Вовлеченность человеческих ресурсов ЦФО в трудовую деятельность. – URL: <https://fedstat.ru/indicator/43702> (дата обр. 20.03.2026).
8. Дорошенко Ю. А., Малыхина И. О., Широкий И. В. Формирование инновационной инфраструктуры региона как основа его эффективного развития // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – 2(99). – С. 45–54. – DOI: [10.21295/2223-5639-2023-2-45-54](https://doi.org/10.21295/2223-5639-2023-2-45-54).
9. Ершова И. Г., Гусельникова Л. Н., Афанасьева Л. А. Сравнительный анализ инновационного развития социально-экономических систем регионов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – 33(1). – С. 101–110. – DOI: [10.24412/2309-4788-2021-10840](https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-10840). – EDN ITPAOG.
10. Ершова И. Г., Гусельникова Л. Н., Афанасьева Л. А. Сравнительный анализ инновационного развития социально-экономических систем регионов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – 33(1). – С. 101–110.
11. Журавлева С. В., Толстых Т. О. Подходы к реализации социально – экономической политики в регионах России // Регион: системы, экономика, управление. – 2025. – 3(70). – С. 12–25.
12. Забелина О. В. Тенденции изменения масштабов и характеристик сферы самозанятости населения России // Экономика труда. – 2025. – Т. 12,

- № 6. — С. 825–840. — DOI: [10.18334/et.12.6.123308](https://doi.org/10.18334/et.12.6.123308).
13. Индекс производительности труда. — URL: <https://fedstat.ru/indicator/59141> (дата обр. 20.03.2026).
14. Коровкин А. Г., Сеница А. Л. Формирование предложения на рынке труда и экономическая специализация регионов России : сборник лучших докладов, Москва, 20–23 апреля 2021 года // Ломоносовские чтения-2021: Секция экономических наук. «Поколения экономических идей». — М. : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. — С. 491–499.
15. Кошевой О. С. Оценка коэффициента напряженности на рынке труда. Региональный аспект // Статистика и Экономика. — 2023. — Т. 20, № 2. — С. 13–20. — DOI: [10.21686/2500-3925-2023-2-13-20](https://doi.org/10.21686/2500-3925-2023-2-13-20).
16. Коэффициент напряженности на рынке труда. — URL: <https://fedstat.ru/indicator/59028> (дата обр. 11.03.2026).
17. Регионы России. Социально-экономические показатели. — URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обр. 25.03.2026).
18. Санкова Л. В., Богаченко Е. Д., Отставнова Л. А. Молодежь на рынках труда регионов: основные тренды, новые вызовы и перспективы // Human Progress. — 2024. — Т. 10, № 1. — С. 4. — DOI: [10.34709/IM.1101.4](https://doi.org/10.34709/IM.1101.4).

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.86

Цифровизация платежной инфраструктуры как фактор инвестиционной привлекательности российских ритейлеров

© 2026 **Алексюк Владислав Витальевич**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: 228246@edu.fa.ru

© 2026 **Седаш Татьяна Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: tnsedash@fa.ru

Ключевые слова: система быстрых платежей, платежные инструменты, операционная эффективность, трансформирующаяся экономика, цифровизация, платежная инфраструктура, ритейл.

Статья посвящена исследованию влияния цифровизации платежной инфраструктуры на инвестиционную привлекательность компаний розничной торговли в условиях трансформирующейся российской экономики. На основе анализа финансовой отчетности ПАО «Магнит», X5 Group и ГК «Лента» за 2022–2024 гг. выявлены взаимосвязи между внедрением современных платежных инструментов (Система быстрых платежей, биометрические технологии, мобильные приложения) и ключевыми показателями операционной эффективности. Показано, что снижение транзакционных издержек через СБП при одновременном росте доли безналичных расчетов способствует улучшению показателей оборачиваемости денежных средств и операционной маржинальности, что положительно воспринимается инвесторами в условиях санкционного давления и технологического импортозамещения. Исследование демонстрирует, что компании с наиболее развитой платежной экосистемой (X5 Group с доходом цифровых бизнесов 200 млрд руб. в 2024 г.) показывают более устойчивую динамику финансовых результатов и меньшую зависимость от внешних факторов.

Вклад авторов:

Седаш Т. Н. — научное руководство; концепция исследования; развитие методологии; участие в разработке этапов исследования и их реализации, доработка текста.

Алексюк В. В. — участие в разработке этапов исследования и их реализации; написание исходного текста; итоговые выводы.

Введение

Российская экономика в 2022–2025 годах переживает период глубокой структурной трансформации, вызванной комплексом внешних и внутренних вызовов: санкционным давлением, необходимостью технологического импортозамещения, реорганизацией международных платежных систем и изменением структуры потребительского спроса. В этих условиях ритейл, традиционно являющийся индикатором экономического благосостояния населения и важнейшим сектором российской экономики (объем розничной торговли в 2023 г. составил 47,4 трлн руб., рост составил 6,4% г/г [17]), оказался в фокусе масштабных технологических преобразований.

Особую актуальность приобретает вопрос цифровизации платежной инфраструктуры. Блокировка западных платежных систем Apple Pay и Google Pay для российских карт в марте 2022 года стимулировала беспрецедентный рост использования отечественных решений – прежде всего Системы быстрых платежей (СБП). По данным Банка России, объем операций через СБП в 2024 году вырос в 2 раза и достиг 13,4 млрд транзакций на сумму 69,5 трлн руб. [14]. К концу 2024 года к СБП подключено 2,2 млн предприятий торговли и сервиса, из которых 1,8 млн – представители малого и среднего бизнеса [10].

Для крупных розничных сетей внедрение современных платежных инструментов становится не только вопросом адаптации к новым условиям, но и стратегическим фактором, влияющим на операционную эффективность, структуру издержек и, как следствие, на инвестиционную привлекательность компаний. Однако механизмы этого влияния и количественные параметры взаимосвязи между цифровизацией платежей и финансовыми показателями остаются недостаточно изученными в российской научной литературе.

Теоретические основы влияния цифровых платежных инструментов на инвестиционную привлекательность компаний

Концептуальные подходы к оценке инвестиционной привлекательности компаний

Инвестиционная привлекательность компании представляет собой интегральную характеристику, отражающую способность бизнеса генерировать устойчивые денежные потоки, обеспечивать требуемую доходность инвестиций и эффективно управлять рисками. В современной финансовой теории сформировались два основных подхода к оценке инвестиционной привлекательности: фундаментальный (основанный на анализе финансовых коэффициентов) и рыночный (основанный на поведении цен акций и мультипликаторах) [15].

В контексте цифровизации ритейла ключевое значение приобретает концепция операционной эффективности, которая напрямую транслируется в финансовые показатели. Как отмечают исследователи региональной инвестиционной привлекательности [9], в условиях санкционного давления и геополитической напряженности компенсировать внешние вызовы позволяет повышение производительности труда через внедрение автоматизации и цифровизации. Это в полной мере применимо к сектору розничной торговли.

Цифровизация ритейла как стратегический фактор развития

Калашников Н. А. (2023) в своем исследовании цифровизации систем управления в сфере ритейла подчеркивает, что цифровизация сегодня представляет собой один из наиболее актуальных трендов на российском и мировом рынках розничной торговли, который неоднократно доказал свою эффективность не только в сфере коммуникации с потребителями и на уровне операций в магазинах, но и в организационном управлении [11]. Автор выделяет три ключевых направления цифровизации: операционное (автоматизация бизнес-процессов), стратегическое (трансформация бизнес-модели) и организационное (изменение структуры управления).

Антинескул Е. А. (2022) в работе по теоретическим основам цифровой трансформации продовольственного ритейла формулирует концептуальную модель, согласно которой цифровизация является не разовым проектом, а непрерывным процессом адаптации бизнеса к технологическим изменениям [5]. Особое значение автор придает интеграции цифровых технологий в ключевые бизнес-процессы, включая управление платежами и взаимодействие с клиентами.

Данилочкина Н. Г., Семенова А. С., Погребняк Е. В. (2024) исследуют феномен цифровых платформ в ритейле, определяя их как экосистемы, объединяющие различные сервисы – от платежных решений до программ лояльности – в единую инфраструктуру [8]. Авторы приходят к выводу, что компании, развивающие собственные цифровые платформы, получают конкурентное преимущество за счет синергетического эффекта от интеграции сервисов.

Платежные инновации и их влияние на финансовые показатели

Современные платежные инструменты влияют на инвестиционную привлекательность через несколько механизмов. Во-первых, снижение транзакционных издержек. Традиционная эквайринговая комиссия в России составляет 1,5–2,5% от суммы транзакции, тогда как комиссия СБП для малого и среднего бизнеса с 2024 года снижена до 0,4–0,7% [14]. Для крупных сетей с оборотом в триллионы рублей это транслируется в миллиарды рублей экономии.

Во-вторых, ускорение оборачиваемости денежных средств. Мгновенное зачисление средств через СБП (в режиме 24/7) сокращает период операционного цикла и улучшает показатели cash conversion cycle, что критично для компаний с отрицательным чистым оборотным капиталом, характерным для ритейла.

В-третьих, повышение технологической устойчивости. В условиях санкционного давления диверсификация платежных каналов и переход на отечественные решения снижают зависимость от внешних факторов, что положительно влияет на оценку инвестиционных рисков [16].

Веремеенко О. С. и др. (2025) в своем исследовании цифровизации ритейла как фактора достижения технологического лидерства выделяют приоритетные направления инвестиций в цифровые технологии в российской розничной торговле: оптимизацию бизнес-процессов, внедрение искусственного интеллекта для персонализации предложений, омниканальные модели, роботизацию и автоматизацию, кибербезопасность, обработку и хранение данных [7]. Авторы отмечают, что компании, инвестирующие в комплексную цифровизацию, демонстрируют более высокую операционную маржу и привлекательность для инвесторов.

Мерзликин С. С. (2023) исследует внедрение электронных ценников как инструмент повышения эффективности бизнес-процессов и приходит к выводу, что цифровизация ценообразования в связке с современными платежными решениями позволяет создавать динамические промо-акции с мгновенной реакцией на изменение спроса [12]. Это особенно актуально при интеграции с программами лояльности через мобильные приложения.

Таким образом, анализ литературы показывает, что цифровизация платежной инфраструктуры рассматривается исследователями как комплексный процесс, влияющий на различные аспекты деятельности компаний розничной торговли. Однако количественная оценка влияния платежных инноваций на конкретные финансовые показатели и инвестиционную привлекательность российских ритейлеров остается недостаточно разработанной, что определяет актуальность настоящего исследования.

Анализ развития платежных инструментов в российском ритейле

Динамика внедрения Системы быстрых платежей

Система быстрых платежей, запущенная Банком России в 2019 году, стала ключевым драйвером трансформации платежного ландшафта российского ритейла. Динамика основных показателей СБП за 2022–2024 гг. представлена в таблице 1.

Таблица 1. Динамика развития СБП в 2022–2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024
Количество операций, млрд	3,1	6,7	13,4
Объем операций, трлн руб.	14,4	34,8	69,5
Количество ТСП, млн	0,56	1,5	2,2
Доля оплаты товаров и услуг, %	~12	~20	25

Источник: составлено авторами на основе данных Банка России [10; 13; 14].

Из таблицы 1 видна впечатляющая динамика роста СБП: за три года количество операций выросло более чем в 4 раза (с 3,1 млрд до 13,4 млрд), а объем — почти в 5 раз (с 14,4 трлн руб. до 69,5 трлн руб.). Особенно значимым является рост в 2022 году — именно в этот период, после введения санкций и блокировки западных платежных систем, произошел переломный момент в восприятии СБП как основной альтернативы традиционному эквайрингу.

Количество торгово-сервисных предприятий, принимающих СБП, выросло с 560 тыс. в начале 2023 года до 2,2 млн к концу 2024 года — почти в 4 раза. При этом доля оплаты товаров и услуг в общем объеме операций СБП увеличилась с 12% до 25%, что свидетельствует о целенаправленном переходе ритейла на данный способ приема платежей.

К концу 2024 года каждый второй житель России использовал СБП для оплаты покупок [10], что формирует устойчивый спрос на данный способ оплаты со стороны потребителей и делает его внедрение обязательным условием конкурентоспособности для ритейлеров.

Платежная стратегия ведущих ритейлеров

Анализ публичных отчетов ведущих российских ритейлеров показывает различные подходы к интеграции цифровых платежных решений. X5 Group демонстрирует наиболее комплексный подход: в 2024 году компания инвестировала более 22 млрд руб. в разработку и внедрение российских ИТ-решений, включая платежную инфраструктуру [3]. Доход от цифровых бизнесов вырос на 61,9% до 200 млрд руб., что составляет более 5% от совокупной выручки группы [4].

ПАО «Магнит» также активно внедряет СБП и биометрические платежи, однако публично не раскрывает долю различных способов оплаты. Компания в 2024 году столкнулась с падением чистой прибыли на 24,4% [2], что частично обусловлено ростом процентных расходов, но не ростом транзакционных издержек — это косвенный признак эффективности платежной стратегии.

ГК «Лента» в 2024 году увеличила онлайн-продажи на 16,7% до 62,1 млрд руб. [1], что потребовало модернизации платежной инфраструктуры. Доля собственных сервисов доставки выросла до 69% от общих онлайн-продаж, что предполагает активное использование современных платежных решений.

Эмпирический анализ взаимосвязи цифровизации платежей и инвестиционной привлекательности

Методология исследования

Для выявления влияния цифровизации платежей на инвестиционную привлекательность проведен сравнительный анализ ключевых финансовых коэффициентов трех компаний за период 2023–2024 гг. В качестве прокси-переменной уровня цифровизации платежной инфраструктуры использованы публично раскрываемые данные о доле онлайн-продаж и объеме инвестиций в цифровые технологии.

Анализируемые показатели сгруппированы в четыре категории: операционная эффективность (ROS, ROA, EBITDA margin), деловая активность (оборачиваемость активов), финансовая устойчивость (коэффициент автономии, Net Debt/EBITDA) и рыночная оценка.

Результаты анализа

Сравнительный анализ ключевых показателей представлен в таблице 2.

Из таблицы 2 следует, что X5 Group с наиболее развитой цифровой экосистемой (доход от цифровых бизнесов 200 млрд руб.) демонстрирует

и наиболее высокую рентабельность EBITDA (8,5%), а также самый низкий уровень долговой нагрузки (0,88x). Это свидетельствует о том, что инвестиции в цифровизацию не только окупаются через рост доходов, но и транслируются в улучшение операционной эффективности.

Таблица 2. Сравнительный анализ финансовых показателей российских ритейлеров в 2024 г.

Показатель	X5 Group	Магнит	Лента
Выручка, трлн руб.	3,91	3,04	0,89
Рентабельность EBITDA, %	~8,5	5,6	7,7
Чистая прибыль, млрд руб.	~150	50,0	24,5
Net Debt/EBITDA	0,88x	2,7x	~0,9x
Доход от цифровых бизнесов, млрд руб.	200	н/д	62,1

Источник: составлено авторами на основе годовых отчетов компаний за 2024 г. [1–4]

ГК «Лента», несмотря на меньший масштаб, показывает сопоставимую рентабельность EBITDA (7,7%) и низкую долговую нагрузку, что также коррелирует с активным развитием онлайн-канала. Компания смогла выйти в чистую прибыль (24,5 млрд руб.) после убытка в 2023 году [1], что указывает на успешность трансформационной стратегии.

ПАО «Магнит», имея наибольшую сеть магазинов (31,5 тыс.), показывает наименьшую рентабельность EBITDA (5,6%) и высокую долговую нагрузку (2,7x). Падение чистой прибыли на 24,4% при росте выручки на 19,6% [2] свидетельствует о необходимости ускорения цифровой трансформации для повышения общей эффективности.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает гипотезу о наличии положительной взаимосвязи между уровнем цифровизации платежной инфраструктуры и инвестиционной привлекательностью российских компаний розничной торговли. Основные выводы исследования:

1. Внедрение СБП и других современных платежных инструментов стало императивом для российского ритейла в условиях технологических санкций. Взрывной рост объемов

операций через СБП с 14,4 трлн руб. в 2022 г. до 69,5 трлн руб. в 2024 г. (рост в 4,8 раза) свидетельствует о массовом переходе как бизнеса, так и потребителей на отечественные решения.

2. Компании с наиболее развитой цифровой экосистемой (X5 Group) демонстрируют более высокую операционную маржинальность (EBITDA margin 8,5% против 5,6% у Магнита), что частично обусловлено снижением транзакционных издержек и оптимизацией бизнес-процессов.
3. Инвестиции в цифровизацию платежей носят стратегический характер: помимо прямой экономии на комиссиях, они создают основу для развития дополнительных цифровых сервисов, генерирующих дополнительную выручку.
4. В условиях трансформирующейся экономики технологическая суверенность платежной инфраструктуры становится фактором снижения инвестиционных рисков, что положительно воспринимается рынком.

Полученные результаты имеют практическое значение для менеджмента розничных компаний при формировании стратегии цифровизации, а также для инвесторов при оценке

перспективности вложений в сектор ритейла. Направлением дальнейших исследований может стать построение эконометрической модели зависимости показателей инвестиционной

привлекательности от степени цифровизации с учетом большего количества компаний и расширенного временного горизонта.

Библиографический список

1. «Лента» в 2024 году получила 22,5 млрд руб. прибыли против убытка годом ранее / Коммерсантъ. — 2025. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7605382> (дата обр. 27.01.2025).
2. «Магнит» в 2024 году увеличил выручку на 19,6%, до 3,04 трлн рублей / Интерфакс. — 2025. — URL: <https://www.interfax.ru/business/1023374> (дата обр. 26.01.2025).
3. 200 млрд рублей выручки от цифрового бизнеса, Big Data, Mediatech. X5 подвела итоги цифровизации за год / TAdviser. — URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_технологии_в_X5_Retail_Group (дата обр. 22.01.2025).
4. X5 Group: масштаб, который работает / Logistics.ru. — 2025. — URL: <https://logistics.ru/riteyl-upravlenie-logistikoy-i-kompaniey/x5-group-masshtab-kotoryy-rabotaet-chto-skryvaetsya-za> (дата обр. 24.01.2025).
5. Антинескул Е. А. Теоретические основы цифровой трансформации продовольственного ритейла // Мир экономики и управления. — 2022. — № 3. — С. 103–127. — DOI: 10.25205/2542-0429-2022-22-3-103-127.
6. Бурмистров М. Ритейл и e-commerce в экономике дисбалансов: презентация / INFOLine. — 2025.
7. Веремеенко О. С., Яброва О. А., Филиппова В. С. Цифровизация ритейла как фактор достижения технологического лидерства в сфере торговли // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 11. — DOI: 10.18334/ep.15.11.124116.
8. Данилочкина Н. Г., Семенова А. С., Погребняк Е. В. Цифровая трансформация и цифровая платформа ритейла // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 5. — С. 412–419.
9. Инвестиционная привлекательность регионов: новые вызовы и возможности для инвесторов. — URL: https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_2024/ (дата обр. 10.01.2025).
10. Итоги работы Банка России 2024: кратко о главном / Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/results_work/2024/razvitie-sistemy-platezhey-i-raschetov/ (дата обр. 28.01.2025).
11. Калашников Н. А. Цифровизация систем управления в сфере ритейла: Россия в контексте глобальной трансформации // E-Management. — 2023. — Т. 6, № 2. — С. 14–24. — DOI: 10.26425/2658-3445-2023-6-2-14-24.
12. Мерзликин С. С. Система электронных ценников в ритейле как инструмент повышения эффективности бизнес-процессов // Креативная экономика. — 2023. — № 3. — С. 867–882.
13. Россияне провели через СБП 14,4 трлн рублей в 2022 году / Ведомости. 6 февраля 2023. — URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2023/02/06/961848-rossiyane-proveli-cherez-sbp-144-trln> (дата обр. 29.01.2025).
14. СБП: основные показатели за 2024 год / Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/4_2024 (дата обр. 28.01.2025).
15. Теплова Т. В. Инвестиции : учебник. — М. : Юрайт, 2023. — 724 с.
16. Цифровизация ритейла (рынок России) / TAdviser. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_ритейла_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_ритейла_(рынок_России)) (дата обр. 18.01.2025).
17. Цифровизация ритейла 2024 / CNews. — URL: https://www.cnews.ru/reviews/tsifrovizatsiya_ritejla_2024 (дата обр. 15.01.2025).

УДК 338.2 DOI: 10.14451/1.256.92

Система показателей аналитического обеспечения финансово-экономического управления: нормативная среда и сложившиеся подходы^{*}

© 2026 **Бариленко Владимир Иванович**

Профессор Кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, доктор экономических наук, профессор. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: vbarilenko@fa.ru

© 2026 **Герасимова Жанна Александровна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: 258550@edu.fa.ru

Ключевые слова: система аналитических показателей, управленческие решения, финансовые и нефинансовые индикаторы, нормативное регулирование, РСБУ, МСФО, ИТ-сектор, устойчивое развитие.

В условиях цифровизации и современных вызовов система аналитических показателей становится ключевым инструментом стратегического управления. В работе рассматриваются теоретические подходы к формированию системы, её нормативное регулирование в России (РСБУ и отраслевые стандарты), практика применения финансовых и нефинансовых метрик (ESG). Предлагаются меры для преодоления аналитических разрывов.

Система аналитических показателей представляет собой совокупность взаимосвязанных финансовых и нефинансовых метрик, которые позволяют всесторонне оценивать деятельность предприятия, его способность достигать стратегических целей и адаптироваться к изменениям внешней среды. Такая система интегрирует данные бухгалтерского учета, управленческой отчетности, отраслевых нормативов и информации об устойчивом развитии, обеспечивая основу для принятия обоснованных решений. В условиях возрастания динамичности рынков

и усиления требований заинтересованных сторон к прозрачности и эффективности деятельности организаций, необходимость выстроенной системы аналитических показателей становится ключевой для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития.

Понятие «система аналитических показателей» в научной и прикладной литературе трактуется многогранно: от простого набора ключевых метрик до интегрированной архитектуры, обеспечивающей информационную основу управленческих решений. В основе определения лежит

^{*}Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных в рамках ВТСК 113 Финансового университета по договору с АО «ИнфоТекс Интернет Траст». (Р)

идея о том, что показатели выступают не разрозненными значениями, а образуют структуру, в которой каждый индикатор имеет своё место, назначение и взаимосвязь с другими элементами. Ключевыми характеристиками такой системы являются полнота (покрытие всех значимых аспектов деятельности), релевантность (соответствие целям организации), сопоставимость (возможность сравнения во времени и между субъектами), оперативность и достоверность данных.

Функционально система выполняет несколько задач: мониторинг текущей деятельности, диагностику отклонений, оценку выполнения требований заинтересованных сторон и эффективности стратегических инициатив, прогнозирование развития и обеспечение информационной поддержки принятия решений.

Нормативная среда, регулирующая вопросы сбора, обработки и раскрытия показателей, складывается из нескольких уровней: международных стандартов и рекомендаций, национального законодательства и отраслевых требований. В российском контексте нормативное регулирование включает бухгалтерские стандарты, требования к раскрытию финансовой информации, а также ряд отраслевых предписаний, касающихся отчетности и мониторинга. Дополнительно появляются обязательные требования в области нефинансовой отчетности для публичных компаний и предприятий определённых отраслей.

Нормативные акты устанавливают минимальные требования к содержанию отчетности и периодичности раскрытия, но не всегда детализируют методики расчета аналитических показателей, что даёт организациям свободу в выборе методик при условии прозрачного раскрытия методологических допущений. В то же время регуляторы всё чаще требуют сопоставимости и качества раскрываемой информации, что стимулирует развитие корпоративных систем аналитики и приведение их в соответствие с внешними требованиями. Международные инициативы (такие как рекомендации по устойчивому

развитию и стандарты раскрытия экологической информации) формируют ожидания инвесторов и кредиторов, что отражается в практике кредитного скоринга и инвестиционного анализа. Вследствие этого компании вынуждены расширять спектр собираемых показателей и совершенствовать их методологию.

Фундаментом для расчета подавляющего большинства финансовых показателей является бухгалтерская (финансовая) отчетность, формируемая по правилам РСБУ, например:

- ПБУ 9/99 «Доходы организации» определяет правила признания доходов. Для аналитики ключевым является корректное разделение доходов от обычных видов деятельности (выручка) и прочих доходов [8]. Это напрямую влияет на расчет показателей рентабельности продаж и структуры доходов;
- ФСБУ 6/2020 «Основные средства» содержит возможность проверки основных средств на обесценение и учета изменения их стоимости [9]. Это требует от компаний расчета показателей, выходящих за рамки простой амортизации, и влияет на оценку фондоотдачи;
- ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» дает четкое определение капитальных вложений и порядка их признания [9]. Это обеспечивает достоверность показателей инвестиционной активности (капитальные затраты), которые используются в расчете свободного денежного потока. Как отмечает Н. С. Пласкова, необходима достоверная и объективная оценка системы финансовых индикаторов для принятия управленческих решений [6].

Кроме того, в российском законодательстве активно развивается правотворческая деятельность по регулированию отраслевых показателей. В частности, система аналитических показателей для ИТ-компаний имеет свою специфику, связанную с государственной аккредитацией и льготным налогообложением. Приказ 449 «Об утверждении перечня видов деятельности в области информационных технологий» [10] является ключевым для подтверждения соответствия компании ИТ-отрасли. Наличие основного

вида деятельности из этого перечня является базовым критерием для получения налоговых льгот и, следовательно, ключевым фактором для финансового планирования и анализа.

Для некредитных финансовых организаций, к которым относятся профессиональные участники рынка ценных бумаг, регулятором выступает Банк России, устанавливающий жесткие требования к капиталу и рискам. Указание Банка России 5873-У устанавливает для профучастников обязательный норматив достаточности капитала (НДК). Методология расчета НДК включает в себя детальный анализ: величины капитала и кредитного и рыночного рисков, а также резервов на возможные потери. Расчет кредитного риска требует классификации контрагентов с разными показателями риска (от 0% для Банка России до 100% для прочих) и учета обеспечения [12]. Для рыночного риска предусмотрены базовый и продвинутый методы, что требует сложных математических расчетов, зависящих от валют, ценных бумаг и производных инструментов.

Положение Банка России 714-П регулирует раскрытие информации. Для НФО, являющихся эмитентами, критически важно соблюдение требований к формированию и представлению проспекта ценных бумаг и отчета эмитента [7]. В этих документах раскрывается развернутая система показателей: сведения об акционерах, органах управления, рисках, основных операционных и финансовых показателях, что необходимо для обеспечения прозрачности перед инвесторами и регулятором.

ESG-показатели (экологические, социальные и управленческие) отражают нефинансовые аспекты деятельности, такие как воздействие на окружающую среду (выбросы CO₂, водопотребление), социальная ответственность (производственный травматизм, текучесть кадров) и качество корпоративного управления [1]. Для их отбора применяется анализ существенности, учитывающий требования заинтересованных сторон, законодательства и стратегические цели компании [4].

Исследования свидетельствуют о том, что практика применения систем аналитических показателей в российских предприятиях характеризуется неоднородностью. Крупные компании и публичные эмитенты, как правило, имеют более формализованные системы, интегрированные с ERP и BI-решениями, и применяют сложные методики для расчета ключевых показателей. В малом и среднем бизнесе наблюдается более фрагментарный подход: использование отдельных метрик для управленческого учета, отсутствие регламентированной методологии и недостаточное внимание к качеству данных.

Типичным является сценарий, когда система возникает по инициативе финансового директора или службы внутреннего контроля и развивается интуитивно, наращивая перечень метрик по мере появления проблем или требований регуляторов. Это приводит к накоплению избыточных и дублирующих показателей, размыванию ответственности и усложнению интерпретации результатов. Одновременно отмечается позитивная динамика: спрос на аналитические навыки и инструменты растёт, и организации всё чаще внедряют стандартизированные подходы и автоматизацию.

Традиционно по данным бухгалтерской отчётности формируются финансовые показатели:

- Показатели рентабельности (продаж, активов, капитала). Коэффициенты, такие как рентабельность собственного капитала (ROE), требуют уточнения алгоритмов расчета для получения объективной оценки [6].
- Показатели деловой активности: оборачиваемость активов, продолжительность операционного цикла, фондоотдача. Причем традиционная фондоотдача, по мнению Н. С. Пласковой, может быть заменена на коэффициент амортизации отдачи, который более точно отражает окупаемость затрат на основные средства [6].

Альтернативные финансовые показатели (non-GAAP): EBITDA, свободный денежный поток (FCF), чистый долг (Net Debt) широко используются менеджментом для управленческих целей

и часто служат основой для дивидендной политики и оценки кредитоспособности [4]. Важно обеспечить их однозначную взаимосвязь с данными финансовой отчетности.

Сложившаяся практика использует разнообразные методы для извлечения управленческой информации из системы показателей:

Факторный анализ. Модели DuPont (трехфакторные) и их расширения позволяют количественно оценить вклад различных факторов в изменение результативного показателя (например, ROE). Предлагаются модификации с использованием совокупных доходов вместо выручки для более точного моделирования [6].

Анализ динамических рядов. Использование цепочек показателей (абсолютный прирост → темп роста → прирост темпа роста → абсолютное ускорение → относительное ускорение) позволяет выявлять скрытые тенденции и скорость изменения процессов, что особенно важно для оперативного контроля [5].

Свертка индикаторов в сводные индексы. Для оценки сложных категорий (способности компании, уровень устойчивого развития) применяется алгоритм, включающий отбор показателей, их нормализацию, выделение индикаторов (например, с помощью регрессионного анализа для исключения мультиколлинеарности) и последующую свертку (аддитивную или мультипликативную) в сводный индекс [1; 11]. Уровень индекса затем оценивается по шкале Харрингтона.

Регрессионный анализ. Строятся регрессионные модели для подтверждения влияния одних показателей на другие (например, влияние организационной способности на ресурсные способности и продуктивность). Значимость моделей проверяется с помощью F-теста и t-теста [11].

Проблемы, стоящие на пути к эффективной системе аналитических показателей, носят как технический, так и организационный характер. Технически ограничивает отсутствие единого источника данных, разнородность систем учета,

низкое качество данных и недостаточная автоматизация процессов. Организационные барьеры включают сопротивление изменениям, недостаточную квалификацию персонала, отсутствие ясной ответственности за показатели и мотивационных схем, связывающих результаты мониторинга с управленческими решениями.

Для ИТ-сектора характерен переход к анализу данных в режиме реального времени. Пример такого подхода описан А. В. Кирилловым при создании цифровой платформы «Операционный день предприятия» [5]. Хотя пример приведен для коммерческого предприятия, сама концепция сбора и анализа хронологических данных о деятельности (продажи, затраты, запасы) на базе информационных систем (например, 1С) с использованием аналитических показателей динамических рядов (абсолютный прирост, темпы роста, ускорение) является ключевой для управления ИТ-компаниями, где бизнес-процессы часто полностью цифровизированы.

Кроме того, появление большого объема нефинансовых данных предъявляет новые требования к методикам их обработки и валидации. Нередко компании сталкиваются с дилеммой: включать ли в систему показатели, соответствующие ожиданиям инвесторов, но трудно поддающиеся объективному измерению, либо ограничиваться тем, что легко измеримо, но менее значимо с точки зрения долгосрочной устойчивости. Такой выбор оказывает влияние на адекватность оценки рисков и эффективности стратегий.

Компании ориентируются на международные стандарты (например, GRI – Global Reporting Initiative) и рекомендации национальных объединений (например, ESG Альянса, рекомендующего публиковать ESG Data Pack – набор машиночитаемых показателей за три года) [1].

На практике выбор существенных ESG-показателей осуществляется через анализ: требований заинтересованных сторон (инвесторов, регуляторов, сообщества); стратегии и бизнес-целей компании; рисков и возможностей, связанных с факторами устойчивого развития [4].

Так, для угольной отрасли в исследовании [1] приведены конкретные показатели:

- Экологические.
Выбросы CO₂ (0,23 т/т продукции), водопотребление (1,7 м³/т), образование отходов (1,5 т/т).
- Социальные.
Производственный травматизм (4,5 на 1000 работников), коэффициент текучести кадров (8,2%), средняя заработная плата (80 тыс. руб.)
- Управленческие.
Доля независимых директоров (30%), доля женщин в правлении (14%).

Эти показатели нормализуются и агрегируются в интегральные индексы для оценки устойчивости предприятий [1].

Современные тенденции в области систем аналитических показателей формируются под воздействием цифровизации, усиления требований по устойчивому развитию и интеграции нестандартных данных (Big Data, поведенческие и операционные метрики). Рост возможностей машинного обучения и визуализации данных позволяет перейти от ретроспективного отчета к превентивной аналитике и моделям прогнозирования, что усиливает роль аналитических систем как инструмента стратегического управления.

Вторым значимым трендом является унификация методик и рост требований к сопоставимости показателей. Объективная и сопоставимая информация становится ключевым фактором при оценке инвестиционной привлекательности и при взаимодействии с регуляторами. Появление отраслевых ориентиров и бенчмарков способствует повышению прозрачности и стимулирует компании к совершенствованию своих систем отчетности.

Кроме того, растёт значение нефинансовых показателей и их интеграции с финансовыми метриками. Инвесторы и кредиторы всё чаще учитывают экологические, социальные и управленческие факторы как существенные для оценки

долгосрочных рисков и потенциала роста. Поэтому компании вынуждены формировать комплексные системы показателей, связывающие операционные процессы, результаты и воздействие на общество и окружающую среду.

Для создания эффективной системы аналитических показателей рекомендуется начинать с декомпозиции стратегических целей в измеримые результаты и определения приоритетов. Ключевые метрики следует ограничить управляемым набором, увязав их со стратегией и мотивацией менеджмента, а также сформировать единую методологию расчёта с чёткими дефинициями и источниками данных.

Качество данных обеспечивается централизованными ETL-процедурами и валидацией, а оперативный доступ – визуализацией и автоматической отчётностью. Организационно важно назначить ответственных за показатели, регламентировать их пересмотр и наладить межфункциональное взаимодействие. В данном процессе будет полезно участие бизнес-аналитиков для составления методики построения процессов.

Помимо прочего, необходимо интегрировать финансовые и нефинансовые данные, внедрять инструменты прогнозирования и сценарного анализа. Инвестиции в платформы и обучение персонала в перспективе окупятся за счёт скорости и качества решений.

Широкое внедрение в практику экономической работы принципов корпоративного бизнес-анализа позволяет успешно решать задачи управления изменениями на основе требований ключевых заинтересованных сторон организаций. Но при этом бизнес-анализ способен служить действенным инструментом совершенствования учетной системы и генерируемых ею показателей. Ведь при сопоставлении требований заинтересованных сторон с показателями их фактического выполнения нередко выявляются факты того, что такие показатели в учете попросту отсутствуют (это особенно характерно для показателей выполнения социальных и экологических требований). В таких

ситуациях бизнес-аналитики призваны поставить задачи перед системой экономической информации компании по формированию и отражению в оперативно-техническом, системном финансовом или управленческом учете недостающих показателей, без которых невозможно оценивать выполнение требований, выявлять проблемы бизнеса, инициировать его изменения и измерять эффект реализации этих изменений [3]. Систематически дополняемая подобным образом система показателей будет адекватно адаптироваться к требованиям заинтересованных сторон конкретной компании.

Таким образом, система показателей – это фундамент корпоративного управления, обеспечивающий мониторинг, диагностику и стратегическую поддержку. Она должна быть компактной, релевантной, адаптивной и опираться на качественные данные. Регуляторы и заинтересованные стороны стимулируют унификацию мето-

дик и включение нефинансовых метрик (ликвидность, рентабельность, ESG, удовлетворённость клиентов), при этом подчёркивается их взаимосвязь в комплексной оценке устойчивости.

Успех зависит не столько от технологий, сколько от организационной готовности: регламентов, методик и компетенций. Ядро практики – централизованные стандарты, реестр метрик, автоматизация ETL и современная аналитика.

Перспективное развитие систем показателей аналитического обеспечения управления связано с предиктивной аналитикой, учетом нефинансовых факторов и соответствием международным стандартам, что повышает прозрачность и конкурентоспособность. Важно понимать: система показателей – не статичный перечень, а динамическая структура, адаптирующаяся к специфике конкретной организации, изменениям ее стратегии, среды и данных.

Библиографический список

1. *Алексеев П. В.* Направления внедрения ESG-принципов в российской экономике // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – № 1. – С. 31–38. – ISSN 2949-1916. – DOI: [10.14451/1.218.31](#).
2. *Бабанская А. С.* Методический подход к экономическому анализу организаций АПК на основе ESG-принципов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2025. – № 2. – С. 252–278. – ISSN 0130-0105. – DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-12](#).
3. *Бариленко В. И.* Роль бизнес-анализа в корпоративной системе управления // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 4. – С. 256–261. – ISSN 1560-8816. – DOI: [10.56584/1560-8816-2025-4-256-261](#).
4. *Ефимова О. В.* Проектирование системы ключевых показателей эффективности для принятия стратегических решений // Современная экономика: проблемы и решения. – 2025. – № 7. – С. 98–113. – ISSN 2078-9017. – DOI: [10.17308/meps/2078-9017/2025/7/98-113](#).
5. *Кириллов А. В.* Использование аналитических показателей динамики при создании цифровой платформы анализа основных параметров деятельности компании : сборник статей I Международной (XVI Всероссийской) научно-практической конференции // Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов; Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций. – Самара : Издательство СамНЦ РАН, 2024. – С. 44–51.
6. *Пласкова Н. С.* Совершенствование методического инструментария бизнес-анализа эффективности деятельности предприятия // Управленческие науки. – 2022. – № 1. – С. 32–41. – ISSN 2618-9941. – DOI: [10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-32-41](#).
7. Положение Банка России от 27.03.2020 № 714-П (ред. от 30.09.2022) «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» (Зарегистрировано в Минюсте России 24.04.2020 № 58203).
8. Приказ Минфина России от 06.05.1999 № 32н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету „Доходы организации“ ПБУ 9/99» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 № 1791).
9. Приказ Минфина России от 17.09.2020 № 204н (ред. от 30.05.2022) «Об утверждении Федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 „Основные средства“ и ФСБУ 26/2020 „Капитальные вложения“» (Зарегистрировано в Минюсте России 15.10.2020 № 60399).
10. Приказ Минцифры России от 11.05.2023 № 449 «Об утверждении перечня видов деятельности в области информационных технологий» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.08.2023 № 74778).

11. *Третьякова Е. П., Третьякова М. С.* Измерение способностей компании и их влияния на экономические результаты: аналитический инструментарий // *Управленческие науки*. — 2024. — № 2. — С. 77–89. — ISSN 2618-9941. — DOI: [10.26794/2404-022X-2024-14-2-77-89](https://doi.org/10.26794/2404-022X-2024-14-2-77-89).
12. Указание Банка России от 02.08.2021 № 5873-У (ред. от 02.10.2024) «Об установлении обязательного норматива достаточности капитала для профессиональных участников рынка ценных бумаг, осуществляющих дилерскую, брокерскую деятельность, деятельность по управлению ценными бумагами и деятельность форекс-дилеров» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.09.2021 № 64857).

УДК 330.1 DOI: 10.14451/1.256.99

Качественные методы оценки человеческих ресурсов в рамках анализа ресурсного потенциала организации

© 2026 Бердникова Лейла Фархадовна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бизнес-аналитики. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: bleylaf@mail.ru

Ключевые слова: человеческие ресурсы, качественные методы оценки человеческих ресурсов, ресурсный потенциал организации, анализ ресурсного потенциала организации, производительность труда, мотивация, эффективность человеческих ресурсов.

Человеческие ресурсы в деятельности современной организации занимают важное место. Эффективность их работы существенно влияет на формирование ресурсного потенциала и финансовые результаты экономического субъекта. Первоочередной задачей управления выступает выбор методов оценки трудовой деятельности для поиска способов выявления способностей персонала, повышения производительности. В статье раскрыто понятие «человеческие ресурсы», определено их влияние на формирование и развитие ресурсного потенциала организации. Выделены качественные методы оценки человеческих ресурсов в рамках анализа ресурсного потенциала организации.

Введение

Оценка человеческих ресурсов является важным стратегическим инструментом, позволяющим повысить производительность труда, создать благоприятный климат в коллективе, усилить конкурентоспособность организации.

В современной практике работников организации рассматривают как трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий капитал. Каждое представленное понятие имеет свои особенности.

В одной из работ отмечается, что «трудовые ресурсы являются субъектами отношений не только в процессе их формирования, распределения

и использования, но и, прежде всего, в формировании их трудовых характеристик, улучшении системы подготовки кадров, решении вопросов обеспечения занятости, сохранения их квалификации и совершенствования технологических компетенций и повышении эффективности их использования» [13, с. 96].

Н. А. Николаев считает, что «системообразующими признаками понятия «человеческий ресурс» являются человек как носитель трудового потенциала и субъект трудовой деятельности, а также его физические, интеллектуальные и духовные способности и качества, которые потенциально могут быть использованы в трудовой деятельности» [9, с. 10].

Особое внимание привлекает работа, посвященная вопросам развития качественных характеристик человеческих ресурсов, основанных на повышении их профессионального уровня [3].

В научной литературе раскрываются основы организации труда на предприятии. Встречаются работы, в которых труд предлагается рассматривать не как ресурс, а как человеческий капитал, способный приносить дополнительную стоимость [12]. Современные исследователи уделяют значительное внимание изучению понятия «человеческий капитал», выделяя различные подходы к его определению [2; 8; 11].

Ценным является подход, при котором знания рассматриваются как основа формирования инновационного потенциала персонала организации [7].

Поскольку человеческие ресурсы являются уникальными по своей природе, требуют специальных подходов к управлению. Так, в современной литературе представлены работы, посвященные особенностям управления данными ресурсами [4; 5; 14].

Ряд исследований посвящен методам оценки человеческих ресурсов в деятельности организации. В одной из научных работ рассматриваются группы методов оценки человеческих ресурсов организации, такие как балльные, рейтинговые, ранговые, графические, а также методы оценки по результатам деятельности [15].

Особый интерес вызывает работа, в которой для оценки человеческих ресурсов предлагается применение регрессионного анализа, анализа временных рядов, методов многомерного шкалирования, кластерного анализа, методов принятия решений на основе многокритериальной оптимизации, нейронных сетей и машинного обучения. Авторы также допускают использование методов анализа качества, дискриминантного анализа, Big Data и Data Mining, Job Analysis, анализ ковариации, стохастическое моделирование для оценки человеческих ресурсов [6].

Встречаются работы, в которых описываются модели измерений человеческих ресурсов, основанные на финансовых и нефинансовых измерителях [10].

Проведенное исследование позволило установить, что в современной научной литературе недостаточно внимания уделено изучению вопросов качественной оценки человеческих ресурсов как важной составляющей анализа ресурсного потенциала организации.

Основная цель данной статьи состоит в уточнении качественных методов оценки человеческих ресурсов в рамках анализа ресурсного потенциала организации.

Методика проведения исследований

В ходе написания данной статьи проводился обзор научной литературы и материалов периодических изданий по теме исследования. На первом этапе изучены подходы к определению понятия «человеческие ресурсы» и рассмотрены методы оценки человеческих ресурсов организации. На втором этапе выявлено влияние человеческих ресурсов на формирование и развитие ресурсного потенциала организации. Третий этап исследования позволил уточнить основные качественные методы оценки человеческих ресурсов в рамках анализа ресурсного потенциала организации.

Проведенное исследование опиралось на общенаучные методы: анализ, сравнение, комплексный подход, графический и табличный методы.

Результаты исследований

В деятельности современной организации человеческие ресурсы являются уникальным видом ресурсов, оценка которых требует особого подхода. При этом ценностью является выявление индивидуальных характеристик и способностей каждого сотрудника. Следует подчеркнуть, что работник выступает стратегическим ресурсом организации, который может самосовершенствоваться в процессе трудовой деятельности и способствует ее развитию.

Понятие «человеческие ресурсы» включает способности персонала выполнять определенные

функции, знания, опыт, высокую квалификацию, а также потенциальные возможности приносить организации экономические выгоды в условиях развития телекоммуникаций, информационных технологий, цифрового формата делового взаимодействия [16].

Человеческие ресурсы характеризуются как высококвалифицированные кадры, которые обладают профессиональными знаниями, умениями, опытом, имеют интеллектуальные и креативные способности, которые могут применяться в процессе реализации трудовой деятельности.

В составе ресурсного потенциала организации одним из ключевых видов ресурсов являются человеческие [1].

Влияние человеческих ресурсов на формирование и развитие ресурсного потенциала организации

Снижает ресурсный потенциал организации:

- неэффективное использование человеческих ресурсов;
- отсутствие системы мотивации и стимулирования;
- низкая квалификация человеческих ресурсов;
- неблагоприятный климат в коллективе.

Повышает ресурсный потенциал организации:

- эффективное использование человеческих ресурсов;
- наличие действенной системы мотивации и стимулирования;
- постоянное обучение и повышение квалификации человеческих ресурсов;
- благоприятный климат в коллективе, отсутствие конфликтных ситуаций.

Человеческие ресурсы оказывают непосредственное влияние на ресурсный потенциал организации. Высококвалифицированные кадры при соответствующей мотивации и благоприятном

климате в коллективе способны реализовывать собственные способности в процессе трудовой деятельности, что повышает ресурсный потенциал организации, усиливает ее преимущества по сравнению с конкурентами. Кроме этого, доверительные отношения, отсутствие конфликтов, систематическое обучение работников оказывают позитивное влияние на текущее состояние и развитие ресурсного потенциала экономического субъекта. И, наоборот, постоянные конфликтные ситуации, напряженная атмосфера в коллективе, низкая квалификация сотрудников снижает возможности для развития ресурсного потенциала организации.

В современной практике при анализе человеческих ресурсов большая роль отводится количественным методам, позволяющим оценить результаты трудовой деятельности. Однако нельзя недооценивать эффективность качественных методов оценки, которые позволяют своевременно выявить не только способности работников, но и определить их поведенческие характеристики, потребности и возможности внести вклад в развитие организации.

Качественные методы оценки человеческих ресурсов направлены на выявление личностных особенностей работника и получение комплексного представления о его мотивации, способностях, компетенциях, соответствии корпоративной культуре для достижения стратегических целей организации.

В рамках анализа ресурсного потенциала необходимо подходить комплексно и системно к оценке человеческих ресурсов, поскольку именно они являются особенно ценными и отличающими одну организацию от другой, формирующими конкурентные преимущества. Навыки, способности, опыт работников выступают важными составляющими успешного функционирования любого предприятия.

Таблица 1. Особенности применения качественных методов оценки человеческих ресурсов в рамках анализа ресурсного потенциала организации.

Качественный метод	Краткая характеристика	Применение в рамках анализа ресурсного потенциала организации
Интервьюирование	Предусматривает проведение глубинной беседы, направленной на выявление ценностей работника, мотивации, профессиональных компетенций и навыков	Метод эффективен при анализе обеспеченности человеческими ресурсами и эффективности их использования
Психометрическое тестирование	На основании тестирования дается оценка личностных качеств, эмоционального интеллекта, особенностей характера, мотивации работника	Метод применим в процессе анализа обеспеченности человеческими ресурсами и планирования кадрового развития
Матричный метод	Способствует определению соответствия качеств работника с эталонной моделью должности	Метод может использоваться при анализе обеспеченности человеческими ресурсами и планировании кадрового развития
Экспертная оценка	Предусматривает получение мнения эксперта (экспертов) о работе и профессиональном опыте работника	Метод эффективен в ходе анализа обеспеченности человеческими ресурсами и эффективности их использования, а также в процессе планирования кадрового развития
Наблюдение	Представляет собой косвенное или прямое наблюдение за поведением работника в процессе выполнения им трудовых функций	Метод применим при анализе обеспеченности человеческими ресурсами и эффективности их использования, а также в процессе планирования кадрового развития
Оценка «360 градусов»	Предполагает получение обратной связи о работнике от коллег, руководителей, подчиненных	Метод может реализовываться в процессе анализа эффективности использования человеческих ресурсов
Кейсовые методики	Направлены на оценку навыков принятия решений, коммуникации, проявления лидерских качеств работника через моделирование рабочих ситуаций	Метод применим при анализе эффективности использования человеческих ресурсов и планировании кадрового развития
Групповая дискуссия	Предусматривает совместное обсуждение профессиональных навыков и компетенций работника с участием большого количества других сотрудников	Метод может реализовываться в процессе анализа эффективности использования человеческих ресурсов, а также при планировании кадрового развития
Управление по целям	Предполагает сравнение достигнутых результатов с запланированными целями и задачами	Метод актуален при анализе эффективности использования человеческих ресурсов
Аттестация	Позволяет определить соответствие профессионального уровня работника занимаемой должности или выполняемой работе	Метод применим в ходе анализа эффективности использования человеческих ресурсов и планирования кадрового развития

Источник: составлено автором.

Выделенные качественные методы позволяют выявить личностные и поведенческие особенности работника, определить его профессиональные компетенции, а также понять сильные и слабые стороны, стиль взаимодействия в коллективе, готовность к обучению и саморазвитию.

Полученные результаты оценки могут стать основой для разработки важных направлений по мотивации кадров, повышению квалификации и производительности труда, что благоприятно будет влиять на текущее состояние и развитие ресурсного потенциала организации.

Выводы

Человеческие ресурсы представляют собой ценный ресурс, требующий выбора действенных методов оценки и способов управления для достижения стратегических целей организации. Состояние и эффективное использование чело-

веческих ресурсов оказывает непосредственное влияние на формирование и развитие ресурсного потенциала экономического субъекта. В этой связи, необходимо на регулярной основе анализировать не только количественную сторону трудовой деятельности, но и оценивать качественные характеристики работников. Выделенные качественные методы позволяют комплексно оценить способности, компетенции, квалификацию и мотивацию работников, необходимые как для выполнения ими трудовых функций, так и для развития ресурсного потенциала организации.

Библиографический список

1. Бердникова Л. Ф. Человеческие ресурсы в формировании ресурсного потенциала интегрированных структур бизнеса // Экономические науки. — 2023. — № 226. — С. 42–45.
2. Винокуров С. И., Меркулов А. С. Модификация понятия «рабочая сила» в понятие «человеческий капитал» // Инновационная экономика и общество. — 2024. — 1 (43). — С. 22–32.
3. Гирфанова Е. Ю. Развитие качественных характеристик человеческих ресурсов в организации на основе повышения их профессионального уровня // Управленческий учет. — 2024. — № 8. — С. 448–455.
4. Дьяконова М. А., Шарипов Ф. Ф. Эволюция понятия «управление человеческими ресурсами» // Вестник университета. — 2018. — № 4. — С. 14–17.
5. Ефремкина И. Н., Рассказова Н. В. Экологичность в управлении человеческими ресурсами образовательной организации: понятие, маркеры // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 11, 9 (162). — С. 36–41.
6. Зинченко Н. В., Мазунина М. В., Артюшкова А. Ю. Методы оценки человеческих ресурсов в системе эффективности менеджмента // Human Progress. — 2023. — Т. 9, № 4. — С. 1–7.
7. Иванов И. Н., Орлова Л. В. Знания как основа формирования инновационного потенциала персонала организации // Вестник университета. — 2023. — № 1. — С. 76–82.
8. Красова Е. В. Вопросы методологии популярной теории: понятие человеческого капитала // Креативная экономика. — 2023. — Т. 17, № 12. — С. 4431–4450.
9. Николаев Н. А. «Человеческие ресурсы» в системе понятий менеджмента и экономики труда // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. — 2019. — № 2. — С. 7–14.
10. Самусенко С. А., Харченко Т. О. Сравнительный анализ методов оценки человеческих ресурсов организации // Учет. Анализ. Аудит. — 2015. — № 4. — С. 23–36.
11. Угольников Н. Б., Проваленова Н. В. Понятие человеческого капитала и особенности его формирования в условиях цифровой трансформации аграрной сферы // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 6. — С. 4415–4428.
12. Фирсова С. А. Человеческие ресурсы или человеческий капитал // Вектор экономики. — 2018. — 6 (24). — С. 7–1.
13. Царенко И. В., Максимчук М. В. Конкретизация понятия «трудовые ресурсы» в контексте формирования социально-цифровой среды // Форпост науки. — 2022. — 4 (62). — С. 95–100.
14. Шелкоплясова Г. С., Коблева А. Л. Развитие человеческих ресурсов инструментами мотивационного менеджмента // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2021. — 3 (84). — С. 155–159.
15. Эдилсултанова Л. А., Новикова Е. В., Мейриева М. А. Сравнительный анализ методов оценки человеческих ресурсов организации // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 5, 6 (159). — С. 74–79.
16. Berdnikova L. F., Igoshina N. A., Gerasimova E. A. Conceptual Aspects of Strategic Human Resources Management in the Context of Digitalization // Lecture Notes Networks and Systems. — 2021. — No. 161. — P. 544–551.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.104

Роль чистого оборотного капитала (ЧОК) в обеспечении ликвидности и поддержании рентабельности бизнеса

© 2026 Беркин Владислав Всеволодович

Студент факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет
при Правительстве РФ.

E-mail: vladberkin@yandex.ru

© 2026 Лялькова Евгения Евгеньевна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бизнес-аналитики, факультет налогов,
аудита и бизнес-анализа. Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

Ключевые слова: чистый оборотный капитал, оборотные активы, ликвидность, рентабельность.

В статье рассматривается чистый оборотный капитал в качестве одного из ключевых показателей оценки финансовой устойчивости организации, в том числе особенности управления оборотными активами. Раскрывается необходимость контроля данного показателя и его влияние на операционную деятельность компании. Проводится анализ связи чистого оборотного капитала с ликвидностью и рентабельностью бизнеса, описываются существующие противоречия между данными показателями. Объясняется необходимость поиска оптимальной величины ЧОК с учетом индивидуальных особенностей организации, а также перечисляются элементы, необходимые для построения эффективной стратегии управления чистым оборотным капиталом. Исследуемая тема является актуальной, поскольку анализ данного показателя позволяет более рационально использовать ресурсы компании, сохраняя при этом финансовую устойчивость, и обеспечивая максимальную доходность.

Одной из ключевых целей коммерческих организаций является рост собственного капитала, что достигается благодаря эффективно выстроенного подхода в управлении оборотными активами, поскольку именно они отвечают за непрерывную деятельность компании и ее общее финансовое состояние, в том числе платежеспособность — способность отвечать по своим обязательствам.

Под оборотными активами следует понимать совокупность финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении организации, которые могут быть направлены на покрытие краткосрочных обязательств, поддержание ее операционных процессов, а также для обеспечения финансовой ликвидности [11].

Основные нюансы управления оборотными активами включают:

1. Проведение регулярной оценки структуры оборотных активов, в том числе анализ их изменения в динамике;
2. Контроль и оптимизация дебиторской задолженности;
3. Перераспределение запасов, направленное на предотвращение их чрезмерного или недостаточного объема при помощи прогнозирования изменения спроса;
4. Упорядочение платежей с поставщиками и покупателями на поставку товаров и оказание услуг [5].

В свою очередь чистый оборотный капитал (ЧОК) отражает возможность бизнеса отвечать по своим краткосрочным обязательствам посредством оборотных активов и может быть рассчитан по следующей формуле [2]: $\text{ЧОК} = \text{оборотный актив} - \text{краткосрочные обязательства}$.

Компании проводят анализ чистого оборотного капитала, так как это способствует выявлению новых возможностей для улучшения текущих бизнес-процессов касательно закупок, принятия управленческих решений, привлечения средств для финансирования деятельности и др. Например, избыток запасов может быть следствием того, что у компании существуют проблемы с операционной деятельностью, связанные с производственным процессом. Итоги анализа ЧОК могут способствовать повышению результативности деятельности компании в разрезе многих направлений, в частности, наличие информации о поставках, которые необходимы бизнесу для принятия решений относительно оборотного капитала, способствует снижению издержек, связанных с транспортировкой. В кризисные периоды, когда требования клиентов более волатильны, анализ чистого оборотного капитала способствует более рациональному перераспределению материальных активов, которые необходимы для поддержания стабильной деятельности. Следовательно, решения относительно ЧОК должны приниматься с учетом

проведенного анализа процессов аккумуляции денежных средств и их последующего распределения, приобретения, хранения и использовании запасов, сборе дебиторской и оплате кредиторской задолженностей [1].

Контроль ликвидности является крайне важной задачей организации. Ликвидность означает, что активы могут быть быстро реализованы по цене, приближенной к рыночной. Один из ключевых коэффициентов, который используется в процессе анализа ликвидности, является коэффициент текущей ликвидности, рассчитываемый через отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам, его нормальным значением считается число более двух. Коэффициент текущей ликвидности отражает наличие у организации достаточного количества ресурсов, которые в случае необходимости могут быть направлены на погашение краткосрочных обязательств и соответственно, чем выше значение коэффициента, тем более платежеспособной является организация [3].

В процессе управления активами основной упор должен быть направлен на создание наиболее оптимальной структуры, с учетом их объема в общей валюте баланса, которая бы обеспечивала непрерывное функционирование бизнеса. Необходимо таким образом перераспределять активы, чтобы максимизировалась их оборачиваемость и прибыльность, что, в свою очередь, создает определенные противоречия относительно поддержания ликвидности. Для достижения эффективности деятельности в компании должны рационально подходить к использованию оборотных активов, которые обладают ликвидностью, для сохранения устойчивости бизнеса в долгосрочном периоде [4].

Если оборотные активы значительно превышают краткосрочные обязательства, то это является признаком того, что компания ориентирована на снижение рисков, связанных с возможной потерей ликвидности, вследствие чего увеличивается значение чистого оборотного капитала, который выступает основным показателем финансовой устойчивости бизнеса, а также

отражает его способность отвечать по краткосрочным обязательствам. Значение чистого оборотного капитала представляет собой финансовый резерв, который позволяет бизнесу, в случае необходимости, в оперативном порядке реагировать на непредвиденный дефицит средств, а также осуществлять поддержку текущей операционной деятельности. Хотя высокое значение ликвидности позволяет бизнесу поддерживать финансовую стабильность, это может привести к нерациональному использованию ресурсов компании, что как следствие снизит рентабельность бизнеса [4].

Обратная ситуация может возникнуть в кризисные периоды, когда есть риск того, что организация столкнется с отрицательным значением чистого оборотного капитала, то есть превышением краткосрочных обязательств над оборотными активами, что может привести к неплатежеспособности организации [4].

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что поиск оптимальной величины чистого оборотного капитала должен проводиться с учетом особенностей функционирования конкретной организации, ее отраслевой специфики, продолжительности операционного цикла, стратегии фондирования, а также приверженности к рискам. Менеджеры компании должны стремиться к тому, чтобы обеспечивать бизнес необходимым уровнем ликвидности для поддержки финансовой устойчивости бизнеса и максимизации его рентабельности посредством рационального использования имеющихся ресурсов [4].

Для достижения оптимальной величины чистого оборотного капитала необходимо выстроить

стратегию, которая потенциально может состоять из трех элементов:

1. Оптимизация контроля. Проведение расчетов экономических нормативных показателей по различным видам оборотных активов, а также анализ соблюдения нормативов ликвидности в динамике.
2. Структурирование финансов. Осуществление дифференциации источников финансирования, а также обращение к инструментам хеджирования с целью минимизации рисков, связанных с изменением цены.
3. Организационные изменения. Проведение оценки ликвидности при помощи стресс-тестирования, а также выделение специального рабочего подразделения с упором на управление оборотными активами [5].

Таким образом, чистый оборотный капитал является одним из ключевых показателей, отражающих финансовую устойчивость компании, поскольку учитывает особенность структуры оборотных активов и краткосрочных обязательств. Данный показатель тесно связан с коэффициентами ликвидности, так как чем больше положительное значение ЧОК, тем больший финансовый резерв есть у организации. В то же время излишек ликвидности может негативно сказываться на рентабельности – избыточная ликвидность может быть направлена на развитие бизнеса, за счет чего итоговая прибыль возрастет. Поэтому в целях достижения наилучшего финансового результата, необходимо определить оптимальную величину чистого оборотного капитала, с учетом отраслевой принадлежности и индивидуальных особенностей конкретно анализируемой компании.

Библиографический список

1. Ефимова О. В. Комплексный подход к анализу денежных потоков в условиях высокой неопределенности // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022.
2. Квочкина В. И., Квочкин А. Н., Болдина О. А. Зарубежный подход к определению сущности оборотного капитала и его видов в финансовом

менеджменте // Современные проблемы и перспективы развития экономики, финансов и бухгалтерского учета на субфедеральном уровне. Информационно-правовое обеспечение ГАРАНТ как комплексная правовая поддержка образовательного процесса. – 2023. – С. 98–103.

3. Ликвидность. Расчет коэффициентов ликвидности / Audit-IT. – URL: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/liquidity/calculation_of_liquidity.html?cerb=rel (дата обр. 23.03.2026).

4. Мануйленко В. В., Галазова М. В. Идентификация и оценка проблем ликвидности в процессе управления активами корпорации: практический аспект // Финансовые исследования. – 2025. – 1 (86). – С. 88–100.
5. Назарова О. В., Лопушанский В. С., Аракелов Э. Н. Оптимизация управления оборотным капиталом как фактор финансовой устойчивости организаций аграрного сектора // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – 3 (121). – С. 219–224.
6. Петров А. М. Проблемы составления консолидированной отчетности на этапе автоматизации // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – 33(183). – С. 2–10. – EDN OBUZKT.
7. Петров А. М. Теоретико-методологические основы организации бухгалтерского учета расчетов и налогового планирования в корпоративных системах сферы услуг : монография. – СПб. : Рост, 2008. – 319 с. – ISBN 978-5-98217-037-8. – EDN QSSZRF.
8. Петров А. М., Лымарь М. П. Состав бухгалтерской отчетности в России и Китае // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – 31(325). – С. 28–37. – EDN SJGHER.
9. Петров А. М., Мельникова Л. А. Затраты и расходы в системе бухгалтерского учета и налогообложения // Проблемы современной экономики. – 2013. – 4(48). – С. 179–183. – EDN SAZNET.
10. Петров А. М., Шнайдер В. В., Гаврилов Д. В. Внутренний финансовый контроль и внутренний финансовый аудит - инструменты устранения финансовых нарушений // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, 4(33). – С. 271–276. – DOI: [10.26140/anie-2020-0904-0064](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0904-0064). – EDN WHRBNX.
11. Чубарова Н. Э. Оборотный капитал: исторические этапы развития и классификация / Новая экономика.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.108

Экономический анализ в условиях неопределенности: новые методы и подходы

© 2026 **Болдырев Алексей Николаевич**

Старший преподаватель кафедры бизнес-аналитики, Факультет налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: aboldyrev@fa.ru

Ключевые слова: неопределенность, экономический анализ, стохастическое моделирование, цепи Маркова, большие языковые модели (LLM), дифференциальная энтропия, байесовские методы, DSGE-модели, анализ сценариев, устойчивость.

В настоящей статье предпринята попытка концептуализации и систематизации новых методологических подходов к экономическому анализу в условиях эскалации неопределенности. Мы исходим из предпосылки, что традиционный инструментарий, базирующийся на парадигме рациональных ожиданий и параметрической вероятности, утрачивает свою объяснительную и прогностическую силу перед лицом фундаментальной (неопределенности по Найту) и структурной неопределенности. В работе критически осмысливаются достижения последних лет, включая применение методов стохастического моделирования (цепи Маркова, метод Монте-Карло), байесовских подходов, сценарного анализа, а также новейших разработок в области анализа текстовой информации (с использованием больших языковых моделей) и теории информации (дифференциальная энтропия). Основным результатом исследования является обоснование необходимости синтеза количественных и качественных методов для формирования адаптивного аналитического контура, способного не только оценивать текущую волатильность, но и идентифицировать скрытые режимы функционирования систем, предшествующие бифуркационным переходам.

Экономический анализ в условиях неопределенности является неотъемлемой частью управления рисками и принятия стратегических решений в современных организациях. Умение адекватно оценивать и управлять неопределенностями помогает фирмам адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. Понимание всех аспектов, связанных с неопределенностью, позволяет предвидеть потенциальные угрозы и возможности, которые могут повлиять на долговременную устойчивость организации. В основе экономического анализа неопреде-

ленности лежит диагностика факторов, которые могут ее породить. К таким факторам часто относятся изменения экономической среды, политическая нестабильность, технологические инновации и другие внешние факторы, которые могут непредсказуемо изменяться. Чтобы эффективно справляться с неопределенностью, менеджеры должны обладать навыками системного подхода, критического мышления и способности быстро адаптироваться к новым условиям. При этом крайне важны выявление источников неопределенности, оценка

возможных последствий, разработка стратегий управления рисками и внедрение планов по снижению неопределенности. Эти шаги помогают организациям разрабатывать более гибкие стратегии и принимать решения, которые учитывают возможные сценарии развития событий. Например, создание резервных планов или диверсификация инвестиций может существенно снизить воздействие негативных факторов. Вместо боязни неопределенности следует рассматривать ее как возможность для поиска инновационных решений и прорывных идей, которые откроют новые перспективы.

Следует отметить, что анализ в условиях неопределенности требует различных подходов к планированию и прогнозированию, что обуславливает значимость использования специализированных методов. Такие методы помогают предсказать возможное развитие ситуаций при наличии значительных колебаний внешней среды или недостатка информации. Чаще всего применяются как качественные, так и количественные методы прогнозирования. В частности, сценарное планирование — создание нескольких описаний потенциального будущего. Это позволяет подготовиться к различным вариантам развития событий и адаптировать стратегию в зависимости от сигналов и стимулирующих факторов. Экспертные оценки — один из часто применяемых методов, при котором собираются мнения специалистов в конкретной области. Экспертные знания могут предоставить неочевидные инсайты, особенно в условиях отсутствия структурированных данных. Анализ чувствительности — исследование, как изменения значений входных параметров влияют на результаты. Этот метод помогает выявить наиболее критичные для изучаемой системы факторы. Кроме того, такие подходы, как системная динамика и имитационное моделирование, также широко распространены [3].

Следует также отметить, что современная экономическая реальность характеризуется перманентным состоянием флуктуаций, природа которых все чаще выходит за пределы классического понимания риска. Если риск, в трак-

товке Ф. Найта, предполагает измеримую вероятностными распределениями вариацию исхода, то неопределенность в ее чистом виде (неопределенность по Найту) подразумевает принципиальную непознаваемость этих распределений [2]. Мы наблюдаем ситуацию, когда эконометрические модели, калиброванные на исторических данных, дают систематическую ошибку прогноза, поскольку будущее перестает быть вероятностным продолжением прошлого. Данное обстоятельство ставит перед профессиональным сообществом нетривиальную задачу: требуется пересмотр самого инструментария анализа.

Фундаментальной основой нашего исследования выступает теория вероятностей и математическая статистика, однако мы акцентируем внимание на тех их разделах, которые ориентированы на работу с ненаблюдаемыми переменными и плохо структурированными данными. Методологический каркас работы строится на трех китах:

1. методы стохастического моделирования, позволяющие имитировать траектории развития системы при различных допущениях;
2. методы машинного обучения и обработки естественного языка для извлечения сигналов из «информационного шума»;
3. методы теории информации для выявления фундаментальных сдвигов в структуре системы.

В части стохастического анализа мы обращаемся к аппарату марковских цепей, который, как справедливо отмечают современные исследователи, позволяет эффективно моделировать динамику финансовой устойчивости, рассматривая переходы предприятия или экономики в целом между дискретными состояниями [2]. Особую значимость здесь приобретает синтез марковских процессов с имитационным моделированием (метод Монте-Карло), что дает возможность генерировать тысячи вероятных сценариев развития событий, учитывая как внутренние бизнес-процессы, так и экзогенные рыночные шоки [2].

Развитием этого подхода является метод разведочного моделирования и анализа (Exploratory Modelling and Analysis, EMA), применяемый к динамическим стохастическим моделям общего равновесия (DSGE) [9]. В отличие от традиционного использования DSGE, где параметры считаются известными, EMA предполагает рассмотрение непрерывных диапазонов для параметров модели и значений шоков. Генерируя ансамбль моделей, мы уходим от ложной уверенности единственной спецификации и исследуем пространство возможных состояний [9]. Это позволяет идентифицировать сценарии (например, сочетание низкой ценовой гибкости и высокой персистентности шоков), в которых стандартные политики дают сбой.

Параллельно развивается направление, связанное с измерением самой неопределенности. Традиционные индексы волатильности (VIX) или экономической неопределенности (EPU) часто критикуют за запаздывание и недостаточную контекстную чувствительность. Прорывным подходом здесь является применение больших языковых моделей для анализа текстов СМИ и аналитических отчетов [6]. Мы разделяем точку зрения авторов, утверждающих, что LLM способны улавливать семантические нюансы и контекст, которые теряются при простом частотном анализе ключевых слов, что позволяет конструировать индексы неопределенности, обладающие более высокой предиктивной способностью в отношении макроэкономических переменных [6].

Наконец, мы не можем игнорировать информационно-теоретический подход, который предлагает рассматривать неопределенность не как моментный параметр распределения, а как свойство самой структуры данных. Речь идет об использовании дифференциальной энтропии для обнаружения режимов функционирования финансовых рынков [1]. Классическая волатильность (дисперсия) улавливает разброс значений, но не чувствительна к изменениям в форме распределения, в частности, к утяжелению хвостов. Энтропийный подход, напротив, позволяет идентифицировать периоды, когда система переходит в «тяжелохвостый» режим,

что является предвестником экстремальных событий, даже если текущая волатильность остается низкой [1].

Проведенный нами анализ позволяет говорить о формировании новой парадигмы экономического анализа, которую можно охарактеризовать как переход от оптимизации к устойчивости и от прогнозирования к предвидению. Рассмотрим ключевые результаты применения обозначенных методов.

Применение цепей Маркова в сочетании с факторным анализом DuPont и методом Монте-Карло позволяет, например, перейти от статической оценки финансовой устойчивости к динамической [2]. Мы получаем не просто констатацию факта, что предприятие находится в кризисном состоянии, а количественную оценку вероятностей его переходов в иные состояния в будущем. Это создает синергетический эффект для управления: менеджмент оперирует не дискретными значениями коэффициентов, а полем вероятностных траекторий, что позволяет принимать решения, устойчивые к широкому спектру сценариев [2].

В макроэкономическом контексте метод EMA, примененный к DSGE-моделям, демонстрирует, что в условиях глубокой неопределенности относительно параметров и природы шоков, классические правила денежно-кредитной политики могут быть неоптимальными [9]. Наше осмысление этих результатов приводит к выводу, что центральным банкам следует смещать акцент с точечных оценок воздействия на анализ «зон уязвимости». Исследования показывают, что политика с низким сглаживанием процентной ставки и сильной реакцией на инфляцию оказывается более устойчивой к различным состояниям после негативного шока предложения, обеспечивая ценовую стабильность при высокой неопределенности [9].

Особого внимания заслуживают результаты, полученные на стыке экономики и лингвистики. Сконструированные на основе LLM индексы неопределенности (геополитической, экономической политики, финансовых рынков) обладают

свойством опережающих индикаторов [6]. Шоки этих индексов демонстрируют более сильную корреляцию с изменениями в поведении инвесторов и доходности активов по сравнению с традиционными индексами [6]. Это означает, что семантический анализ текстов позволяет уловить тот уровень коллективной тревоги или неуверенности, который еще не проявился в количественных макроэкономических показателях, но уже детерминирует будущие решения экономических агентов.

Наконец, энтропийный анализ рыночных данных приводит к выводу о том, что дисперсия и энтропия могут расходиться во времени, особенно в периоды, предшествующие кризисам [1]. Если волатильность растет пропорционально силе шока, то энтропия резко возрастает при смене самого режима генерации данных – например, при переходе от гауссовского распределения доходностей к распределению с тяжелыми хвостами. Мы интерпретируем этот результат как доказательство того, что рост энтропии является более ранним и фундаментальным сигналом нарастающей системной нестабильности, нежели традиционные меры риска.

Дискуссия о методах анализа в условиях неопределенности неизбежно выводит нас на проблему легитимности тех или иных подходов в глазах лиц, принимающих решения. Традиционный финансовый и экономический анализ долгое время опирался на иллюзию точности,

предоставляя точечные оценки и доверительные интервалы, построенные на предположении о нормальности распределений. Представленные выше методы эту иллюзию разрушают. Они предлагают не один «наиболее вероятный» прогноз, а множество равновероятных будущих.

Мы полагаем, что ключевым результатом современного этапа является понимание необходимости триангуляции – сопоставления результатов, полученных методами разной природы. Скажем, оценка кредитного риска страны может одновременно производиться через:

1. марковскую модель переходов между рейтинговыми категориями;
2. анализ тональности новостей о данной стране с помощью LLM;
3. оценку энтропии ее фондового индекса.

Совпадение сигналов от всех трех методов – тревожный индикатор.

Сопоставляя наш анализ с работами предшественников, мы отмечаем важный вклад в понимание трансмиссионных механизмов неопределенности. В частности, исследования показывают, что шоки внутренней экономической политики в развивающихся странах действуют как шоки предложения, вызывая stagflationные эффекты (спад выпуска и рост инфляции), причем передаются они через финансовый канал в краткосрочном периоде и через реальный (ожидания, доверие) – в среднесрочном [9].

Библиографический список

1. *Markellos R. N.* Beyond volatility: Using differential entropy to detect financial market regimes // *Chaos, Solitons & Fractals*. – 2026. – Т. 182.
2. *Галеев Э. Е.* Алгоритм оценки финансовой устойчивости предприятий промышленности России на основе марковских цепей // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2026. – Т. 25, № 1. – С. 137–152.
3. *Гиреева Г. В.* Экономическое поведение предприятий в условиях неопределенности и риска // *Вестник Марийского государственного университета*. – 2011. – № 6.
4. *A. D. Anggono M. Elveny W. K. A.* Retraction Note: Creep Deformation of Zr55Co25Al15Ni5 Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // *Transactions of the Indian Institute of Metals*. – 2024. – Vol. 77, no. 7. – P. 175–9. – DOI: [10.1007/s12666-024-03314-y](https://doi.org/10.1007/s12666-024-03314-y). – EDN YMECTY.
5. *Abdullayev I., Zainullin L., Kozachek A.* Philosophical and pedagogical principles of Christian education in Pamfil Yurkevich's works // *European Journal of Science and Theology*. – 2025. – Vol. 21, no. 2. – P. 95–107. – EDN XGFOLD.
6. *Audrino F., Gentner J., Stalder S.* Quantifying uncertainty: a new era of measurement through large language models // *SNB Working Papers*. – 2024. – No. 12.
7. *Cobham A.* The macro-financial impact of economic policy uncertainty in Latin America // *BIS Working Papers*. – 1324.

8. *Petrov A., Poltarykhin A., Alekhina N.* The relationship between religious beliefs and coping with the stress of COVID-19 // *HTS Teologiese Studies*. – 2021. – Vol. 77, no. 1. – a6487. – DOI: [10.4102/hts.v77i1.6487](#). – EDN YDXXSC.
9. Scenario discovery to address deep uncertainty in monetary policy / C. Wieles [et al.] // *Journal of Economic Dynamics and Control*. – 2025. – Oct. – Vol. 179. – P. 105168. – ISSN 0165-1889. – DOI: [10.1016/j.jedc.2025.105168](#).
10. *Zhilyakov D., Petrushina O., Meshcheryakov K.* Enhancing Food Security in Central Asia and the Caucasus: A SWOT Analysis of Agro-Industrial Potential // *International Journal of Safety and Security Engineering*. – 2025. – Vol. 15, no. 7. – P. 1461-1470. – DOI: [10.18280/ijssse.150713](#). – EDN NOGODG.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.113

Факторы и закономерности размещения производительных сил

© 2026 **Болдырев Алексей Николаевич**

Старший преподаватель кафедры бизнес-аналитики, Факультет налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: aboldyrev@fa.ru

Ключевые слова: производительные силы, факторы размещения, закономерности территориальной организации, экономическое пространство, агломерационный эффект, институциональная среда, пространственная селекция, региональное развитие, штандорт, территориальная структура хозяйства.

В представленной статье нами предпринята попытка концептуального переосмысления теоретико-методологических подходов к анализу факторов и закономерностей размещения производительных сил в контексте современных вызовов, обусловленных фрагментацией глобального экономического пространства, ускоренной технологической модернизацией и императивами экологизации производства. Опираясь на диалектический метод и системный анализ, мы обосновываем положение о трансформации иерархии факторов под влиянием цифровизации и роста значимости институциональных условий. Особое внимание уделено феномену пространственной селективности и ренто-ориентированного поведения экономических агентов, что позволяет по-новому интерпретировать классические постулаты теории штандорта. В работе аргументируется необходимость перехода от прескриптивных принципов размещения к адаптивным механизмам, учитывающим стохастическую природу современных локализационных процессов.

Закономерности размещения производительных сил представляют собой выявленные тенденции в размещении производства, обусловленные системой социально-экономических отношений, стадией экономического развития, научно-техническим прогрессом, требованиями экономической рациональности. Они предполагают рациональное, наиболее эффективное размещение производства; неразрывную связь между размещением производительных сил и развитием экономических районов; научно-обоснованную специализацию экономических районов на основе территориального раз-

деления труда; комплексное развитие хозяйства экономических районов. Принципы размещения производительных сил – это основные исходные положения долгосрочной экономической политики, которыми руководствуются в процессе разработки программ перспективного регионального развития. На основе принципов размещения производительных сил с учетом конкретных факторов и условий осуществляются преобразования в территориальной организации производства производительных сил как одно из важных направлений социально-экономического развития страны. При этом

размещение производительных сил рассматривается в неразрывной связи с развитием хозяйства страны как его пространственное выражение. Принципы размещения производительных сил достаточно динамичны и могут меняться в связи с изменением социально-политической ситуации в стране, стратегических аспектов развития отдельных территорий. Выделяют три группы принципов размещения производительных сил. Первая группа принципов размещения производительных сил исходит из общей задачи повышения экономической и социальной эффективности общественного производства с учетом минимизации затрат на производство продукции и ее транспортировку до потребителя. К ней относят принцип размещения производства с учетом близости источников сырья, энергии и потребителей конечной продукции; принцип комплексности, в том числе комплексного рационального использования природных ресурсов, при учете задач охраны и преобразования природы и первичного освоения наиболее эффективных ресурсов; рациональная пространственная концентрация (агломерация) в виде территориально-производственных комплексов и территориально-отраслевых комплексов, а также промышленных районов, зон и узлов; кооперирование производства между различными предприятиями, сокращающее нерациональные перевозки, при максимально возможном комплексном развитии хозяйства районов размещения. Вторая группа принципов обусловлена рациональным сочетанием природы и экономики. При размещении производительных сил обязательно должны учитываться такие принципы, как экологический – предотвращение вредного воздействия производства на окружающую среду; градостроительный – увязка с генеральными планами городов, недопущение чрезмерной концентрации промышленности и вытекающих отсюда отрицательных социальных последствий; комплексного развития хозяйства, обеспечивающий в каждом экономическом районе рациональное сочетание экономического и социального развития, наибольшее соответствие экономики каждого ре-

гиона местным природным и экономическим условиям. Третью группу принципов формируют основы, вытекающие из рациональной пространственной организации территории страны. Среди них выделяют специализацию предприятий (в экономически целесообразных пределах) соответственно основной специализации районов их размещения; выравнивание уровней экономического и социального развития различных частей страны, так как внутренняя дифференциация столь огромная и уникальная для одного государства, что сопоставима только с различиями между самыми богатыми и самыми бедными странами мира; учет международного разделения труда и межгосударственной экономической интеграции – закономерного явления развивающейся глобализации экономики, умелое использование которого в современном мире позволит использовать геоэкономическое и геополитическое положение России («евразийский мост») для укрепления и развития экономического пространства страны.

Таким образом, вопросы пространственной организации хозяйства неизменно находятся в фокусе внимания экономической науки, поскольку именно размещение производительных сил предопределяет эффективность общественного воспроизводства и конкурентные позиции национальной экономики в мирохозяйственных связях. Традиционно сложившиеся подходы к анализу факторов и закономерностей размещения, разработанные в рамках классической и неоклассической традиции (от работ И. Г. фон Тюнена до А. Вебера и У. Айзарда), базировались на постулатах рациональности экономических агентов и минимизации транспортных издержек. Однако, как справедливо отмечают исследователи Всемирного банка, в современных условиях драйверы экономической географии претерпевают существенную трансформацию, а силы агломерации, миграции и преодоления расстояний играют принципиально иную роль в развивающихся экономиках по сравнению с развитыми странами [5]. Становление постиндустриального уклада, цифровизация производственных процессов и возрастающая роль

нематериальных активов требуют критического пересмотра устоявшихся теоретических конструкций. Мы полагаем, что назрела необходимость не просто дополнить классификацию факторов новыми позициями, но и пересмотреть саму логику их взаимодействия, выявив причинно-следственные связи, ведущие к формированию современной территориальной структуры хозяйства. Цель настоящей работы заключается в выявлении качественных сдвигов в системе факторов размещения и формулировании модифицированных закономерностей территориальной организации производительных сил, адекватно отражающих реалии новой экономической реальности.

Проведенный анализ позволяет нам утверждать, что классическая триада факторов размещения (сырьевой, топливно-энергетический, потребительский) в настоящее время утрачивает свою доминирующую роль, уступая место факторам качественно иного порядка. Следует подчеркнуть, что это не означает полного исчезновения их влияния, но свидетельствует о глубокой трансформации механизмов этого влияния. Нами зафиксировано возрастание значимости так называемых институциональных факторов, под которыми мы понимаем совокупность формальных и неформальных правил, регулирующих экономическую деятельность, а также качество регионального управления. Институциональная среда выступает не просто фоном, а активным структурообразующим элементом, фильтрующим и селекционирующим потоки капитала и труда. Как показывают современные исследования, близость к административным центрам становится критически важным условием для фирм с высокой производительностью, поскольку именно там концентрируются не только материальные, но и политико-административные ресурсы, доступ к которым обеспечивает получение ренты и снижение транзакционных издержек [10]. Развивая этот тезис, мы приходим к выводу о формировании феномена институционально-обусловленной ренты местоположения, которая возникает не из природных преимуществ территории, а из ее способности

продуцировать доверие, обеспечивать защиту прав собственности и предсказуемость регуляторной среды. В этом контексте мы наблюдаем эффект пространственной селекции, когда наиболее эффективные предприятия сортируются в пользу локаций с высоким институциональным потенциалом, тогда как менее производительные вытесняются на периферию, что ведет к усилению межрегиональной дифференциации. Данный процесс носит кумулятивный характер: концентрация успешных фирм в ядре еще больше повышает его институциональную привлекательность, создавая замкнутый круг поляризации.

Далее принципиально важным, с нашей точки зрения, является переосмысление роли агломерационного эффекта. Если ранее он трактовался преимущественно как следствие концентрации производства, обеспечивающее экономию от масштаба, то сегодня мы имеем дело с феноменом «инновационной агломерации». Сосредоточение высокотехнологичных производств в ограниченном пространстве (например, в рамках инновационных кластеров) порождает не только классические эффекты локализации (общий рынок труда, специализированные поставщики), но и синергию знаний (knowledge spillovers), которая становится самостоятельным и, возможно, доминирующим фактором размещения. Механизм здесь таков: плотность коммуникаций, неформальные обмены, межфирменная мобильность высококвалифицированных кадров создают среду, в которой новые идеи генерируются и диффундируют быстрее, чем в изолированных локациях. Это порождает так называемый «эффект перелива знаний», который практически невозможно количественно измерить в традиционных моделях транспортных издержек, но который оказывает решающее влияние на локализацию креативных индустрий и наукоемкого сектора. Исследования пространственных закономерностей развития промышленности подтверждают, что кластерные структуры демонстрируют устойчивую корреляцию с более высокими показателями инновационной активности и производительности труда [6; 9].

При этом мы обнаруживаем парадоксальную, на первый взгляд, закономерность: влияние природно-климатических условий не нивелируется полностью, но трансформируется и даже в определенных аспектах усиливается. Например, в регионах Крайнего Севера развитие распределенной альтернативной энергетики становится не столько экологическим трендом, сколько вынужденной мерой, обусловленной очаговым характером размещения производительных сил и отсутствием единой энергосистемы [7]. Таким образом, природный фактор, будучи опосредованным технологическим развитием, продолжает оказывать структурирующее воздействие на хозяйственный ландшафт, но в новой, более сложной форме, связанной с адаптацией технологий к экстремальным условиям, а не с простым притяжением к источникам сырья.

Важнейшей закономерностью современного этапа, выявленной в ходе нашего анализа, выступает усиление поляризации экономического пространства. Вопреки ожиданиям, связанным с выравнивающим действием рыночных механизмов, мы констатируем нарастание пространственной неоднородности. Это обусловлено, помимо прочего, действием механизмов «кумулятивной причинности», когда первоначальные конкурентные преимущества отдельных территорий (наличие инфраструктуры, квалифицированных кадров, институтов развития) запускают процесс самоподдерживающегося роста, притягивая все новые ресурсы из периферийных районов. В результате, как отмечается в ряде работ, формируется устойчивый паттерн: ядра агломераций концентрируют функции управления, финансы и высокотехнологичные производства, в то время как периферия сталкивается с деиндустриализацией и стагнацией [4]. Это противоречит классическим постулатам о гармоничном развитии экономических районов [1–3] и требует выработки принципиально иных подходов к региональной политике, ориентированных не на «подтягивание» отстающих (что зачастую лишь консервирует отсталость), а на стимулирование их собственных точек роста с учетом новых факторов и на создание условий

для «перетока» знаний и технологий из ядер на периферию. Мы предполагаем, что в условиях новой реальности принцип «выравнивания уровней социально-экономического развития» должен быть переформулирован как принцип «обеспечения связанности и доступности», то есть создания условий, при которых периферия получает доступ к преимуществам агломераций без необходимости физической концентрации производства.

Нельзя обойти вниманием и экологическую составляющую. Нами установлено, что экологические ограничения из внешнего, экзогенного фактора, постепенно превращаются во внутренний, эндогенный фактор размещения, определяющий конкурентоспособность территорий. Ужесточение природоохранного законодательства, рост экологических требований со стороны потребителей и инвесторов, а также необходимость выполнения международных обязательств по снижению углеродного следа делают экологическую чистоту производства значимым локализационным преимуществом. Регионы, сохранившие благоприятную окружающую среду и развивающие «зеленые» технологии, становятся привлекательными для размещения постиндустриальных производств и притока человеческого капитала, в то время как территории с высоким уровнем загрязнения попадают в «ловушку» экологически устаревших отраслей, что еще больше усугубляет их периферийное положение. Экологический фактор начинает работать как катализатор пространственной поляризации.

Полученные нами результаты вступают в определенное противоречие с традиционными представлениями о принципах размещения, изложенными, в частности, в фундаментальных учебных курсах по экономической географии. Если ранее доминировал тезис о необходимости приближения производства к источникам сырья и районам потребления как о незыблемом принципе рациональной организации [1; 2], то современная реальность демонстрирует, что пространство «сжимается» благодаря развитию транспорта и логистики, но одновременно «расширяется»

из-за роста значимости труднокодифицируемого знания и институциональных барьеров. Дискуссионным, на наш взгляд, является вопрос о сохранении примата материальных факторов. Данные исследований свидетельствуют о том, что в обрабатывающей промышленности сырьевой фактор сохраняет значение лишь для ограниченного круга производств (например, первичная переработка), тогда как для большинства высокотехнологичных отраслей критически важными становятся качество человеческого капитала и наличие исследовательской инфраструктуры. Мы солидаризируемся с позицией авторов, указывающих на то, что агломерационная экономия сегодня возникает не столько из совместного использования транспортных сетей, сколько из возможностей для вертикальной интеграции и снижения транзакционных из-

держек в условиях плотной институциональной среды [4; 10]. Более того, необходимо признать, что категория «научно-обоснованной специализации» экономических районов [3] наполняется новым содержанием: специализация формируется не столько директивно, сколько эволюционно, под влиянием процессов пространственной селекции и сортировки гетерогенных фирм, что убедительно показано в современных микроэкономических исследованиях локализационных процессов [5]. Мы приходим к выводу, что традиционные принципы, отражая определенный исторический этап, сегодня требуют не отбрасывания, а диалектического снятия (*Aufhebung*), то есть включения в более сложную систему координат, где они выступают частными случаями более общих закономерностей самоорганизации экономического пространства.

Библиографический список

1. *Керашев М. А.* Экономика промышленного производства : учебник. — Краснодар : Печатный двор Кубани, 1998. — 173 с.
2. *Магомедов М. Д., Заздравных А. В., Афанасьева Г. А.* Экономика пищевой промышленности : учебник. — М. : Дашков и Ко, 2010. — 232 с.
3. *Экономическая и социальная география России : учебник / под ред. А. Т. Хрущева.* — М. : Дрофа, 2001. — 672 с.
4. *Brandt L., Kambourov G., Storesletten K.* Barriers to Entry and Regional Economic Growth in China // *The Review of Economic Studies.* — 2026. — Vol. 93, no. 1. — P. 286–326. — DOI: [10.1093/restud/rdaf029](https://doi.org/10.1093/restud/rdaf029).
5. *Grover A., Lall S. V., Maloney W. F.* Place, Productivity, and Prosperity: Revisiting Spatially Targeted Policies for Regional Development. — 2022. — DOI: [10.1596/978-1-4648-1670-3](https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1670-3).
6. *Identifying and Mapping Industrial Districts Through a Spatially Constrained Cluster-Wise Regression Approach / J. Canello [et al.]* // *Journal of Regional Science.* — 2025. — Vol. 65, no. 2. — P. 312–335. — DOI: [10.1111/jors.12743](https://doi.org/10.1111/jors.12743).
7. *Lebedeva M. A.* The state and prospects of renewable energy development in the regions of the Far North of Russia // *Problems of Territory's Development.* — 2021. — Vol. 25, no. 4. — P. 139–155. — DOI: [10.15838/ptd.2021.4.114.8](https://doi.org/10.15838/ptd.2021.4.114.8).
8. *Petrov A., Poltarykhin A., Alekhina N.* The relationship between religious beliefs and coping with the stress of covid-19 // *HTS Teologiese Studies.* — 2021. — Vol. 77, no. 1. — a6487. — DOI: [10.4102/hts.v77i1.6487](https://doi.org/10.4102/hts.v77i1.6487). — EDN YDXXSC.
9. *Shaping industrial spatial density: How floor area ratio varies across regions and sectors in Zhejiang, China / F. Tu [et al.]* // *PLoS ONE.* — 2026. — Vol. 21, no. 3. — DOI: [10.1371/journal.pone.0343089](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0343089).
10. *Zhao C., Liu Z.* Administrative centers and firms location decisions // *Finance Research Letters.* — 107722. — Vol. 84. — DOI: [10.1016/j.frl.2025.107722](https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107722).

УДК 338.2 DOI: 10.14451/1.256.118

Разработка аналитического обеспечения договорной политики специализированной субподрядной организации*

© 2026 **Буравцева Виолетта Владимировна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: vasilisagogol@mail.ru

© 2026 **Журавлева Екатерина Дмитриевна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: zukatty@yandex.ru

© 2026 **Михаелян Изабелла Эрнестовна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: Bella070703@yandex.ru

© 2026 **Пак Елисавета Денисовна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: yelisavetapark@gmail.com

© 2026 **Хохлов Даниил Геннадьевич**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: daniilhothlov070@yandex.ru

© 2026 **Бариленко Владимир Иванович**

Профессор Кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, доктор экономических наук, профессор. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: vbarilenko@fa.ru

Ключевые слова: бизнес-анализ, договорная политика, субподрядная организация, анализ контрагентов, скоринговая модель, управление рисками, эффективность договоров, мониторинг исполнения.

Статья посвящена аналитическому обеспечению договорной работы субподрядных организаций через внедрение бизнес-аналитики. Обоснована необходимость комплексного подхода к управлению договорами с учетом специфики субподряда. Предложены методика анализа контрагентов (скоринг благонадежности), подходы к анализу существенных условий договоров и система мониторинга исполнения обязательств. Результаты предназначены для снижения рисков, повышения рентабельности и обоснования путей развития субподрядных организаций.

*Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных в рамках ВТСК 114 Финуниверситета по договору с ООО «СМ-Групп». (Р)

Современный рынок строительных и специализированных работ характеризуется высокой степенью фрагментации, в которой значительную роль играют субподрядные организации. Выступая в качестве исполнителей отдельных этапов или видов работ, эти компании занимают уязвимое положение в системе договорных отношений. С одной стороны, они несут полную ответственность за качество, сроки и безопасность выполняемых работ перед генеральным подрядчиком. С другой стороны, они обладают ограниченными рычагами влияния на решения генподрядчика, касающиеся изменения объемов работ, сроков финансирования или применения штрафных санкций.

Практика деятельности субподрядных организаций свидетельствует о том, что значительная часть финансовых потерь — от задержек оплат до немотивированных штрафов и простоев — является прямым следствием некачественно проработанной договорной политики. Традиционные подходы к управлению договорами, основанные преимущественно на юридической экспертизе, зачастую не позволяют своевременно идентифицировать экономические риски, оценивать долгосрочные последствия принимаемых решений и формировать объективную картину благонадежности потенциальных партнеров. В этих условиях возникает ярко выраженная потребность в формировании системы аналитического обеспечения договорной политики, которая позволила бы перейти от реактивного управления проблемами в этой области к проактивному управлению рисками и эффективностью взаимоотношений с заказчиками субподрядных работ.

Экономическая сущность договорной политики субподрядной организации раскрывается через совокупность принципов, методов и конкретных действий по инициации, заключению, исполнению и прекращению договоров подряда. В отличие от генерального подрядчика, который взаимодействует непосредственно с заказчиком и обладает относительной свободой в организации работ, субподрядчик функционирует в жестко заданных координатах. Его деятельность характеризуется рядом специфических

черт, которые необходимо учитывать при построении аналитического обеспечения.

Во-первых, субподрядчик работает в условиях «вторичного» планирования, будучи привязанным к содержанию, срокам и технологической последовательности работ, определяемым генподрядчиком. Любые сбои в графике генподрядчика автоматически создают риски для субподрядчика, при этом его возможности повлиять на ситуацию минимальны. При этом бизнес-возможности организации субподрядчика не всегда соответствуют специфике и сложности работ, которые она должна выполнять по договорам с генподрядчиком. Во-вторых, значительную долю в структуре затрат субподрядных организаций занимают материалы, которые часто поставляются на давальческой основе. Это порождает специфические риски, связанные с учетом, ответственностью за сохранность и качество материалов, а также с возможными спорами об объемах использованных ресурсов. В-третьих, субподрядные организации, как правило, обладают ограниченными возможностями диверсификации портфеля заказов в силу своей специализации, что многократно повышает цену ошибки при выборе контрагента.

В современной практике управления договорными отношениями сложилось несколько подходов к оценке контрагентов, которые условно можно разделить на три группы: юридический, финансовый и рейтинговый.

Юридический подход является наиболее распространенным и обязательным. Он включает проверку факта государственной регистрации (выписка из ЕГРЮЛ), наличия лицензий и свидетельств СРО, полномочий лица, подписывающего договор, а также анализ картотеки арбитражных дел на предмет участия контрагента в судебных спорах в качестве ответчика [14]. Однако данный подход, как правило, статичен и позволяет зафиксировать лишь текущее состояние, не давая прогноза поведения партнера в ходе исполнения долгосрочного договора в меняющихся внешних условиях.

Финансовый подход базируется на анализе финансовой устойчивости и надежности контрагента по данным его бухгалтерской отчетности. Расчет коэффициентов ликвидности, платежеспособности и рентабельности позволяет оценивать способность компании исполнять свои обязательства. В строительной отрасли для этих целей часто применяются методики оценки инвестиционной привлекательности подрядчиков, используемые банками при проектном финансировании. Тем не менее, для субподрядчика этот подход имеет ограниченную ценность: во-первых, отчетность может быть недоступна для малых предприятий на специальных налоговых режимах, а во-вторых, она не отражает такой критически важный параметр, как дисциплина оплат в рамках конкретных проектов.

Рейтинговый подход предполагает использование скоринговых моделей и балльных оценок, разработанных крупными генподрядчиками или специализированными агентствами. Такие системы, используемые в тендерных процедурах, позволяют присвоить потенциальному субподрядчику класс надежности на основе формализованных критериев. Однако симметричных инструментов, позволяющих субподрядчику оценивать генерального подрядчика, на рынке практически не представлено [3].

Так, существующие подходы фокусируются преимущественно на проверке «входных данных» контрагента. Для субподрядчика этого недостаточно. Критически важными становятся такие аспекты, как платежная дисциплина генподрядчика в прошлых проектах (часто не отраженная в официальной отчетности), его репутация в профессиональном сообществе (наличие неформальных отзывов), его особые требования к содержанию специализированных субподрядных работ, а также его готовность к справедливому распределению рисков, закладываемых в договор. Отсутствие комплексных методик, адаптированных под специфику взаимоотношений «генподрядчик-субподрядчик», определяет необходимость разработки специализированного аналитического обеспечения.

Описанное выше обосновывает необходимость комплексного аналитического обеспечения договорной политики как инструмента снижения предпринимательских рисков. Под аналитическим обеспечением в данном контексте понимается система сбора, обработки, интерпретации и хранения информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений на всех этапах жизненного цикла договора. Такая система должна аккумулировать информацию из различных источников: внутренних (данные бухгалтерского и управленческого учета, история взаимоотношений с контрагентами) и внешних (открытые данные судебных органов, базы данных налоговой службы, отраслевые рейтинги, профессиональные сообщества), а также из документов, отражающих выявляемые в ходе переговоров с потенциальными и реальными контрагентами требования к субподрядчику.

Эффективность аналитического обеспечения напрямую зависит от качества и полноты используемой информации. Для системного подхода к ее сбору целесообразно классифицировать информацию в разрезе этапов жизненного цикла договора, а также по источникам происхождения. Это позволяет на каждом этапе принимать решения, опираясь на релевантные данные [10].

Классификация информации, необходимой для принятия решений, может быть построена в разрезе этапов договорного процесса. На этапе выбора контрагента необходима информация о его финансовой устойчивости, деловой репутации, опыте реализации аналогичных проектов. На этапе согласования условий договора ключевое значение приобретает информация о рыночных ценах, типовых условиях аналогичных договоров, возможных рисках, связанных с конкретными формулировками, и об особых требованиях сторон, выдвигаемых в ходе переговоров. На этапе исполнения договора востребована оперативная информация об отклонениях от сроков, объемов и стоимости работ, а также об изменениях требований сторон в меняющихся условиях. На этапе завершения и последующего контроля необходима информация о выполнении договорных условий для факторного анализа

достигнутых результатов и формирования базы знаний для будущих договоров.

Взаимодействие субподрядной организации осуществляется в двух направлениях: с генподрядчиками (заказчиками) и с привлекаемыми субсубподрядчиками или поставщиками. Асимметрия информации и высокие риски оппортунистического поведения требуют формализованного подхода к сбору и анализу данных на предконтрактной стадии. Аналитическое обеспечение в данном контексте должно трансформироваться из разрозненной проверки в интегрированную систему оценки, фундаментом которой являются принципы должной осмотрительности и количественной оценки надежности, реализуемые на основе систематического взаимодействия субподрядчика с генподрядчиком как его ключевым стейкхолдером.

Выбор генподрядчика – это стратегическое решение, определяющее не только загрузку мощностей субподрядчика, но и его финансовую стабильность. Риски сотрудничества с недобросовестным заказчиком включают неоплату выполненных работ, затягивание сроков приемки и, как следствие, кассовые разрывы. Методика анализа должна быть направлена на минимизацию данных рисков и включать как качественную, так и количественную оценку.

Первым этапом является комплексный анализ платежеспособности и деловой репутации. Актуальная судебная практика подчеркивает, что проявление должной осмотрительности не может ограничиваться формальной сверкой учредительных документов. Субподрядчику необходимо оценить финансовое состояние потенциального заказчика в динамике. Ключевым источником здесь выступает бухгалтерская отчетность, получаемая из открытых данных Федеральной налоговой службы. Анализ должен включать оценку коэффициентов ликвидности, структуры капитала и, что особенно важно, динамики кредиторской задолженности. Настораживающим фактором является резкий рост долгов или убыточность деятельности при одновременном наращивании объемов строительных

контрактов. Оценка деловой репутации производится через анализ судебных споров с использованием баз данных арбитражных судов [6]. Приоритетное внимание следует уделять делам, в которых генподрядчик выступает ответчиком по искам о взыскании задолженности за выполненные работы. Дополнительным индикатором служит наличие информации о его участии в государственных закупках в качестве недобросовестного поставщика.

Вторым этапом выступает оценка опыта реализации аналогичных проектов. Данный критерий важен для понимания специфики будущего взаимодействия. В 2024–2025 годах наблюдается тренд на создание отраслевых цифровых платформ для аккумуляции такой информации. Например, Национальное объединение строителей (НОСТРОЙ) развивает автоматизированную систему оценки опыта и деловой репутации, которая аккумулирует данные из Единого реестра членов СРО, ЕГРЮЛ и Единой информационной системы в сфере закупок. Для субподрядчика анализ опыта генподрядчика должен быть сфокусирован не на общем количестве завершенных объектов, а на наличии успешно реализованных проектов, аналогичных по технической сложности и сметной стоимости планируемым к выполнению субподрядчиком работам. При этом, руководствуясь актуальными разъяснениями контрольных органов, не следует формально подходить к кодам ОКПД 2, а необходимо оценивать содержательное сходство выполненных работ. Выявление фактов недостаточности бизнес-возможностей субподрядчика (необходимых компетенций, технологий, подготовленного персонала и т. п.) для выполнения характерных для проектов генподрядчика работ может служить основанием констатации наличия бизнес-проблемы. Для преодоления такой проблемы возможны лишь два варианта действий: отказ от заключения договора с данным генподрядчиком либо инициация мер для создания недостающих бизнес-возможностей у самого субподрядчика [1].

Важнейшим шагом аналитической работы на данном этапе является разработка и внедрение

скоринговой модели оценки благонадежности заказчика. Современные технологии позволяют перейти от субъективного взвешивания факторов к формализованной балльной оценке. Методология скоринга, заимствованная из банковской сферы и адаптированная для комплаенс-задач, предполагает присвоение весов каждому фактору риска на основе ретроспективного анализа [7].

Модель для специализированной субподрядной организации может включать следующие блоки: финансовые показатели (вес 40%), судебная нагрузка и исполнительные производства (вес 30%), деловая репутация и опыт (вес 20%), наличие лицензий и членство в СРО (вес 10%). Каждому подкритерию присваивается балл, итоговая сумма позволяет отнести заказчика к одной из групп риска: низкий (сотрудничество возможно на стандартных условиях), средний (требуется обеспечение обязательств, например, авансирование материалов, а не денежными средствами) или высокий (отказ от сотрудничества или включение в договор жестких штрафных санкций и сокращенных сроков оплаты). Автоматизация такого скоринга, в том числе с использованием специализированного программного обеспечения, позволяет в разы сократить время на обработку данных и повысить обоснованность решений.

В случае если специализированная субподрядная организация для выполнения комплексных работ или оптимизации издержек привлекает третьих лиц, возникает противоположная задача — оценка надежности исходящего денежного потока. Ошибки в выборе субсубподрядчика могут привести к срыву сроков сдачи объекта генподрядчику и репутационным потерям для самой организации.

Ключевым направлением анализа становится оценка производственных мощностей и квалификации привлекаемых организаций. В отличие от оценки генподрядчика, где на первом месте стоит финансовая состоятельность, при выборе исполнителя нижнего звена приоритет отдается его технической способности выполнить работу.

Согласно сложившейся судебной практике и рекомендациям налоговых органов, признаками должной осмотрительности является подтверждение наличия у контрагента необходимых ресурсов: квалифицированного персонала, основных средств, технологического оборудования. Для строительной отрасли особое значение имеет проверка наличия у специалистов членства в Национальном реестре специалистов, а у самой организации — допусков СРО, если это требуется по законодательству. Подтверждением квалификации служат не только договоры, но и акты выполненных работ по аналогичным объектам, а также, при возможности, положительные отзывы от предыдущих заказчиков. Дополнительным инструментом верификации качества может служить обращение к информационным системам, подобным «Лабораторному кластеру НОСТРОЙ» [11], для подтверждения качества применяемых материалов или результатов испытаний.

Вторым не менее важным направлением является анализ ценовых предложений в динамике. Данный анализ не сводится к выбору минимальной цены, так как аномально низкая стоимость часто коррелирует с низким качеством или использованием неучтенных материалов. Аналитическая ценность заключается в изучении трендов. Субподрядчику необходимо сопоставлять ценовые предложения нескольких потенциальных исполнителей не только на текущий момент, но и в ретроспективе. Если компания систематически снижает цены на протяжении длительного периода, это может свидетельствовать о демпинге как стратегии, ведущей к банкротству, либо о применении «серых» схем оптимизации. В условиях стабилизации инфляции и прогнозируемого роста цен, компании, не имеющие достаточных аналитических мощностей, сталкиваются с трудностями в обосновании конечной цены для генподрядчика. В связи с этим, анализ цен субсубподрядчиков должен включать построение ценовых трендов на основные виды работ и материалы, что позволит субподрядчику формировать реалистичный бюджет проекта и выбирать тех партнеров, чья ценовая политика

является прозрачной и экономически обоснованной, а не просто минимальной.

Таким образом, организация системы сбора и обработки информации для выбора контрагентов представляет собой двунаправленный процесс. Для выбора заказчиков приоритетна финансовая и репутационная скоринговая оценка, оценка бизнес-возможностей для выполнения запрашиваемых работ, а для контроля поставщиков – оценка технической состоятельности и ценовая экспертиза. Интеграция этих методик в единое аналитическое обеспечение позволяет субподрядной организации не только снижать транзакционные издержки, но и формировать устойчивый портфель заказов с прогнозируемым уровнем риска.

Ключевым этапом договорной политики, во многом предопределяющим финансовый результат субподрядной организации, является анализ существенных условий договора до его подписания. Практика свидетельствует, что именно на этой стадии закладываются предпосылки будущих убытков – от кассовых разрывов до немотивированных штрафных санкций. Рассмотрим три взаимосвязанных направления определения условий договоров: оценку безубыточности, анализ распределения рисков и оценку влияния графика финансирования на ликвидность.

Одним из важнейших элементов аналитического обеспечения договорной политики субподрядной организации выступает оценка безубыточности заключаемого договора. Традиционный анализ безубыточности (CVP-анализ), разработанный для промышленных предприятий с краткосрочным производственным циклом, требует существенной адаптации применительно к строительной отрасли. Специфика функционирования строительных организаций исключает возможность прямого применения стандартного инструментария, что обусловлено длительным характером проектов, неравномерностью выполнения работ и высокой долей постоянных расходов в структуре себестоимости [9].

В современной литературе обоснована концепция учета фактора времени и скорости выпол-

нения работ при оценке безубыточности подрядных организаций. Для строительной отрасли более применимо понятие безубыточности деятельности в целом, нежели классическая точка безубыточности промышленных предприятий. Это связано с длительным производственным циклом, поэтапной сдачей работ и неравномерностью поступления выручки.

Сходство строительных и промышленных организаций проявляется в общих принципах учета затрат: разделении оплаты труда на повременную и сдельную, в неизменности видов продукции в течение года. Однако отличительные особенности – учет давальческого сырья, значительная доля незавершенного производства, волатильность постоянных и переменных затрат – требуют модификации аналитического инструментария.

Применительно к субподрядной организации расчет минимально приемлемой цены договора должен учитывать не только прямые затраты, но и часть постоянных расходов компании, покрываемую за счет маржи от контракта. Принципиальное значение приобретает распределение постоянных затрат пропорционально длительности договора: чем продолжительнее проект, тем большую нагрузку по содержанию административного аппарата он должен нести. При оценке безубыточности отдельного договора необходимо исходить из того, что постоянные расходы организации возмещаются суммами покрытия, генерируемыми всеми объектами в течение отчетного периода.

Ключевой показатель анализа – сумма покрытия (маржинальный доход), рассчитываемая как разница между выручкой по договору и переменными затратами. Именно за счет накопленных сумм покрытия по всем объектам организация возмещает постоянные расходы и формирует прибыль. При увеличении деловой активности, заключении новых договоров время достижения безубыточности сокращается, при замедлении строительства – увеличивается.

Методика определения срока возмещения годовых постоянных затрат по объекту основана на

последовательном накоплении сумм покрытия до полного покрытия годовых постоянных расходов. Для субподрядчика это позволяет оценить минимальный объем работ, необходимый для покрытия доли постоянных расходов, и определить период, когда договор начнет приносить прибыль, что критически важно для планирования денежных потоков.

Методика предусматривает расчет двух показателей: суммы покрытия 1 (маржинальный доход по объекту) и суммы покрытия 2 (разница между суммой покрытия 1 и долей постоянных затрат, относимой на объект). Сумма покрытия 2, введенная до персонала как плановый показатель, позволяет контролировать достижение целей и оценивать влияние каждого договора на общий финансовый результат.

Применительно к договорной политике алгоритм действий следующий. На этапе анализа проекта договора рассчитывается прогнозная сумма покрытия на основе планируемой выручки и сметы переменных затрат. Полученное значение сопоставляется с долей постоянных расходов, приходящейся на период реализации договора. Если прогнозная сумма покрытия превышает эту долю, договор потенциально рентабелен. В противном случае требуется либо увеличение цены, либо пересмотр графика финансирования для ускорения поступления выручки.

Вторым критически важным направлением анализа договорных условий выступает оценка справедливости распределения рисков между сторонами. Гражданский кодекс РФ закрепляет диспозитивные нормы, которые могут быть изменены соглашением сторон, что создает как возможности для гибкого регулирования, так и потенциальные угрозы для более слабой стороны договора [15]. Так, пункт 1 статьи 705 ГК РФ говорит о том, что риск случайной гибели материалов несет предоставившая их сторона. Данная норма является диспозитивным — стороны вправе предусмотреть договором иное распределение рисков. Для субподрядчика это

означает, что он может принять на себя обязательства, возлагающие риски, которые он не в состоянии контролировать в силу своего положения в производственной цепочке.

Особое значение приобретает распределение рисков, связанных с простоем. В строительной деятельности простой возникает по различным причинам: несвоевременная передача фронта работ, задержка поставки материалов генподрядчиком, неблагоприятные погодные условия. Как отмечается в юридической литературе, условие договора, освобождающее генподрядчика от ответственности за просрочку исполнения встречных обязательств, может быть признано ничтожным как противоречащее существу законодательного регулирования. Однако на практике субподрядчику приходится доказывать наличие таких обстоятельств в судебном порядке.

Судебная практика выработала ряд подходов, значимых для анализа договорных условий. В определениях Верховного Суда РФ неоднократно подчеркивалось, что правила распределения рисков случайной гибели или повреждения имущества не применяются, когда указанные последствия наступили в связи с ненадлежащим исполнением обязательств одной из сторон [12]. Иными словами, если повреждение материалов или простой произошли по вине генподрядчика, риск не может быть автоматически переложен на субподрядчика даже при наличии соответствующего условия в договоре. Однако доказывание вины — длительный судебный процесс, сопряженный с издержками, которых субподрядчик стремится избежать.

Особого внимания заслуживает анализ асимметрии ответственности сторон. На практике нередко встречаются ситуации, когда размер неустойки для субподрядчика за нарушение сроков выполнения работ существенно превышает размер ответственности генподрядчика за задержку оплаты или непредоставление фронта работ. Такая асимметрия создает для субподрядчика повышенные риски, которые должны быть либо компенсированы в цене договора, либо

скорректированы на этапе согласования условий. В экономическом анализе права обосновывается позиция, согласно которой несправедливые договорные условия, нарушающие баланс интересов сторон, могут рассматриваться как обстоятельство, влияющее на определение цены договора и требующее ее соответствующей корректировки.

Для формализации оценки асимметрии ответственности целесообразно использовать коэффициент соотношения штрафных санкций. Он рассчитывается как отношение размера неустойки, установленной для субподрядчика за нарушение сроков работ, к размеру неустойки генподрядчика за задержку оплаты или иные нарушения встречных обязательств. Превышение значения 2–3 свидетельствует о дискриминационном характере условий и требует либо корректировки договора, либо включения соответствующей премии за риск в цену.

Кроме того, важное значение имеет анализ условий о порядке сдачи-приемки работ. Зачастую договоры субподряда содержат положения, согласно которым работы считаются принятыми только после подписания акта генподрядчиком, при этом сроки для мотивированного отказа не установлены либо неоправданно затянуты. Такая ситуация создает риск необоснованной задержки оплаты и, как следствие, кассовых разрывов. С позиции аналитического обеспечения договорной политики целесообразно включать в чек-лист оценки договора пункты, фиксирующие наличие четких сроков приемки и последствий их пропуска.

Третий блок анализа связан с оценкой движения денежных средств в ходе исполнения договора. Для субподрядчика критически важно понимать временной разрыв между возникновением затрат и поступлением оплаты от генподрядчика. Именно этот разрыв порождает потребность в оборотных средствах, которая при отсутствии собственных ресурсов покрывается заемным финансированием [8]. В зарубежной практике анализ денежного потока рассматривается как

один из ключевых предикторов дефолта подрядной организации, позволяющий оценить способность компании выдержать кассовые разрывы без потери платежеспособности.

Для отечественной практики характерна недооценка этого аспекта. Субподрядчики, соглашаясь на минимальный аванс или его отсутствие, зачастую не учитывают стоимость замораживания собственных оборотных средств и, при необходимости, стоимость банковского кредитования. В результате рентабельный на первый взгляд договор при фактическом исполнении может принести убытки из-за необходимости обслуживать кредиты на покрытие кассовых разрывов.

Завершающим этапом в определении условий становится обоснованный выбор типа цены и формы расчетов. Статья 709 ГК РФ предусматривает два основных вида цены в договоре подряда – твердую и приблизительную, причем если иное не указано, цена считается твердой. Выбор между этими моделями имеет принципиальное значение для распределения рисков изменения стоимости ресурсов.

Подходы к установлению цены в договоре строительного подряда в России и зарубежных правовых порядках существенно различаются. Анализ проформ FIDIC [4] как разработанных Международной федерацией инженеров-консультантов стандартизированных договоров демонстрирует, что механизмы корректировки цены при выполнении дополнительных работ могут быть более гибкими, чем это предусмотрено отечественным регулированием.

С практической точки зрения выбор определяется тремя факторами. При длительных сроках строительства (более 6 месяцев) и высокой волатильности цен твердая цена создает для субподрядчика неприемлемые инфляционные риски. При отсутствии детальной проектной документации твердая цена вынуждает закладывать значительный резерв на непредвиденные расходы, что снижает конкурентоспособность.

Разбивка договора на этапы с оплатой по завершении каждого позволяет синхронизировать денежные потоки и минимизировать потребность в оборотных средствах.

Выбор оптимальной модели ценообразования должен основываться на тщательном анализе конкретных условий проекта, ресурсных рисков и финансовых возможностей субподрядчика. При этом процесс управления договорной политикой не завершается подписанием контракта и началом производства работ. Напротив, наиболее сложный этап с точки зрения аналитического обеспечения наступает в ходе реализации договоренностей и после их завершения. Именно на этой стадии формируются фактические финансовые результаты и накапливается информация, необходимая для корректировки будущих решений. Эффективная система аналитического обеспечения должна включать инструменты мониторинга текущих обязательств, методики ретроспективной оценки эффективности и механизмы обратной связи для обновления данных о контрагентах [2].

В ходе исполнения договора ключевым объектом аналитического наблюдения выступает дебиторская задолженность. Для субподрядной организации, чья финансовая устойчивость напрямую зависит от своевременности поступлений от генподрядчика, критически важна организация системы оперативного контроля расчетов. Несвоевременное поступление денежных средств от заказчиков приводит к замедлению темпов выполнения строительно-монтажных работ и возрастанию рисков срыва сроков сдачи объектов. В связи с этим анализ дебиторской задолженности должен проводиться не эпизодически, а в регулярном режиме с обязательной дифференциацией задолженности по срокам возникновения. Методика предполагает выделение текущей (непросроченной) задолженности, срок оплаты которой еще не наступил в соответствии с условиями договора, и просроченной задолженности, требующей незамедлительного реагирования. Для строительной отрасли, характеризующейся значительными объемами авансирования, особое внимание следует уделять

анализу авансов выданных и авансов полученных, так как дисбаланс в этих величинах может сигнализировать о кассовых разрывах [5].

Вторым важнейшим направлением мониторинга выступает анализ претензионной работы и спорных ситуаций. Актуальная правоприменительная практика исходит из того, что срок на претензионную работу включается в общий срок исполнения контракта, что требует от субподрядчика тщательного документирования всех нарушений. Аналитическое обеспечение на данном этапе должно включать систематизацию данных о направленных и полученных претензиях, их классификацию по причинам возникновения (нарушение сроков, качество работ, неоплата) и по контрагентам. Особую значимость приобретает корректное начисление неустоек. В соответствии с законодательством о контрактной системе, пеня начисляется за каждый день просрочки исполнения обязательства в размере одной трехсотой ключевой ставки Центрального банка, тогда как штрафы взимаются за иные нарушения, кроме просрочки. Аналитическая система должна автоматизировать расчет таких санкций и отслеживать практику их удовлетворения в досудебном и судебном порядках, так как систематическое возникновение споров с конкретным контрагентом является сигналом для пересмотра условий сотрудничества или включения его в группу риска.

Завершение договора и подписание итоговых актов выполненных работ открывает возможность для проведения комплексной аналитической оценки, результаты которой должны служить основой для управления будущими договорными отношениями. Центральным элементом данной оценки выступает расчет фактической рентабельности договора. В отличие от плановых сметных показателей, фактическая рентабельность учитывает все реальные затраты, включая непредвиденные расходы, стоимость претензионных урегулирований и потери от замораживания оборотных средств в дебиторской задолженности [13].

Современный подход к оценке рентабельности в строительстве предполагает учет компонентной структуры финансирования, где собственные средства, авансы заказчика и привлеченное кредитование имеют различную стоимость. Для субподрядчика целесообразно рассчитывать рентабельность не только по каждому договору в отдельности, но и в разрезе видов работ и категорий заказчиков.

Установление факта отклонения фактической рентабельности от плановой требует проведения факторного анализа отклонений. Данный аналитический инструмент позволяет количественно измерить вклад различных факторов в изменение конечного финансового результата. Для субподрядной организации ключевыми факторами, подлежащими декомпозиции, выступают: изменение объемов выполненных работ (количественный фактор), отклонение в ценах на материалы и субсубподрядные работы (ценовой фактор), изменение производительности труда и сроков выполнения (временной фактор), а также потери, связанные с санкциями и претензиями. Результаты факторного анализа позволяют сместить внимание с констатации факта убыточности или сверхприбыльности на выявление конкретных причин: были ли это внешние обстоятельства (рост цен, действия заказчика) или внутренние просчеты в планировании и организации работ.

Наконец, оценка эффективности договора была бы неполной без учета такого качественного параметра, как лояльность заказчика и перспективы повторного сотрудничества. В сегменте B2B, к которому относятся отношения субподрядчика и генподрядчика, лояльность выражается прежде всего в долгосрочном характере сотрудничества и готовности сторон к продолжению взаимодействия на взаимовыгодных условиях. Исследования показывают, что значительная часть B2B-покупателей готова увеличивать объемы закупок при условии, что поставщик выступает в роли стратегического партнера. Для количественной оценки данного параметра могут быть использованы такие метрики, как

индекс потребительской лояльности, рассчитываемый на основе опросов представителей заказчика, и коэффициент повторных договоров, показывающий долю контрагентов, с которыми сотрудничество было продолжено после завершения предыдущих проектов. Положительная динамика этих показателей свидетельствует о формировании устойчивого портфеля заказов и снижении транзакционных издержек на поиск новых клиентов.

Накопленная в процессе мониторинга и итоговой оценки информация утрачивает свою ценность, если она не интегрируется в систему принятия решений. Это обуславливает необходимость разработки регламента актуализации базы данных контрагентов по результатам исполнения договоров. Современные программные решения, такие как системы класса CRM и специализированные реестры участников, позволяют автоматизировать управление жизненным циклом карточки контрагента, фиксируя все значимые события от первого контакта до завершения всех обязательств. Процедура актуализации должна предусматривать внесение в базу данных итоговых показателей исполненного договора: фактические сроки оплаты, наличие и результаты претензий, итоговая рентабельность, оценка лояльности.

Наиболее важным элементом данной процедуры является пересмотр скоринговой оценки контрагента, сформированной на преддоговорной стадии. Если по результатам сотрудничества выявлены систематические задержки оплаты, наличие необоснованных отказов от приемки работ или иные негативные факторы, рейтинг контрагента должен быть понижен, что повлияет на условия будущих договоров с ним. И напротив, безупречное исполнение обязательств, оперативное подписание актов и инициация новых проектов должны служить основанием для повышения рейтинга и распространения на контрагента режима наибольшего благоприятствования.

Таким образом, данные, полученные на этапе исполнения и оценки договоров, становятся

основой для повышения качества будущих решений о выборе партнеров и определении условий взаимодействия с ними.

Разработка и последующее внедрение системы аналитического обеспечения договорной политики требуют от специализированной субподрядной организации не только организационных усилий, но и определенных инвестиций в программное обеспечение, обучение персонала и регламентацию бизнес-процессов. В связи с этим обоснование экономической целесообразности предлагаемых мероприятий становится необходимым условием принятия управленческого решения об их реализации. Оценка эффективности должна базироваться на сопоставлении затрат на создание и функционирование системы с теми выгодами, которые организация получает в результате снижения рисков и повышения качества договорных решений.

При оценке затратной части необходимо учитывать как единовременные, так и текущие расходы. К единовременным затратам относятся приобретение специализированного программного обеспечения для скоринговой оценки контрагентов, интеграция существующих учетных систем с модулями аналитики, а также разработка внутренних регламентов и методических материалов. Текущие расходы включают поддержку программных продуктов, оплату доступа к внешним информационным базам и дополнительное время сотрудников, занятых аналитической обработкой данных. При этом важно отметить, что значительная часть необходимой информации, включая данные судебных органов и бухгалтерскую отчетность, является общедоступной, что позволяет минимизировать затраты на внешние источники.

Эффект от внедрения системы проявляется в нескольких направлениях, соответствующих этапам договорного процесса, рассмотренным выше. На этапе выбора контрагентов внедрение скоринговой модели оценки благонадежности заказчиков позволяет снизить вероятность сотрудничества с недобросовестными генподрядчиками. Экономический эффект здесь выража-

ется в сокращении потерь от списания безнадежной дебиторской задолженности и уменьшении объема средств, замороженных в длительных судебных разбирательствах. Количественная оценка данного эффекта может быть получена путем сравнения доли просроченной задолженности в аналогичных группах договоров до и после внедрения системы, либо путем расчета предотвращенного ущерба на основе ретроспективного анализа договоров, которые не были заключены по результатам скоринга.

На этапе анализа существенных условий договора применение методик оценки безубыточности и анализа распределения рисков позволяет исключить заключение заведомо убыточных контрактов и скорректировать условия в пользу субподрядчика. Экономический эффект формируется за счет повышения фактической рентабельности договорного портфеля. В частности, анализ движения денежных средств и графика финансирования позволяет выявить договоры, создающие повышенную нагрузку на оборотный капитал, и либо отказаться от них, либо заложить в цену стоимость обслуживания заемных средств, необходимых для покрытия кассовых разрывов. Оценка данного эффекта производится путем сравнения плановой и фактической рентабельности по договорам, прошедшим углубленный анализ, с контрольной группой договоров, заключенных без применения аналитических процедур.

На этапе мониторинга исполнения обязательств система раннего предупреждения о рисках неоплаты и классификации просроченной задолженности позволяет своевременно инициировать претензионную работу и сокращать длительность задержек платежей. Экономический эффект здесь выражается в снижении потребности в заемных средствах для покрытия кассовых разрывов и, соответственно, в экономии на процентных расходах. Кроме того, систематизация данных о претензионной работе и анализ их причин создают основу для устранения системных ошибок в производстве и документообороте, что ведет к снижению штрафных санкций, предъявляемых субподрядчику.

На этапе постпроектной оценки и актуализации базы контрагентов накопление информации о фактической дисциплине заказчиков и результатах сотрудничества позволяет повысить качество будущих решений. Формирование рейтингов контрагентов и автоматическое применение дифференцированных условий договоров в зависимости от рейтинга снижает транзакционные издержки на повторную проверку и сокращает время согласования контрактов с надежными партнерами. Экономический эффект в данном случае имеет характер предотвращенных потерь и может быть оценен через снижение доли проблемных договоров в общем портфеле.

Интегральным показателем эффективности внедрения системы аналитического обеспечения выступает рост чистой прибыли субподрядной организации при сохранении или увеличении объема выполняемых работ. При этом важно учитывать, что эффект от внедрения носит накопительный характер: качество решений повышается по мере накопления информации в базе данных и уточнения скоринговых моделей на основе ретроспективного анализа. Поэтому оценку эффективности целесообразно проводить не единовременно, а на регулярной основе,

сопоставляя динамику ключевых показателей договорной деятельности с затратами на функционирование системы.

Таким образом, предлагаемая система аналитического обеспечения договорной политики, охватывающая все этапы жизненного цикла договора от выбора контрагента до постпроектной оценки, создает основу для устойчивого снижения предпринимательских рисков и повышения рентабельности деятельности специализированной субподрядной организации. Экономическая эффективность внедрения достигается за счет комплексного эффекта, включающего сокращение потерь от недобросовестных контрагентов, оптимизацию условий договоров, улучшение управления денежными потоками и повышение качества операционных решений на основе накопленной аналитической информации. Более того, одним из результатов функционирования постояннодействующей системы аналитического обеспечения договорной политики будет систематическое обоснование проектов развития самой субподрядной организации с целью формирования ее новых бизнес-возможностей, необходимых для удовлетворения запросов заказчиков ее работ.

Библиографический список

1. *Бариленко В. И.* О выявлении и анализе проблем бизнеса // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 2. – С. 210–217.
2. *Бороненкова С. А., Мельник М. В.* Экономический анализ в управлении строительной организацией : учебное пособие. – М. : Инфра-М, 2021. – 416 с.
3. В Контур.Фокусе появилась скоринговая проверка контрагентов / Контур.Фокус. – 2023. – URL: <https://focus.kontur.ru/site/news/37671-skoringovaya-proverka-kontragentov> (дата обр. 28.02.2026).
4. *Водопьянов Ю. В.* Оценка целесообразности внедрения института заранее оцененных убытков в российское право в контексте проформ FIDIC // Имущественные отношения в РФ. – 2020. – 7 (226). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-tselesoobraznosti-vnedreniya-instituta-zaranee-otsennnyh-ubytkov-v-rossiyskoe-pravo-v-kontekste-proform-fidic> ? yscld = mm6fbbolkn630193060.
5. *Герасимова Л. Н.* Учетно-аналитический механизм управления дебиторской задолженностью в строительстве // Аудитор. – 2021. – № 2. – С. 42–48.
6. *Данько К. А.* Необходимые процедуры проверки контрагента перед заключением сделки // Московский юридический журнал. – 2021. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neobhodimye-protsedury-proverki-kontragenta-pered-zaklyucheniem-sdelki> (дата обр. 20.02.2026).
7. *Еделькина А. Г.* Процесс проверки контрагентов как важный элемент «Комплаенс» // Вестник евразийской науки. – 2021. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-proverki-kontragentov-kak-vazhnyy-element-komplaens> (дата обр. 27.02.2026).
8. *Ерастова К. О., Аверина О. И.* Совершенствование методики анализа платежеспособности экономических субъектов, используемой кредитными учреждениями // Управленческий учет. – 2022. – № 2. – С. 57–65. – URL: <https://upravuchet.ru/index.php/journal/article/view/1700> (дата обр. 28.02.2026).

9. Ключевые аспекты анализа безубыточности деятельности строительных организаций / Е. В. Загородняя [и др.] // Естественно-гуманитарные исследования. — 2023. — 2(46). — С. 105–110.
10. Крицкий А. Неопределенность предмета договора подряда: какие риски несут участники договорных отношений в сфере строительства? // Адвокатская газета. — 2025. — 21 (446). — URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/neopredelennost-predmeta-dogovora-podryada/> (дата обр. 28.02.2026).
11. Лабораторный кластер — ключевое звено обеспечения качества строительства / РБК Компании. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/nhq68G0KGD/laboratornyj-klaster---klyuchevoe-zveno-obespecheniya-kachestva-stroitelstva/> (дата обр. 21.02.2026).
12. Президиум Высшего арбитражного суда Российской Федерации Информационное письмо от 24 января 2000 г. № 51 Обзор практики разрешения споров по договору строительного подряда / КонсультантПлюс. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=7&documentId=36776> (дата обр. 21.02.2026).
13. Рекуть Д. В., Нарушевич Г. Г. Учет и анализ расчетов с субподрядчиками за выполненные строительно-монтажных работ в СУ-210 ОАО «Гроднопромстрой»: сборник научных статей по материалам XIX Международной научной конференции студентов, магистрантов, аспирантов // Экономика и управление XXI века. — Гродно: ГрГУ им. Янки Купалы, 2024. — С. 261–266.
14. СТО Методическая инструкция «Проверка контрагентов для аккредитации на право заключать договоры» / Докипедия. — URL: <https://dikipedia.ru/print/5536521> (дата обр. 28.02.2026).
15. Энциклопедия решений. Распределение рисков случайной гибели, случайного повреждения материалов, оборудования, результатов работ между сторонами договора подряда (октябрь 2025) / Гарант. — URL: <https://base.garant.ru/58074174>.

УДК 336.225 DOI: 10.14451/1.256.131

Организационно-экономический механизм противодействия криминализации нефтяной промышленности как стратегический вектор обеспечения экономической безопасности РФ

© 2026 Чугаева Юлия Анатольевна

Кандидат экономических наук, доцент. Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия.

E-mail: yuachugaeva@mail.ru

Ключевые слова: акционеры, комитет по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации, криминализация, менеджмент, организационно-экономический механизм, преступления, Совет директоров, экономическая безопасность.

В статье представлены основные виды преступлений, характерные для нефтяной промышленности. Предложены мероприятия по устранению и минимизации угроз, связанных с криминализацией отрасли. Обосновывается, что преступная деятельность в ТЭК оказывает негативное влияние на состояние экономической безопасности РФ. В качестве ключевого инструмента организационно-экономического механизма противодействия криминализации нефтяной промышленности предлагается создание в структуре корпоративного управления, в Совете директоров, Комитета по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации, который будет обладать функциональной независимостью от менеджмента. Представлена организационная структура данного органа, включающая следующие лица: действующие члены Совета директоров, независимые директора, эксперты в сфере криминалистики, промышленной и экономической безопасности. Представлены основные полномочия данного Комитета, среди которых запрет на подозрительные сделки, прямой доступ ко всем данным, проведение плановых и внеплановых инвентаризаций, контрольных проверок, взаимодействие с силовыми ведомствами. Комитет по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации позволит своевременно выявлять, предотвращать и расследовать корпоративное мошенничество, хищения, коррупцию и другие противоправные деяния, направленные на активы, что обеспечит экономическую безопасность России в долгосрочной перспективе.

Введение

Криминализация в нефтяной промышленности является серьезной угрозой для экономической безопасности России, поскольку, несмотря на развитие диверсификации различных отраслей экономики, доля данной отрасли в ВВП и в доходной части бюджета остаётся значительной (по состоянию на 2024 г. доля нефтегазовых доходов в ВВП – 5,6%, доля нефтегазовой отрасли в доходной части бюджета – 30,32%) [5]. На нефтяную промышленность приходится наибольшее количество экономических преступлений в ТЭК. Данное направление является особо привлекательным для организованных преступных групп, поскольку этот рыночный сегмент аккумулирует огромное количество финансовых ресурсов. Превалирующее число преступлений в нефтяной отрасли совершается с участием коррупционных схем [6; 7]. Ключевым последствием, связанным с реализацией преступлений в этой сфере, является снижение экономической безопасности, основанное на уменьшении доходной части бюджета. Кража топлива и последующая его переработка нелегальным способом приводит к тому, что на рынке появляется контрафактное топливо, отличающееся плохими физико-химическими свойствами, что является потенциальной угрозой для потребителей.

К основным причинам роста криминализации нефтяной промышленности в РФ относят:

- высокая виктимность нефтяной промышленности;
- сложность сбора доказательной базы;
- неэффективная система наказаний;
- объединения преступных групп с коррумпированными чиновниками;
- высокая протяженность трубопроводов;
- удаленность объектов нефтяной промышленности;
- использование современных инновационных средств для врезок в трубопроводы;
- высокая маржинальность отрасли;
- получение высокого дохода при низких рисках;
- сращивание с легальным бизнесом;
- применение устаревших методов учета нефти и нефтепродуктов и др.

Основная часть

Наиболее распространены в нефтяной промышленности преступления в сфере транспортировки нефти и нефтепродуктов [3]. К основным видам преступлений следует отнести такие категории, как:

- врезки в трубопроводы;
- недолив нефти и нефтепродуктов;
- хищение нефти при добыче, переработке, транспортировке;
- мошенничество;
- коммерческий подкуп;
- взяточничество;
- завышение сметной стоимости;
- занижение объема экспорта углеводородов;
- контрабанда нефти и нефтепродуктов;
- злоупотребления должностными полномочиями;
- незаконное предпринимательство;
- уклонение от уплаты налогов;
- легализация доходов, полученных преступным путем;
- разведка добычи нефти без лицензии;
- проведение лжеэкспортных операций;
- нарушения экологического законодательства; [1]
- террористические атаки на инфраструктурные объекты;
- нецелевое расходование бюджетных средств;
- невозвращение валютной выручки из-за рубежа.

К ключевым особенностям криминализации нефтяной промышленности следует отнести: [10]

- латентность;
- высокая организованность;
- параллельная реализация с легальной деятельностью.

Всё многообразие преступлений в нефтяной промышленности предлагается разделить на следующие подгруппы:

- преступления против собственности;
- преступления, связанные с нарушениями налогового законодательства;
- контрабанда и нарушения таможенного законодательства;

- преступления коррупционной направленности;
- умышленное причинение ущерба;
- преступления, связанные с оборотом бюджетных денежных средств, направленных на развитие нефтяной отрасли;
- преступления, связанные с нарушением экологического законодательства.

Соответственно, для каждой группы преступных посягательств необходимо разработать комплекс мер, направленных на их противодействие [9]. Первый вид преступлений в нефтяной промышленности включает обширный пласт от хищений на стадиях добычи, переработки, реализации нефти и нефтепродуктов до корпоративного мошенничества. Наибольший объем преступлений приходится на врезки в трубопроводы. Борьба с несанкционированными врезками в трубопроводы должна быть комплексной и включать технологические, физические и оперативные меры. Современные инновационные разработки помогают своевременно выявлять нелегальные врезки в сетевые трубопроводы. Так, современные программные средства позволяют определить резкие изменения физических параметров, свидетельствующие об утечках энергоресурсов. Для своевременного обнаружения утечек используются виброакустические системы охраны, внутритрубная диагностика и системы видеонаблюдения [4]. Могут быть использованы футляры, сенсорные поля для физической защиты трубопроводов.

На объектах нефтяной промышленности следует отбирать пробы с целью выявления вовлечения в оборот нелегальных углеводородов [5]. В сегментах нефтедобычи, нефтепереработки, транспортировки нефти, нефтепродуктов основными индикаторами хищений является резкое увеличение технологических потерь, а также расхождение между объемами, поставленными на учет, и реальными объемами добытой, переработанной и реализованной нефти и нефтепродуктов. Немаловажное значение для борьбы с корпоративным мошенничеством является своевременная ротация специалистов с высокими коррупционными рисками [8]. В нефтега-

зовых компаниях обязательно необходимо совершенствовать антикоррупционную политику, ужесточить систему контроля и учета, проводить плановые и внеплановые инвентаризации, внутренние расследования и проверки.

Вертикально интегрированные компании как крупнейшие налогоплательщики перешли на режим налогового мониторинга, в рамках которого был предоставлен онлайн-доступ к бухгалтерским и налоговым системам, однако данных мер недостаточно для снижения объема налоговых преступлений. Для борьбы с преступлениями, связанными с нарушениями налогового законодательства, предлагается использование корзины российских бенчмарков, благодаря чему станет возможным привязать налоги к фактическим ценам на каждый отдельно взятый сорт нефти, что обеспечит формирование налоговой справедливости.

Для снижения количества преступлений, связанных с умышленным причинением ущерба, необходимо расширять международное сотрудничество в сфере противодействия терроризму, использовать внедрение нанотехнологий и искусственного интеллекта в охране объектов, проводить дистанционный контроль за состоянием инфраструктурных объектов нефтяной отрасли, применять установку непрерывного видеонаблюдения, уменьшать уровень социальной напряженности и др. [2].

Для минимизации преступлений, связанных с оборотом бюджетных денежных средств, направленных на развитие нефтяной отрасли, применяют: увеличение частоты проведения контрольных проверок; усиление финансово-бюджетного контроля; ужесточение ответственности за нецелевое расходование бюджетных средств; контроль за целевым расходованием бюджетных средств;

повышение эффективности работы службы внутреннего контроля и аудита, экономической безопасности вертикально интегрированных нефтяных корпораций.

Противодействие экологическим преступлениям направлено на реализацию таких мер, как:

утилизация попутного нефтяного газа, сокращение выбросов парниковых газов, применение «зеленых» технологий, использование энергосберегающих технологий, вторичная переработка отходов, использование альтернативных источников энергии, дополнительное финансирование мероприятий на снижение негативного воздействия на окружающую среду и др.

В качестве ключевого инструмента организационно-экономического механизма противодействия криминализации нефтяной промышленности предлагается создание в структуре корпоративного управления, в Совете директоров, Комитета по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации, который будет обладать функциональной независимостью от менеджмента. Комитет по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации будет функционировать как специализированный орган Совета директоров (Наблюдательного Совета). Ключевой целью создания данного органа является обеспечение сохранности имущества и минимизация криминализации в деятельности нефтяных компаний (теневой оборот, коррупционные преступления, хищение имущества, кражи и др.).

Основные задачи Комитета по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации (составлено автором):

- Мониторинг и контроль контрактов на предмет корпоративного мошенничества и вывода, хищения активов.
- Контроль за достоверностью учета товарно-материальных ценностей.
- Проверка контрагентов для снижения финансовых рисков.
- Анализ различных отклонений в технологических процессах.
- Внедрение механизмов по исключению конфликтов интересов.
- Разработка организационных мер по предотвращению коммерческого подкупа.
- Укрепление физической охраны технических объектов.

- Выявление и анализ межотраслевых рисков криминализации отрасли.
- Взаимодействие с правоохранительными органами.
- Координация деятельности служб экономической безопасности, внутреннего аудита.
- Проведение антикоррупционных процедур.

Предлагается включить в Комитет по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации следующие лица:

- Действующие члены Совета директоров (2–3 человека);
- Независимые директора (2–3 человека);
- Эксперты в сфере криминалистики, промышленной и экономической безопасности (2–3 человека).

Организационная структура Комитета по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации представлена на рисунке 1.

Избранный председатель Комитета руководит Комитетом по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации, а текущей деятельностью будет заниматься секретариат, функционал которого будет заключаться в ведении документооборота, организации контрольных мероприятий, подготовке к контрольным мероприятиям, заседаниям, осуществлении взаимодействия со Службами экономической безопасности, внутреннего аудита и другими подразделениями. В целом Комитет по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации подчиняется Председателю, а не менеджменту компании.

Комитет по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации должен проводить как плановые, так и внеочередные заседания. На данных заседаниях руководители отделов внутреннего аудита, экономической безопасности и других подразделений должны предоставить отчеты по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации. В отчетах должна содержаться информация по выявленным нарушениям, ущербу, анализ рисков и угроз, а также рекомендации

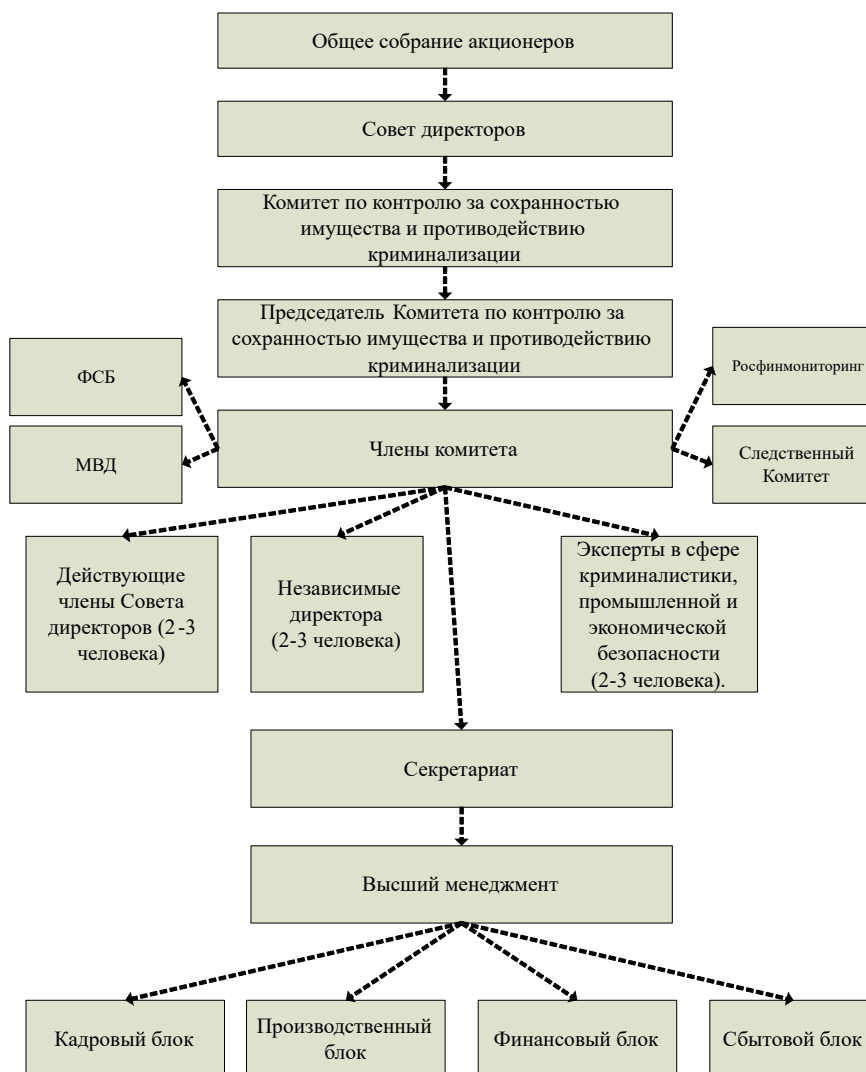


Рис. 1. Организационная структура Комитета по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации (составлено автором).

по минимизации выявленных рисков и угроз. Для реализации своих задач Комитет по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации будет обладать следующим функционалом:

- неограниченный доступ к производственной, договорной, кадровой, бухгалтерской и другой информации;
- проведение как плановых, так и внеплановых инвентаризаций;
- приостановка сделок с криминалистическими признаками;
- запрос любых видов документов у менеджеров;
- обращение в правоохранительные органы;

- блокировка кадровых назначений;
- контроль за реализацией сделок;
- проверка добросовестности контрагентов;
- установка права вето;
- утверждение и формирование бюджета на обеспечение безопасности и др.

Заключение

Комитет по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации напрямую будет подчиняться Совету директоров и акционерам, что обеспечивает независимость от операционного менеджмента. Данный специализированный орган устраняет конфликт интересов и обеспечивает формирование экономически устойчивого положения нефтяной

промышленности. Комитет по контролю за сохранностью имущества и противодействию криминализации обеспечит экономию на масштабе посредством предотвращения экономических

ущербов, снизит репутационные риски, сократит коррупционную нагрузку на нефтяную промышленность.

Библиографический список

1. *Александрович Е. Г.* Уголовно-правовая охрана сферы ТЭК – важная составляющая национальной безопасности страны // *Право и управление*. – 2025. – № 12. – С. 34–37.
2. *Вележев С. И.* Отдельные проблемные вопросы квалификации преступных действий, совершаемых в топливно-энергетическом комплексе // *Вестник Самарского юридического института*. – 2022. – 4(50). – С. 11–18.
3. *Вележев С. И., Минсафина С. Н.* Уголовно-правовая характеристика преступлений коррупционной направленности, совершаемых в топливно-энергетическом комплексе России // *Вестник Самарского юридического института*. – 2022. – 5(51). – С. 13–19.
4. *Маснева Е. В.* Актуальные проблемы работы сотрудников правоохранительных органов при расследовании преступлений, совершаемых на объектах топливно-энергетического комплекса // *Союз криминалистов и криминологов*. – 2023. – № 2. – С. 111–118.
5. Министерство финансов Российской Федерации. – URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обр. 20.02.2026).
6. Официальный сайт Генеральной прокуратуры РФ. – URL: <https://epp.genproc.gov.ru/ru/gprf/activity/crimestat> (дата обр. 14.02.2026).
7. Официальный сайт Министерства внутренних дел РФ. – URL: <https://мвд.рф/reports> (дата обр. 10.02.2026).
8. *Самохин С. М.* Уголовно-правовое противодействие преступлениям на объектах топливно-энергетического комплекса // *Юридическая наука*. – 2025. – № 12. – С. 303–305.
9. *Татаринев М. К.* Разрешение коллизий юрисдикций в отношении преступлений в сфере топливно-энергетического комплекса // *Международное уголовное право и международная юстиция*. – 2019. – № 1. – С. 12–15.
10. Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2050 года. – URL: <http://static.government.ru/media/files/LWYfSENa10uBrrBoylQqAA0j5eJY1A60.pdf> (дата обр. 26.02.2026).

УДК 330.1 DOI: 10.14451/1.256.137

Совершенствование региональной экологической политики на основе оценки эффективности природоохранной деятельности субъектов РФ

© 2026 **Дахно Максим Олегович**

Магистр экономических наук. Сибирский федеральный университет, Россия, Красноярск.

E-mail: maks.dahno@yandex.ru

© 2026 **Зандер Евгения Викторовна**

Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой социально-экономического планирования Института экономики, государственного управления и финансов. Сибирский федеральный университет, Россия, Красноярск.

E-mail: ezander@sfu-kras.ru

Ключевые слова: региональная экологическая политика, качество жизни населения, устойчивое развитие, выбросы загрязняющих веществ, атмосферный воздух, федеральные округа, виды экономической деятельности, эффективность очистки.

В статье исследуются актуальные вопросы региональной экологической политики в контексте современных тенденций устойчивого развития и обеспечения качества жизни населения. Актуальность работы обусловлена необходимостью совершенствования механизмов оценки эффективности природоохранной деятельности на уровне субъектов Российской Федерации с учетом их территориальной и отраслевой специфики. Теоретическая база исследования опирается на концепцию устойчивого развития и исследования учёных по вопросам формирования экологической политики. Эмпирическая часть работы основана на анализе статистических данных Росстата за 2024 год. В статье подробно рассмотрена структура выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, проведен сравнительный анализ федеральных округов по объемам выбросов и доле уловленных и обезвреженных веществ, а также проанализировано распределение выбросов по видам экономической деятельности. На основе полученных результатов обоснована необходимость дифференцированного подхода к разработке экологической политики в промышленных регионах (СФО, УФО, ПФО), предложены меры по стимулированию модернизации и внедрению наилучших доступных технологий, для аграрных и рекреационных территорий (СКФО, ЮФО) – программы повышения эффективности очистки на рассредоточенных объектах. Сформулированы рекомендации по адаптации регионального законодательства к специфике арктических, курортных и промышленных зон, а также по совершенствованию статистического учета для регулирования «прочих» источников загрязнения.

Современные тенденции общественного развития характеризуются возрастающей значимостью экологических аспектов в системе государственного управления на всех уровнях власти. В условиях усиливающегося антропогенного воздействия на окружающую среду, истощения природных ресурсов и глобальных климатических изменений, вопросы эффективности экологической политики приобретают особую актуальность. Региональный уровень управления экологической сферой представляется ключевым звеном в общей системе природоохранной деятельности государства, поскольку именно на уровне субъектов Федерации происходит конкретизация стратегических экологических инициатив и их практическая реализация с учетом территориальной специфики.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью критического осмысления и совершенствования механизмов оценки эффективности деятельности региональных властей в экологической сфере. Экологическая составляющая качества жизни населения имеет особое значение в контексте объективных потребностей человека. В связи с интенсивным развитием промышленности, урбанизацией и увеличением антропогенной нагрузки на окружающую среду экологические проблемы существенно обострились, что требует адекватных управленческих решений и объективных инструментов оценки их результативности. Состояние окружающей среды оказывает значительное влияние на здоровье населения, выражающееся в продолжительности жизни и качестве человеческого капитала, что непосредственно связывает эффективность экологической политики с достижением стратегических целей социально-экономического развития регионов.

Особую актуальность исследуемая проблематика приобретает в контексте глобального тренда на устойчивое развитие и переход к «зеленой» экономике. Запрос на устойчивость регионов, их способность преодолевать долговременные периоды кризисов, сохранять социально-экономическую стабильность и при этом изыскивать возможности для развития имеет особую

значимость. Экологическая политика выступает одним из ключевых инструментов обеспечения такой устойчивости, что подтверждается включением экологических целей в международные и национальные программы развития.

Формирование концепции экологической политики связано с осознанием обществом и государством необходимости регулирования взаимодействия человека и природы в условиях усиливающегося антропогенного воздействия на окружающую среду. Термин «экологическая политика» был введен в научный оборот американским политологом Линтоном К. Колдуэллом, который также является автором первого закона в этой области – «Национальный закон об экологической политике» [1].

Современный мир диктует свои правила, невозможно игнорировать, что благополучие людей напрямую зависит от состояния окружающей среды. Экологическая политика – это комплекс мер, включающий управленческие и технологические подходы, призванный гарантировать безопасность окружающей среды, разумно распоряжаться природными богатствами и создавать комфортную среду для жизни людей [2].

Если рассматривать экологическую политику и социально-экономическое развитие регионов в связке, то теоретической основой здесь выступает концепция устойчивого развития. Согласно ей, региональное управление должно быть направлено на повышение качества жизни – за счет технологического развития, экономического роста и социальной сферы, но с обязательным условием сохранения природных и производственных ресурсов. Технологический прогресс при таком подходе становится не самоцелью, а инструментом снижения нагрузки на окружающую среду (например, через ресурсосбережение). Получается, что успешность развития территории напрямую определяется тем, насколько эффективно выстроено экологическое управление и способны ли власти находить баланс между использованием ресурсов и их восстановлением.

На рисунке 1 представлена структура выбросов загрязняющих веществ в атмосферу в целом по России за 2024 год.

Анализ данных Росстата о выбросах загрязняющих веществ в атмосферу за 2024 год показывает, что общий объем выбросов от стационарных и передвижных источников составил 22075 тыс. т.

Распределение вредных веществ в структуре выбросов сложилось следующим образом:

- наибольшую долю занимает оксид углерода – 8732 тыс. т (39,6% от общего объема), что объясняется его массовым образованием при сжигании топлива в промышленности и транспорте;
- диоксид серы – 2931 тыс. т (13,3%), который образуется преимущественно при сжигании угля и мазута на ТЭЦ и в металлургии;
- оксиды азота составляют 3008 тыс. т (13,6%), их выбросы связаны с работой двигателей внутреннего сгорания и промышленных установок;
- летучие органические соединения – 1830 тыс. т (8,3%) – поступают в атмосферу от нефтехимических производств, транспорта и испарения топлива;
- наименьшую долю занимает аммиак –

132 тыс. т (0,6%), который выделяется в основном в сельском хозяйстве и при некоторых промышленных процессах.

Тенденция последних лет показывает устойчивое снижение общего объема выбросов (в 2019 году – 22735 тыс. т, в 2024 году – 22075 тыс. т). Этому способствовали внедрение чистых технологий, уменьшение использования угля в энергетике, газификация и развитие возобновляемой энергетики.

Большая концентрация оксида углерода говорит о том, что основным источником загрязнения являются процессы горения. Наличие диоксида серы связано с работой угольных объектов и металлургических предприятий, хотя их вклад в загрязнение постепенно снижается.

О технологической зрелости промышленности и результативности экологического надзора можно судить по доле уловленных веществ. Этот показатель количественно отражает, насколько очистные сооружения препятствуют попаданию загрязнений от стационарных объектов в окружающую среду. Если доля обезвреженных выбросов не растёт или сокращается, это может быть связано с износом оборудования фильтрации и недостатком инвестиций в экологическую безопасность.

Таблица 1. Данные о количестве уловленных и обезвреженных загрязняющих веществ от стационарных источников загрязнения в 2024 году.

Федеральный округ	Количество загрязняющих веществ от стационарных источников загрязнения, тыс. т		
	Всего, тыс. т	Из них уловлено и обезврежено, тыс. т	% уловленных
ЦФО	7135,4	5451,7	76,4
СЗФО	6203,7	4579,7	73,8
ЮФО	2484,4	1642,5	66,1
СКФО	300,4	152,6	50,8
ПФО	7684,3	5347,7	69,6
УФО	13399,4	9920,2	74,0
СФО	21530,7	16018,9	74,4
ДВФО	6097,6	4770,6	78,2



Рис. 1. Структура выбросов загрязняющих веществ за 2024 год, тыс. т

Анализ данных по выбросам загрязняющих веществ от стационарных источников по федеральным округам России показывает существенные различия как в абсолютных объемах выбросов, так и в эффективности их улавливания.

Лидером по объему загрязнений выступает Сибирский федеральный округ с показателем 21530,7 тыс. т. Высокий объем загрязняющих веществ обусловлен концентрацией на территории Сибирского федерального округа предприятий угольной промышленности, черной и цветной металлургии, а также крупных ТЭЦ.

Вторую позицию по объему загрязнений занимает Уральский федеральный округ (13399,4 тыс. т), что связано с деятельностью нефтегазового комплекса и металлургических производств.

Умеренные показатели у Приволжского федерального округа (7684,3 тыс. т) и Центрального федерального округа (7135,4 тыс. т). Влияние оказывает высокая плотность промышленности.

В Северо-Кавказском и Южном федеральных округах качество атмосферного воздуха оказывается тесно связано с отраслевой структурой региональной экономики. Высокая доля сельского хозяйства и сферы туризма в этих субъектах предопределяет отсутствие крупных промышленных предприятий. Вместе с тем в аграрных районах источниками загрязнения выступают животноводческие комплексы и процессы применения удобрений, тогда как в рекреационных зонах основная нагрузка формируется за счёт транспортного потока.

Высокая эффективность очистки на стационарных источниках зафиксирована в Дальневосточном федеральном округе (78,2%), что, вероятно, связано с реализацией крупных инвестиционных проектов с применением современных экологических стандартов. Также высокие показатели демонстрируют Центральный федеральный округ (76,4%) и Сибирский федеральный округ (74,4%). Несмотря на колоссальный объем выбросов в Сибирском федеральном округе, доля улавливания здесь одна из самых высоких. Сочетание высокого объема выбросов с высокой степенью их очистки в Сибири указывает на формирование зрелой промышленной инфраструктуры, где внедрение систем газоочистки идет параллельно с ростом производственных мощностей, минимизируя потенциальный ущерб для экосистемы региона. В Центральном федеральном округе высокие показатели часто обусловлены более жестким экологическим мониторингом и высокой долей приборостроительных и машиностроительных производств, которые легче поддаются технологическому контролю.

Наименьшая эффективность очистки наблюдается в Северо-Кавказском федеральном округе (50,8%) и Южном федеральном округе (66,1%). Низкий процент улавливания в этих округах объясняется структурой источников загрязнения, здесь преобладают рассредоточенные мелкие котельные, объекты агропромышленного комплекса и транспорта, которые либо не оснащены современными фильтрами, либо их оснащение технически и экономически затруднено. Низкий

объем выбросов здесь сочетается с низким качеством их очистки.

Распределение объема выбросов загрязняющих веществ от стационарных источников по видам экономической деятельности осуществляется в следующей градации:

- обрабатывающие производства – абсолютный вклад в 2024 г. составил 1165,3 тыс. т, что на 2541,3 тыс. т меньше, чем в 2023 г.; относительный вклад в 2024 г. составил 6,8% от общего объема выбросов загрязняющих веществ от стационарных источников;
- добыча полезных ископаемых – абсолютный вклад в 2024 г. составил 6758,7 тыс. т, что на 170,9 тыс. т больше, чем в 2023 г.; относительный вклад составил 39,54%;
- обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха – абсолютный вклад в 2024 г. составил 3154,5 тыс. т, что на 2,4 тыс. т меньше, чем в 2023 г.; относительный вклад составил 18,5%;
- сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство – в 2024 г. абсолютный вклад составил 385,6 тыс. т, что на 51,3 тыс. т меньше, чем в 2023 г.; относительный вклад составил 2,3%;
- прочие – абсолютный вклад в 2024 г. составил 5128,1 тыс. т, что на 2064,0 тыс. т больше, чем в 2023 г.; относительный вклад составил 30,0%.

Лидерство «Добычи полезных ископаемых» объясняет, почему Уральский и Сибирский федеральные округа лидируют по валовым выбросам. Именно там сосредоточены основные добывающие мощности.

Столь высокая доля «Прочих» (водоснабжение, транспорт, строительство, услуги и пр.) говорит о размытости структуры загрязнения. Это затрудняет администрирование природоохранных мер, если непонятен конкретный источник, то на него сложно воздействовать точно.

Таким образом, с позиций региональной экологической политики полученные результаты указывают на необходимость применения диффе-

ренцированных подходов. В промышленных регионах требуется дальнейшее стимулирование модернизации производств и снижения валовых выбросов, тогда как в аграрных и рекреационных регионах приоритетом должно стать внедрение локальных очистных технологий и повышение эффективности улавливания на рассредоточенных объектах для обеспечения экологической безопасности и качества жизни населения.

Полученные результаты указывают на необходимость применения дифференцированных подходов:

- в промышленных регионах Сибирского федерального округа, Уральского федерального округа, Приволжского федерального округа, где высокие валовые выбросы сочетаются с высокой эффективностью очистки, требуется дальнейшее стимулирование модернизации производств и снижения валовых выбросов. Приоритетом должно стать внедрение новейших технологий, переход на замкнутые циклы и ужесточение нормативов для крупных предприятий. Также важно развивать системы автоматического контроля выбросов;
- в Северо-Кавказском и Южном федеральных округах, где значительные площади заняты аграрным сектором и рекреационными зонами, приоритет следует отдать повышению эффективности улавливания на рассредоточенных объектах. При низкой степени очистки даже незначительные по объёму выбросы создают нагрузку на атмосферу курортных территорий. В этой связи необходимы мероприятия по модернизации мелких котельных (переход на газ, установка фильтров) и ужесточению контроля за выбросами со стороны транспорта и агропромышленных предприятий.

Для Северо-Кавказского федерального округа целесообразно разработать упрощенные требования к установке фильтров на мелких котельных, возможно, с предоставлением субсидий из федерального бюджета, а также ввести особые нормативы качества воздуха для курортных зон (более жесткие, чем в среднем по стране).

Для Сибирского федерального округа и Уральского федерального округа необходимо уже-сточение стандартов у крупных предприятий для перехода на лучшие доступные технологии через налоговые льготы и инвестиции. Также необходимо законодательно закрепить обязан-ность предприятий устанавливать автоматиче-ские системы контроля выбросов с передачей данных в онлайн-режиме.

На общероссийском уровне важно реализовать следующие мероприятия:

- необходимо углубить статистический учет, чтобы в категории «Прочие» выделить и про-анализировать конкретные подкатегории (та-кие как транспорт, строительство, ЖКХ, услу-ги), а также количественно оценить их вклад;
- разработать меры по стимулированию пере-хода рассредоточенных источников на более чистые технологии (газификация котельных, обновление парка коммунальной техники, раз-витие общественного транспорта на газомо-торном топливе).

Библиографический список

1. *Гварлиани Т. Е., Карандасова Я. В.* Экосистемный подход к социально-экономической ответственности предприятий курортных территорий // *Сервис в России и за рубежом.* – 2021. – Т. 15, 1 (93). – С. 14–23.
2. *Дьячкова О. Н.* Влияние состояния природных компонентов городской среды на здоровье населения: Сборник докладов Первой Национальной конференции, Москва, 30 сентября 2020 года // *Актуальные проблемы строительной отрасли и образования.* – М.: Национальный исследова-тельский Московский государственный строи-тельный университет, 2020. – С. 449–454.
3. *Егорова А. А.* Экосистемный подход к сбалан-сированному региональному развитию // *Вест-ник Челябинского государственного универси-тета.* – 2022. – 6 (464). – С. 131–144.
4. *Зиязов Д. С., Пыжжев А. И., Пыжева Ю. И.* Эконо-мические механизмы борьбы с загрязнением атмосферного воздуха крупных российских го-родов // *Региональная экономика: теория и прак-тика.* – 2019. – Т. 17, № 10. – С. 1991–2008. – DOI: [10.24891/re.17.10.1991](https://doi.org/10.24891/re.17.10.1991).
5. *Имамвердиева М. И., Бубнова А. О.* Экологический аспект социальноэкономического развития ре-гиона // *Вестник Сургутского государственного университета.* – 2021. – № 1. – С. 36–49. – DOI: [10.34822/2312-3419-2021-1-36-49](https://doi.org/10.34822/2312-3419-2021-1-36-49).
6. *Родионова Л. Н., Абдуллина Л. Р.* Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения // *Электронный научный журнал Нефтегазовое дело.* – 2007. – № 1. – С. 11–11.
7. *Рюмина Е. В., Аникина А. М.* Экологически скор-ректированная оценка экономического разви-тия регионов // *Проблемы прогнозирования.* – 2009. – 2 (113). – С. 78–94.
8. *Старков С. А.* Экологическая политика как ка-тегория философии экономики // *Философия, культурология, социология и религия: история и современность.* – 2016. – С. 107–117.
9. *Ховавко И. Ю.* Устойчивое развитие: местные зна-ют лучше // *ЭКО.* – 2018. – 1 (523). – С. 127–141.
10. *Bumann S.* What are the Determinants of Public Support for Climate Policies? A Review of the Empirical Literature // *Review of Economics.* – 2021. – Nov. – Vol. 72, no. 3. – P. 213–228. – ISSN 2366-035X. – DOI: [10.1515/roe-2021-0046](https://doi.org/10.1515/roe-2021-0046).

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.143

Высшее образование: тенденции и прогнозы

© 2026 Долбик-Воробей Татьяна Александровна

Кандидат экономических наук, доцент, Доцент кафедры математических и естественно-научных дисциплин. Московский университет имени С. Ю. Витте, Москва, РФ.

E-mail: tdolbikvorobey@muiv.ru

Ключевые слова: высшее профессиональное образование, компоненты учебного процесса.

В статье проведен анализ состава, структуры и динамики развития учебных организаций РФ, осуществляющих деятельность по образовательным программам высшего образования, а также анализ происходящих процессов с начала реформ образования 2013 г. Экономико-статистический анализ проводился по официальным данным Министерства образования и науки Российской Федерации за 2013–2025 гг.; особое внимание в анализе уделялось последнему четырехлетнему периоду (2022–2025 гг.) на основе метода документирования, с применением методов факторного анализа, структурно-динамического анализа.

Высшее профессиональное образование – ступень образования, следующая за полным средним образованием или средним профессиональным образованием, направленными на подготовку специалистов в любой научной сфере. Высшее профессиональное образование включает три этапа, во-первых, бакалавриат – так называемое «базовое высшее образование». Во-вторых, специалитет – традиционная российская ступень обучения, сохранившаяся после распада СССР в некоторых профессиональных сферах (медицине, инженерно-технической и пр.), и магистратура, направленная на углубленное изучение определенной предметной деятельности после получения диплома бакалавра. В-третьих, подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, ординатура и пр.). Система профессионального образования в России по сей день претерпевает изменения и модернизацию под воздействием социально-экономических и политических преобразований, происходящих в стране. С 2013 года в РФ функционирует

новый закон об образовании (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 года № 273-ФЗ [7]). С 2015 года произошли серьезные преобразования в ряде вузов страны, так называемые «слияния» институтов, университетов, академий. Их основной задачей выступало образование многопрофильных университетов, в которых были бы сконцентрированы одновременно возможности, и сферы образования, и сферы науки в отдельных сетевых центрах для подготовки специалистов при осуществлении дальнейших исследовательских работ в каждом таком вузе. В конце 2018 года начал свою работу Национальный проект «Образование» (2019–2024 гг.), направленный на развитие талантов и обеспечение возможностей самореализации россиян [3]. Разработка программ проекта осуществляется как в вузах, так и на более низких ступенях образования – школах, техникумах, колледжах, а также в центрах дополнительного профессионального образования. В 2023 году разрабатывается программа

отхода России от Болонской системы образования (двухступенчатой). Планируется создание и утверждение в стране получения студентами базового образования, рассчитанного на 4–6 лет обучения (базовое высшее образование с получением диплома бакалавра или специалиста) и специализированного высшего образования (с периодом обучения 1–3 года (для магистров, ординаторов, ассистентов в зависимости от направления обучения)). Подразумевается, что специализированное высшее образование будут получать те студенты, которые планируют научную деятельность [5; 7; 8]. Что происходит с составом, структурой и динамикой развития учебных организаций РФ, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования, рассмотрим на основе официальных данных Росстата и Минобрнауки.

Министерство образования и науки России публикует статистику на основе годовой отчетности Форма № ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» [9].

Что происходит с численностью поступивших в учебные заведения и выпускников в период 2013–2025 гг. наглядно показано на графике (рис. 1). Распределение приема и выпуска специалистов образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования, в целом по стране очень нестабильно. Как можно заметить, до 2016 года наблюдалось превышение числа вновь принятых в учебные организации абитуриентов над числом выпущенных: в 2013 году на 36 студентов, в 2014 году на 29 студентов, в 2015 году показатель достиг своего пика (+64), в 2016 году он вновь снизился практически: число молодых специалистов

только на 3 человека из тысячи превышало число принятых в учебные организации студентов. Далее наблюдается стабильное снижение числа выпускников, по сравнению с численностью принятых в учебные организации, за исключением небольшого всплеска показателя в 2024 году. В 2025 году по сравнению с 2017 годом число выпускников на каждую тысячу принятых абитуриентов снизилось на 30%. Если подойти к вопросу с учетом происходящих в стране событий, связанных с геополитическими факторами в стране и мире, то в среднем в период 2022–2025 гг. ежегодно число выпускников на каждую тысячу принятых абитуриентов снижалось на 4,4% (или на 28,3 выпускника).

Уделим отдельно внимание событиям последних четырех лет. В 2025 году число принятых абитуриентов составило 1419,5 тыс. чел., что было выше их численности в 2022 году на 218 тыс. чел. (более чем на 18%). Причем в период с 2022 по 2025 годы численность принятых увеличивалась в среднем на 5,7% ежегодно. Отдельно можно заметить, что практически не меняется структура принятых абитуриентов с учетом финансирования обучения в период с 2022 по 2024 гг. (табл. 1). Она начинает меняться в 2025 году, так как на полное платное обучение переходит примерно на 9,3% абитуриентов больше в сравнении с 2022 годом. Рассчитанный коэффициент структурных сдвигов (коэффициент Рябцева), составил 9,2%, что по шкале структурных сдвигов свидетельствует об их низком уровне (так как показатель находится в границах 7,1–15,0%).

$$K_R = \sqrt{\frac{\sum (d_{i2025} - d_{i2022})^2}{\sum (d_{i2025} + d_{i2022})^2}},$$

где K_R – коэффициент Рябцева; d_{i2025} , d_{i2022} – удельный вес принятых абитуриентов с учетом источника финансирования, соответственно в 2025 и 2022 годах.

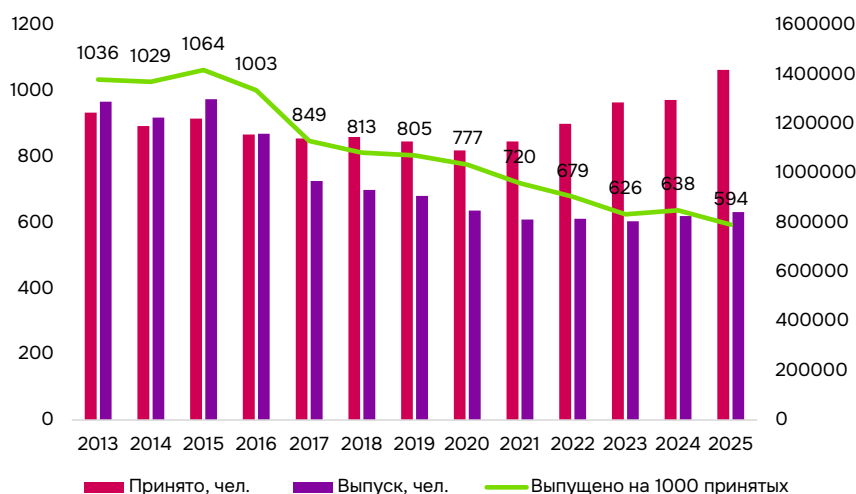


Рис. 1. Динамика численности поступивших в учебные организации и численности выпускников за 2013–2025 гг. в РФ.

Составлено автором. Источник: [9].

Таблица 1. Сведения о числе принятых в учебные организации студентов и структуры по источникам финансирования за 2022 и 2025 гг. в РФ.

Год	Принято абитуриентов					Выпущено студентов, тыс. чел.	
	всего, тыс. чел.		в том числе по источникам финансирования, % от общей численности				
			РФ, из них	частные	федераль- ный бюджет	бюджет субъектов РФ	полное возмеще- ние стоимости обучения
2022	1201,5	131,9	47,8	1,4	50,7	816,3	89,6
2023	1287,6	179,6	42,7	1,2	56,1	805,9	88,8
2024	1298,1	194,0	42,5	1,1	56,4	827,6	102,4
2025	1419,5	253,8	38,9	1,1	60,0	843,3	109,7

Источник: Составлено автором на основании [9].

Как показывает статистика, растет и число принятых абитуриентов в частные учебные организации, причем более активными темпами. Численность принятых в 2025 году по сравнению с 2022 годом увеличилась в 1,924 раза (табл. 1), то есть практически вдвое, а их структура с учетом источника финансирования остается практически стабильной (за счет полного возмещения стоимости обучения училось в период 2022–2025 гг. 97,4–99,0% обучающихся) [9]. Динамика выпущенных студентов наглядно демонстрирует существенное опережение выпускни-

ков, которые обучались в частных учебных организациях, в сравнении с показателями в целом по России. Так, в 2025 году по сравнению с 2022 годом в РФ было выпущено на 3,3% выпускников больше, при этом в частных организациях, на 22,4% больше (табл. 1). Конечно, в какой-то мере последнее обусловлено сложившимися событиями геополитического характера, происходящими в стране. С чем же может быть связано такое серьезное изменение в соотношении выпускников и принятых в учебные организации абитуриентов? Попробуем отследить рост выпускников

за 2022–2025 гг. на основе многофакторной мультипликативной модели:

$$B = \sum a \cdot b \cdot c \cdot d \cdot e, \quad (1)$$

где B – выпущенных студентов; a – число выпущенных студентов, приходящееся на одного принятого; b – число принятых абитуриентов на одного преподавателя (из числа профессорско-преподавательского состава, имеющих высшее образование (ППС_{во})); c – доля профессорско-преподавательского состава, имеющих высшее образование, в общей численности преподава-

телей (ППС); d – численность профессорско-преподавательского состава, приходящаяся на одного студента; e – число студентов, чел.

Только предварительный динамический анализ отдельных компонент в период 2022–2025 гг. свидетельствует о стабильном росте нагрузки на 1000 преподавателей (гр. 2 табл. 2); общем росте числа студентов (гр. 5 табл. 2). И наоборот снижении числа выпускников на тысячу принятых студентов, доли ППС_{во} в общей численности ППС и числа ППС, приходящихся на тысячу студентов (соответственно гр. 1, 3, 4 табл. 2).

Таблица 2. Динамика основных показателей, характеризующих сферу высшего профессионального образования, в РФ за 2022–2025 гг.

Год	На тысячу принятых выпущено, чел.	Принято на тысячу ППС _{во} , чел.	Доля ППС _{во} в общей численности ППС, %	На тысячу студентов приходится ППС, чел.	Численность студентов, тыс. чел.
	гр. 1	гр. 2	гр. 3	гр. 4	гр. 5
2022	679	5587	99,98	52	4130,0
2023	626	5960	99,97	50	4325,3
2024	638	6000	99,92	49	4431,7
2025	594	6553	99,92	47	4658,0

Источник: Составлено автором на основании [9].

Таблица 3. Динамика выпущенных студентов учебных организаций, характеризующих сферу высшего профессионального образования, в РФ за 2022–2025 гг.

Периоды	Прирост (снижение) выпускников, чел.					
	всего, в том числе за счет изменения фактора	a	b	c	d	e
2025/2022	26 947	-121 104	142 130	-481	-97 947	104 350
2025/2023	37 330	-45 202	80 421	-383	-59 493	61 988
2025/2024	15 708	-61 683	76 396	31	-41 290	42 253

Источник: Составлено автором на основании [9].

Отследим изменения общего прироста числа выпускников в целом и за счет изменения факторов, используя формулу (1) (табл. 3).

Так, последовательно общее число выпущенных студентов в РФ в 2025 году по сравнению с 2022 годом увеличилось почти на 27 тыс. чел., с 2023

годом более чем на 37,3 тыс. чел. А вот в 2025 году по сравнению с 2024 годом это число увеличилось, но только на 15,7 тыс. чел. С чем это связано? В первом и во втором случаях позитивно влияло число принятых на тысячу преподавателей с высшим образованием и общее

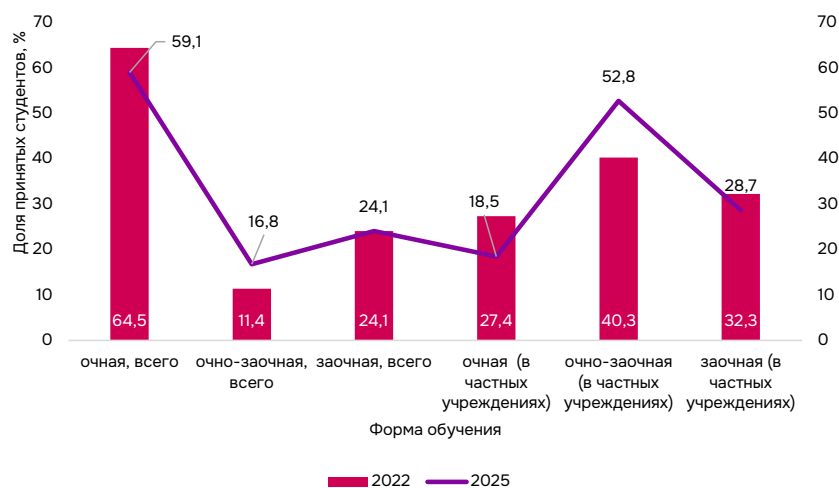


Рис. 2. Структура принятых в РФ студентов в учебные организации в 2022 и 2025 годах. Составлено автором. Источник: [9].

число учащихся; негативно – число выпускников на тысячу принятых, доля преподавателей с высшим образованием и общее число преподавателей на тысячу учащихся. За последний период (2024–2025 гг.) незначительно, но все-таки увеличивается доля преподавателей с высшим образованием среди всего ППС, повышает число выпускников в целом. А также на их увеличение более чем на 15,7 тыс. чел оказывает существенный рост число принятых студентов на общее число преподавателей с высшим образованием и числа студентов в учебных заведениях (более чем на 118,6 тыс. чел.). При этом снижение выпущенных студентов почти на 103,0 тыс. чел. за 2024–2025 гг. происходит за счет снижения выпущенных студентов на тысячу принятых и за счет снижения общего числа преподавателей, приходящихся на тысячу студентов в учебных организациях (табл. 3).

Что же могло влиять на то, что в 2025 году в сравнении с предыдущими годами (2022–2024 гг.), все время снижается число выпущенных с дипломами студентов? В какой-то мере картина проясняется, если рассмотреть структуру учащихся в образовательных учреждениях с учетом формы обучения (рис. 2).

Наглядно видно, что за четыре года существенно меняется структура принятых абитуриентов

по стране. При этом существенные преобразования наблюдаются в частных организациях. Доля студентов, принятых на обучение по очной форме обучения снижается на 8,9 п.п., в то время как на вечернюю форму обучения стало поступать в частных учреждениях на 12,5 п.п. больше студентов в 2025 году по сравнению с 2022 годом. Однако одновременно активно и плодотворно и обучаться, и осуществлять трудовую деятельность среди молодежи, увы, могут не все. При этом стоит иметь в виду, что число принятых студентов и, как следствие, выпущенных растет из-за роста числа родивших женщин в возрастных когортах 20–24 и 25–29 лет (поколение 80-х гг.). Также рост студентов в эти периоды непосредственно связан и с активными мерами демографической политики (применении материнского капитала, как фактора фрагментарного повышения рождаемости в стране, в первые годы проведения политики [4]).

Проведенное исследование наглядно демонстрирует, необходимость регулярной оценки работы института образования с учетом его реформирования (так, помимо упомянутых выше мер законодательного характера с конца 2025 года уже вступили в силу изменения в Федеральном законе от 17 февраля 2023 года № 19-ФЗ [6], что также отразится и на сфере образования, а в дальнейшем и на функционировании рынка

труда). Развитие практически всех сфер жизни человека происходит в эпоху глобальной цифровизации. В этой связи особое внимание необходимо уделять обучению не только студентов, но и профессорско-преподавательского состава учебных заведений навыкам медиа и цифровой грамотности [1]. Необходимо регулярно проводить обновление образовательного

процесса с учетом ключевых мировых трендов [2]. По-прежнему не стоит забывать о разработке и внедрении новых реформ, программ социально-демографического и миграционного характера, для дальнейшего развития сферы образования, рынка труда, с уделением особого внимания конкретным сферам экономики, актуальным в ближайшие годы.

Библиографический список

1. Воротилкина И. М., Невеличко Л. Г. Новые тенденции в области образования в современном мире // Вестник Приамурского государственного университета им. Шолом-Алейхема. — 2023. — 4(53). — С. 25–29. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-tendentsii-v-oblasti-obrazovaniya-v-sovremennom-mire/viewer>.
2. Иванова Л. Ф. К. о. т. 2. г. в. Р. и. м. // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. — 2025. — 1 (24). — URL: http://iortsmi.ru/wp-content/uploads/2025/03/2025_1_ivanova.pdf.
3. Национальный проект «Образование». — URL: <https://edu.gov.ru/national-project/about>.
4. Размер материнского (семейного) капитала. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115058.
5. Федеральный закон от 08.08.2024 № 315-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „Об образовании в Российской Федерации“». — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080115>.
6. Федеральный закон от 17 февраля 2023 г. № 19-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сферах образования и науки в связи с принятием в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов - Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406299571>.
7. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.05.2025) «Об образовании в Российской Федерации». — URL: <https://mchs.gov.ru/uploads/document/2025-06-09/3d787dc89e68d89fd30ef0dca9435f79.pdf>.
8. Федеральный закон от 30.12.2020 г. № 517-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации». — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/46283>.
9. Форма № ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры». Сведения за 2013–2025 гг. — URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed>.
10. Petrov A. M., Kiseleva N. P., Kevorkova Z. A. Present development practices for tax, financial and statistical reporting in the Russian Federation // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. — 2019. — Vol. 8, no. 12. — P. 3538–3542. — DOI: [10.35940/ijitee.L2626.1081219](https://doi.org/10.35940/ijitee.L2626.1081219). — EDN MYJLIZ.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.149

Аналитические показатели и факторы, определяющие эффективность деятельности авиатранспортного предприятия

© 2026 **Эккеева Екатерина Андреевна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: Eketerina.ekkemeeva@mail.ru

© 2026 **Королёв Олег Геннадиевич**

Профессор кафедры бизнес-аналитики, доктор экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: okorolev@fa.ru

Ключевые слова: информационно-аналитическое обеспечение, авиатранспортное предприятие, эффективность деятельности, цифровая трансформация, импортозамещение, искусственный интеллект, большие данные, кибербезопасность, KPI, аэропорт.

В статье исследуется роль информационно-аналитического обеспечения (ИАО) в управлении эффективностью авиатранспортных предприятий в условиях санкционного давления и импортозамещения. Рассмотрены архитектура ИАО и система KPI с учетом отраслевой специфики. На примере ведущих российских аэропортов проанализирован уровень цифровизации, выявлены барьеры внедрения и проблемы кибербезопасности. Обоснован переход от фрагментарной автоматизации к целостным цифровым экосистемам на базе ИИ и больших данных. Сделан вывод о том, что импортозамещение становится драйвером технологического суверенитета и повышения операционной эффективности отрасли.

Введение

Современная авиационная отрасль характеризуется капиталоемкостью, высокой динамичностью и конкурентоспособностью, строгим регулированием и высокими требованиями к безопасности, надежности и экономической эффективности. В условиях неопределенности и непрерывно меняющихся обстоятельств управление эффективностью деятельности авиатранспортных предприятий невозможно без современных систем информационно-аналитического обеспечения (ИАО).

ИАО – стратегически важный ресурс, который обеспечивает высокую эффективность деятельности предприятия, а также оптимизирует затраты и повышает качество услуг, минимизирует риски. Эффективность деятельности авиатранспортного предприятия – это сложный многофакторный процесс, охватывающий финансовую результативность, операционную производительность, коммерческую успешность и качество сервиса. Управление этой эффективностью требует принятия обоснованных, своевременных и часто оперативных решений на всех уровнях: от стратегического до тактического и операционного.

Актуальность темы обусловлена необходимостью перестройки цифровой инфраструктуры российской авиации в условиях санкционных ограничений и ухода зарубежных вендоров. Обеспечение цифрового суверенитета стало стратегическим приоритетом государственной политики, подразумевающим достижение «цифровой зрелости» и независимости в критически важных технологических сферах [12].

Новизна подхода научной работы заключается в обосновании и аргументировании тезиса о трансформации критериев эффективности авиапредприятия – смещении акцента с показателей операционной прибыли на оценочные характеристики технологического суверенитета, а также в предложении авторского подхода к количественной оценке нового видения эффективности в условиях информационной закрытости компаний.

Целью данной статьи является формирование подхода к оценке эффективности управления авиатранспортными предприятиями на основе развития информационно-аналитического обеспечения и системы ключевых показателей в условиях цифровой трансформации и импортозамещения.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Определить современную архитектуру ИАО как основу для интеграции данных на основе её анализа и систематизации отраслевых ключевых показателей эффективности (КПИ) авиапредприятий;
2. На основе обобщения практического опыта внедрения отечественных систем ИАО оценить текущий уровень их использования в российских аэропортах, выявив ключевые проблемы и барьеры;
3. Определить перспективы развития ИАО и обосновать потенциал экспорта российских решений, предложить методику оценки эффективности, не требующую раскрытия коммерческой тайны.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии методических подходов к управлению

эффективностью авиатранспортными предприятиями в условиях технологической трансформации. Практическая значимость заключается в возможности применения показателя, характеризующего повышение/снижение операционной устойчивости авиапредприятий, для выработки управленческих решений.

Гипотеза

В условиях санкционного давления и импортозамещения происходит трансформация самого понятия «эффективность деятельности авиатранспортного предприятия». Если ранее эффективность измерялась преимущественно операционными и финансовыми показателями, то сегодня на первый план выходят стратегическая устойчивость, технологическая независимость и способность адаптироваться к внешним шокам. В связи с этим возникает вопрос: способно ли новое поколение ИАО, создаваемое в рамках импортозамещения, не просто компенсировать уход западных систем, но и обеспечить высочайший уровень эффективности, базирующийся на технологическом суверенитете и формирующий предпосылки для экспорта отечественных ИТ-решений на международные рынки?

Основная часть

Эффективность деятельности авиационного предприятия представляет собой комплекс показателей, отражающий взаимосвязь между достигнутыми результатами и ресурсами, затраченными на их достижение. В современных условиях высокой конкуренции, геополитической нестабильности и, как следствие, высокой волатильности цен на топливо и нефтепродукты, необходима объективная оценка эффективности деятельности компании для успешного стратегического и оперативного управления. Для этого требуется система ключевых сбалансированных показателей эффективности, которая позволит измерить результативность по различным аспектам деятельности. Главная задача такой системы показателей – трансформирование стратегических целей организации в конкретные, измеримые показатели их достижения.

Ключевые показатели эффективности (KPI) образуют комплексную систему всесторонней оценки деятельности предприятий авиационной сферы. Однако не существует универсального набора метрик, одинаково применимого для всех участников рынка. Для каждой отрасли система сбалансированных показателей будет отличаться в зависимости от специфики бизнеса, производимых продуктов и осуществляемых процессов. Предприятия авиационной отрасли используют схожие критерии оценки, однако конкретные показатели могут варьироваться в зависимости от специфики внутренних процессов и характера деятельности. Для авиакомпаний приоритетными являются показатели, характеризующие эффективность использования флота и коммерческую деятельность, такие как пассажирооборот, себестоимость на кресло-километр (CASK) и коэффициент занятости кресел. В то время как для аэропортов ключевое значение имеют показатели пропускной способности инфраструктуры, пассажирооборота и качества наземного обслуживания. Важнейшим условием объективности анализа является рассмотрение этих показателей в динамике, что позволяет выявить устойчивые тенденции и оперативно реагировать на изменения. При этом система KPI не является статичной, она должна адаптироваться к новым вызовам, пополняясь специализированными показателями для управления рисками в условиях неопределенности, например, метриками финансовой устойчивости или гибкости цепочек поставок.

Для оценки эффективности деятельности аэропортов целесообразно рассмотреть широкий спектр показателей, охватывающих финансовую деятельность, производственные процессы, качество обслуживания и безопасность. Основные показатели эффективности авиационных предприятий можно сгруппировать и структурировать по нескольким целевым направлениям (перспективам), что обеспечивает комплексность оценки. Схема структуры основных показателей по направлениям комплексной оценки деятельности аэропорта:

- Финансовые показатели.
- Операционные (производственные) показатели.
- Качество обслуживания и безопасности пассажиров.
- Инновационный потенциал и технологичность.
- Экологические и социальные показатели.

Для оперативного принятия управленческих решений предприятию авиаотрасли необходимы актуальные данные в режиме реального времени, отражающие динамику ключевых показателей эффективности (KPI) с помощью систем ИАО, доступ к которым ограничен из-за введенных санкций.

В ответ на эти вызовы обеспечение цифрового суверенитета было обозначено как стратегический приоритет государственной политики, подразумевающий достижение «цифровой зрелости» и независимости в критически важных технологических сферах [12]. Особенно остро эта задача стоит перед авиационной отраслью, где зависимость от иностранных цифровых платформ может напрямую влиять на безопасность и конкурентоспособность. В рамках Стратегии-2030 запущено ускоренное внедрение отечественного программного обеспечения для замены ИАО и устойчивой работы предприятий [13]. Цифровая трансформация стала неотъемлемой частью Стратегий развития многих авиапредприятий. Ключевые игроки, такие как «Аэрофлот», уже взяли курс на 100% импортозамещение программного обеспечения [15].

Современный аэропорт вынужден балансировать между тремя ключевыми требованиями: бесперебойностью операций, коммерческой эффективностью и высоким уровнем сервиса. Достичь такого баланса возможно только за счет интегрированного управления, опирающегося на анализ больших данных.

Для оперативного управления этими показателями необходима развитая система ИАО, архитектура которой в современном аэропорту представляет собой многоуровневую платформу:

1. уровень источников данных: системы пассажиропотока, бронирования, безопасности, технического обслуживания, ERP-, CRM-, HR-системы, метеослужбы;
2. уровень интеграции и хранения: создание единого источника достоверных данных, обеспечение согласованности и очистки информации;
3. уровень обработки и аналитики: реализация оперативного, исторического и прогнозного анализа;
4. уровень представления и взаимодействия: визуализация через дашборды (Power BI, Qlik, отечественные аналоги), мобильные приложения, прогнозные модели на основе машинного обучения;
5. уровень управления и безопасности: контроль доступа, соблюдение нормативных требований, резервное копирование, мониторинг качества данных.

Следовательно, современная архитектура ИАО – это гибкая, безопасная и интеллектуальная платформа, превращающая потоки данных в основу для принятия решений, повышения эффективности и улучшения клиентского опыта.

Методы

В ходе исследования был применен комплекс методов, позволяющих всесторонне оценить состояние и перспективы развития ИАО в авиационной отрасли.

1. Теоретический анализ и синтез. Изучение научной литературы [1; 5; 6; 8; 14], нормативно-правовых актов [12; 13] и отраслевых стандартов для формирования концептуальной базы исследования.

2. Сравнительный анализ. Детальное изучение практических кейсов внедрения цифровых решений в ключевых аэропортах РФ (Шереметьево, Внуково, Пулково, Кольцово, Толмачёво, Сочи, Казань, Владивосток). Анализ проводился на основе открытых данных, отчетов компаний и публикаций в специализированных СМИ за период 2024–2026 гг. [2–4; 7; 9–11; 17–20]
3. Систематизация и группировка. Классификация показателей эффективности и цифровых проектов по функциональным признакам для выявления общих тенденций.
4. Экспертная оценка. Использование данных отраслевых исследований (компания ORS [16]) для верификации уровня цифровизации отрасли. Для решения проблемы оценки эффективности в условиях закрытости операционных данных был предложен метод нормирования показателей и расчета показателя (формула (1)).

Такой методический подход позволяет воспроизвести результаты исследования, опираясь на верифицируемые источники информации и структурированные итоги анализа цифровых экосистем.

Результаты

Анализ практических кейсов российских аэропортов позволил оценить текущий уровень развития ИАО в их практике. В таблице 1 представлена информация о ключевых проектах цифровизации в крупнейших авиаузлах страны, их эффективности и планах развития.

Таблица 1. Уровень цифровизации ключевых аэропортов России.

Аэропорт (Регион)	Ключевые проекты в разработке и внедрении	Эффективность	Тенденции и планы на будущее
Шереметьево (Москва, ЦФО)	- ГИС (интерактивная карта летного поля); - ИИ – прогноз пассажиропотока; - Умная система паркинга «Копаркинг»; - Приоритизация багажа в Терминалах В и С.	- Точность прогноза пассажиропотока 99,3% при рынке 80%; - 60% наработок тиражируется (данные 2024); - Время поиска парковки уменьшилось на 35%; - Экономия от автоматизации нарушений парковки: примерно +25% сборов штрафов.	- Цифровой двойник аэропорта; - Экспорт решений (Алжир, ЮАР, Малайзия, СНГ).
Внуково (Москва, ЦФО)	- Автоматический паспортный контроль с ИИ Smart Engines (более 600 признаков подделки); - Российская платформа CUTE; - Система управления обработкой багажа (совместно с Пулково)	- Повышение безопасности - Ускорение процедур для международных рейсов; - Бесконтактное прохождение контроля	- Масштабирование решений на другие узлы холдинга; - Развитие автоматизации пограничного контроля.
Пулково (Санкт-Петербург, СЗФО)	- Биометрическая посадка «Мигом»; - ERP-платформа «1С» вместо SAP; - 45 автономных багажных тачгей и беспилотные ТС; - Роботы для уборки с ИИ-навигацией, патрульные роверы; - Пилотное внедрение модулей экосистемы Шереметьево; - Система управления пассажиропотоками (PFT).	- 2-ое место по пассажиропотоку в 2023–2024 гг.; - Сокращение времени ожидания на досмотре на 15–20% (экспертная оценка); - Рост доходов от парковок за счет динамического ценообразования по оценке на 10%; - Улучшение качества сервиса.	- Расширение биометрии на 70% пассажиров внутренних рейсов; - Развитие безбарьерной среды; - Масштабирование роботизации.
Кольцово (Екатеринбург, УФО)	- Автоматизированный паспортный контроль «Сапсан»; - Система для регистрации и поиска багажа – BAGS ID; - Модернизация инженерных систем с цифровыми решениями (система видеоаналитики)	- Сокращение времени пограничного контроля; - Точность подсчета пассажиропотока до 95%; - Обработка багажа: до 1200 мест в час.	- Развитие «умных» технологий самообслуживания; - Масштабирование на другие узлы «Аэропортов Регионов».

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Уровень цифровизации ключевых аэропортов России. (Продолжение таблицы)

Аэропорт (Регион)	Ключевые проекты в разработке и внедрении	Эффективность	Тенденции и планы на будущее
Толмачёво (Новосибирск, СФО)	– Высокотехнологичный отказоустойчивый ЦОД; – Цифровая платформа электронных медосмотров (ЭСМО); – Реконструкция аэродрома с цифровыми системами управления; – Автоматизация метеобеспечения.	– Повышение надёжности ИТ-инфраструктуры; – Устойчивость к сбоям; – Рост регулярности рейсов в сложных метеоусловиях (+3–5%); – Доля онлайн-бронирования услуг (+20% год к году).	– Интеграция с федеральными цифровыми сервисами; – Импортозамещение операционных систем; – Улучшение Wi-Fi и навигации.
Сочи (ЮФО)	– Цифровой биометрический терминал на базе VIP-зала (2024–2025); – Экосистема «Цифровой перрон» для координации служб; – Интеграция EAM и ITSM-систем	– Оптимизация операционных процессов; – Реальное время координации; – Улучшение сервиса для премиум-пассажиров	– Масштабирование биометрии на основной терминал; – Развитие «умного» перрона; – Расширение премиум-сервисов.
Казань (ПФО)	– Модернизация систем регистрации и багажа на российском ПО; – Развитие мобильных сервисов; – Разработка собственных модулей наземного обслуживания (система «Мобильный перрон»).	– Повышение удобства для пассажиров; – Снижение операционных издержек; – Снижение простоев спецтехники на 10–15%; – Рост точности соблюдения расписания примерно на 5%.	– Переход на единую платформу управления; – Развитие аналитики пассажиропотока; – Расширение мобильных функций.
Владивосток (ДВФО)	– Отечественные решения для обработки пассажиропотока; – Цифровые сервисы для трансграничных рейсов; – Электронная очередь на регистрацию; – Мультиязычные сервисы (АТР).	– Повышение устойчивости к внешним вызовам; – Улучшение координации с азиатскими партнёрами; – Сокращение времени регистрации на 10–15%; – Рост удовлетворенности транзитных пассажиров на 5 п.п.	– Интеграция с цифровыми коридорами АТР; – Развитие мультимодальных цифровых сервисов; – Интеграция с аэропортами Китая и Кореи (обмен данными о стыковках).

Источник: составлено авторами на основе открытых данных [2–4; 7; 9–11; 17–20].

Аэропорт Шереметьево, возглавив ИЦК «Аэропорты», привлек все крупнейшие аэропорты России и аэропортовые холдинги, которые вместе покрывают более 85% пассажиропотока авиационных перевозок Российской Федерации [20]. Ключевым проектом экосистемы выступает цифровой двойник аэропорта на базе искусственного интеллекта (на примере Шереметьево). Объединяя более 20 модулей, он обеспечивает высокоточное прогнозирование ключевых производственных параметров. Система способна с точностью свыше 99% предсказать объем пассажиров и багажа. Созданная в рамках этой работы цифровая экосистема управления уже внедряется в Сочи и Пулково, а также ведутся переговоры с холдингом «Новапорт» о ее масштабировании на 21 региональный аэропорт [19].

Благодаря усилиям Шереметьево и ИЦК отрасль не только безболезненно заместила ушедших зарубежных вендоров, но и создала решения, превосходящие иностранные аналоги. Основная цель сегодня — не просто импортозамещение, а переопределение стандартов: уже 60% разработок Шереметьево тиражируются в других аэропортах России, а интерес к решениям проявляют зарубежные партнеры из Алжира, ЮАР, Малайзии, Белоруссии, Кыргызстана, Узбекистана и Таиланда [19].

Наряду с Шереметьево и другие российские аэропорты активно включились в процесс цифровой трансформации. В аэропортах Внуково (Москва) и Кольцово (Екатеринбург) запущены автоматизированные пункты пограничного контроля, работающие на базе искусственного интеллекта от отечественного разработчика. Продукт, созданный отечественными специалистами, умеет распознавать свыше 600 маркеров, указывающих на фальсификацию документов, удостоверяющих личность, и тем самым усиливает защиту объектов критической инфраструктуры [2]. Стоит подчеркнуть стратегическое значение указанных авиаузлов: по итогам 2024 года пассажиропоток Внуково составил 16 млн человек, а Кольцово — 8 млн, что позволяет им занимать 3-ю и 7-ю строчки соответственно в общероссийском рейтинге аэропортов [4].

Петербургский аэропорт Пулково уверенно конкурирует с московскими авиаузлами в сфере цифровой трансформации. Стабильное удержание второй строчки в рейтинге по пассажиропотоку в 2023–2024 годах во многом стало возможным благодаря последовательной модернизации ИТ-инфраструктуры [4].

Важным этапом стало введение в 2025 году ряда отечественных программных решений, а в октябре того же года началась эксплуатация специализированных беспилотных транспортных средств для перевозки багажа в рамках программы по автоматизации наземных операций. Еще одним знаковым достижением стал запуск в июне 2025 года сервиса биометрической посадки на внутренние рейсы — Пулково первым в России реализовал эту возможность [17].

Аэропорт Сочи продолжает задавать высокие стандарты инноваций: в 2025 году здесь запущена экосистема «Цифровой перрон» на базе собственной сети 4G/LTE. Объединение видеоаналитики с ИИ, систем позиционирования техники и телеметрии позволяет контролировать все перронные операции в режиме реального времени, выводя безопасность и эффективность на принципиально новый уровень [3].

Аэропорт Казани инвестирует в масштабную цифровизацию наземных процессов. Комплекс «Мобильный перрон» автоматизирует обслуживание пассажиров, обработку багажа и управление спецтехникой — от назначения задач до контроля местоположения и управления освещением [11].

В аэропорту Толмачёво запущена цифровая платформа медосмотров «ЭСМО», сократившая время осмотра до 54 секунд. За время работы проведено более 145 000 осмотров, а риск сердечно-сосудистых заболеваний среди сотрудников снизился вдвое. Проект реализован с «Новапорт-ИТ» [7].

Аэропорт Владивостока внедрил комплекс цифровых решений: виртуальный оператор на базе ИИ консультирует пассажиров за три секунды,

переход на платформу «АИСТ» ускорил регистрацию на 15%. Применение биометрии и интернета вещей ускоряет досмотр и мониторинг инфраструктуры, повышая доступность сервисов и снижая операционные затраты [10].

Таким образом, на основе анализа практических российских кейсов можно уверенно сказать о развитии информационно-аналитического обеспечения не только московского авиаузла,

но и региональных аэропортов. Однако согласно отраслевому анализу цифровизация российских аэропортов осуществляется неравномерно и носит точечный характер при общем среднем уровне цифровизации [16].

В таблице 2 приведены сводные показатели по отрасли, основанные на исследовании российской компании ORS (разработчик ИТ-решений для авиационной отрасли) в январе 2026 года [16].

Таблица 2. Сводные данные по отрасли.

Показатель	Значение
Аэропорты со средним уровнем цифровизации	65 %
Аэропорты с высоким уровнем цифровизации	28 %
Аэропорты, автоматизировавшие более 25% процессов	49 %
Аэропорты, перешедшие на российское ПО	60 +
Ожидаемый срок массового внедрения биометрии	2028–2029 гг. (авторская оценка)

Источник: исследование компании ORS [16], авторские оценки.

Согласно исследованию [16], чаще всего аэропорты внедряют мобильные решения (30%), облачные технологии (26%) и биометрические системы (19%). Развитие биометрии сдерживается санкциями и дефицитом оборудования, однако реализуются отдельные проекты (Пулково, Сочи и «Аэропортов Регионов»). ИИ и машинное обучение (11%) применяются для предиктивной аналитики. Технологии больших данных, IoT, блокчейн (по 5%) и роботизация (1%) находятся на начальном этапе.

В сложившихся условиях приоритетное развитие получают внешние сервисы, ориентированные на пассажира (регистрация, посадка, багаж), тогда как внутренние операционные процессы (управление потоками, перронные операции, аналитика, инфраструктура данных) модернизируются замедленными темпами. Внедрение передовых технологий — искусственного интеллекта, биометрических систем, облачных решений — сдерживается санкционными ограничениями, киберугрозами, дефицитом профильных компетенций и сложностями интеграции с унаследованными системами. Формирующий-

ся дисбаланс между инновационным развитием пассажирских сервисов и технологической отсталостью внутренней инфраструктуры ограничивает системную эффективность цифровой трансформации аэропортовых комплексов. Стоит отметить, что с проблемой комплексной цифровизации сталкиваются крупные европейские аэропорты. «Технологии внедряются фрагментарно: автоматизированы отдельные процессы, но отсутствует единая стратегия развития» [16].

Показательным примером данных барьеров служит внедрение биометрических систем в российских аэропортах. Закреплённая в Комплексной программе развития отрасли до 2030 года, биометрическая цифровизация на практике сталкивается с серьёзными ограничениями. Технологические проблемы выражены в устаревшей инфраструктуре региональных аэропортов, несовместимой с Единой биометрической системой и слабой интеграции участников перевозочного процесса. Существуют пробелы в правовом регулировании, так как отсутствуют отраслевые нормы сбора и обработки биометрии и не разграничены зоны ответственности.

Кроме того, только 29% россиян готовы передавать данные из-за страха утечек и непонимания целей использования. Экономическим барьером выступает высокая стоимость внедрения, делающая проекты без государственной поддержки нерентабельными для большинства аэропортов [6].

За последние годы проблема кибербезопасности приобрела критический характер: число кибератак выросло в шесть раз, 27 крупных инцидентов привели к масштабным операционным сбоям, а 86% аэропортов уже столкнулись с киберугрозами. Аэропорт как объект критической инфраструктуры сочетает три фактора привлекательности для злоумышленников: высокую цену простоя, концентрацию массивов персональных данных и стратегическую значимость. «Кибербезопасность – общая зона ответственности авиакомпаний и аэропортов. Необходимо совместно бороться с киберугрозами, разделяя данные об инцидентах и лучших практиках» [16]. В ближайшие годы перспективы развития кибербезопасности в авиации связаны с переходом от реактивной модели защиты к проактивной. Ключевым трендом станет повсеместное внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения для предиктивного обнаружения угроз в реальном времени – уже сегодня 81% авиакомпаний используют ИИ для этих целей.

Несмотря на наличие развитых систем ИАО, выявлена критическая проблема – сложность объективной оценки эффективности деятельности аэропортов внешними стейкхолдерами. Большинство аэропортов не раскрывают детальные операционные показатели (себестоимость на одного пассажира, точное время оборота воздушного судна, маржинальность услуг), считая их коммерческой тайной. Это создает информационный вакуум, когда наличие мощного ИАО внутри предприятия не транслируется в понятные метрики эффективности для рынка и регулятора.

Обсуждение

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что импортозамещение стало катализа-

тором технологического развития. Аэропорты (например, Пулково, Шереметьево) рассматривают успешное импортозамещение не просто как экономию, а как достижение стратегической устойчивости и технологической независимости. Создаваемые ИАО-решения не только замещают западный функционал, но и обеспечивают прирост операционной эффективности (рост точности прогнозов до 99,3%, сокращение времени обслуживания на 15–20%, снижение простоев спецтехники и т. д.). Это доказывает, что вынужденное импортозамещение стало катализатором качественного скачка в развитии отечественных цифровых продуктов. Кроме того, иностранные аэропорты проявляют интерес к российским разработкам.

Проведенный анализ имеет ряд ограничений. Во-первых, анализ базируется исключительно на открытых источниках, которые могут не в полной мере отражать реальную операционную эффективность и глубину цифровизации. Во-вторых, количественная оценка эффектов (например, «рост на 15–20%») зачастую носит экспертный характер и может варьироваться в зависимости от методологии расчета. В-третьих, выборка, хоть и репрезентативна по пассажиропотоку, не включает малые и средние региональные аэропорты, где ситуация с цифровизацией может существенно отличаться.

Ключевым ограничением, выявленным в ходе исследования, является высокая степень закрытости операционной информации. Авиапредприятия, особенно в текущих условиях, не раскрывают детальные операционные показатели KPI, что делает невозможным прямое сравнение эффективности их деятельности на основе классических показателей.

В связи с этим возникает задача – как оценить реальную эффективность внедрения ИАО и управления в целом, не имея доступа к коммерческой тайне?

В качестве рекомендации и направления для будущих исследований предлагается разработка и внедрение показателя индекса цифровой эффективности (ИЦЭ) деятельности аэропорта,

который мог бы рассчитываться на основе косвенных, но публично доступных или добровольно раскрываемых данных. Такой индекс позволил бы нивелировать проблему информационной асимметрии и проводить объективный бенчмаркинг. ИЦЭ можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{ИЦЭ} = \sum_{i=1}^n (W_i \times N_i), \quad (1)$$

где:

i – порядковый номер субиндекса (от 1 до n);

n – общее количество субиндексов, включенных в модель (может варьироваться в зависимости от целей оценки и доступности данных);

W_i – весовой коэффициент показателя (экспертная оценка значимости), сумма которых равна 1;

N_i – нормированное значение i -го субиндекса.

Количество и состав субиндексов не является фиксированным и может определяться самой компанией или аналитиком в зависимости от доступности данных и конкретных аспектов деятельности, которые необходимо оценить. Используемые для расчета показатели не раскрывают коммерческую тайну, а опираются на открытые или добровольно предоставляемые данные.

Примерная структура ИЦЭ может включать следующие субиндексы:

- субиндекс операционной эффективности, который можно посчитать на основе публичной статистики, бухгалтерской и управленческой отчетности. Например, данные Росавиации по регулярности рейсов, доля рейсов, пропускная способность аэропорта (пассажиропоток на единицу площади терминала), динамика грузооборота и т. д.;
- субиндекс цифровой зрелости, который компания может рассчитать на основе внедренных технологий, включая долю автоматизированных процессов, использование ИИ в управлении, наличие цифрового двойника и т. д.;
- субиндекс клиентской удовлетворенности. Стандартизированный показатель на основе

анализа отзывов в открытых источниках (агрегаторы, соцсети) и данных независимых исследований качества сервиса. Может включать оценку времени прохождения предполетных процедур, чистоты терминалов, удобства навигации и общего впечатления пассажиров.

Предложенный подход позволяет перейти от качественных сравнений к количественной оценке, стимулируя аэропорты к большей открытости. Участие в рейтинге на основе ИЦЭ может стать дополнительным PR-инструментом и способом демонстрации своей эффективности партнерам и инвесторам без раскрытия чувствительной коммерческой информации. Это также создает базу для более глубокого изучения влияния цифровизации на итоговые результаты деятельности.

Рекомендации по раскрытию информации. Для повышения прозрачности отрасли и возможности более точной оценки эффективности ИАО, целесообразно на уровне отраслевых ассоциаций разработать стандарт добровольного раскрытия ключевых операционных и ИТ-показателей. Это могут быть не абсолютные финансовые величины, а относительные метрики эффективности, которые, не раскрывая коммерческой тайны, позволят демонстрировать успехи цифровизации инвесторам, кредиторам, партнерам, государственным органам и иным заинтересованным лицам.

Перспективы и практическое применение

Опыт, накопленный Шереметьево и другими участниками ИЦК «Аэропорты», закладывает фундамент для качественного скачка в развитии отрасли. Цифровая трансформация переходит из фазы «догоняющего импортозамещения» в фазу технологического лидерства. Можно выделить изложенные ниже перспективы для дальнейшего развития ИАО отрасли.

1. Переход на полную автоматизацию управления. Сегодняшние информационные системы выступают в роли «советников» для диспетчера или управленца, предлагая оптимальные сценарии. Следующий шаг – создание систем, способных самостоятельно принимать

и исполнять решения в рамках заданных алгоритмов. Например, автоматическое регулирование освещения перрона в зависимости от наличия воздушных судов, интеллектуальное управление климат-контролем в терминалах на основе прогноза пассажиропотока и даже о движении спецтехники по заданным маршрутам без участия водителя. Пилотные проекты по тестированию беспилотных тягачей и перронных автобусов уже входят в дорожные карты крупнейших аэропортов (аэропорт Пулково) и к концу десятилетия «безлюдные» технологии станут привычной частью аэропортовой логистики.

2. Искусственный интеллект и предиктивная аналитика — это переход от постфактум-отчетности к управлению будущим. Если сегодняшние системы прогнозируют пассажиропоток на завтра (достигая точности 99,3%, как в Шереметьево), то завтрашние алгоритмы будут предсказывать износ телетрапа за три месяца до поломки, предупреждать о необходимости замены шин у перронного автобуса на основе данных о его пробеге и нагрузке или сигнализировать о вероятном сбое в расписании за сутки до того, как он возникнет. Это позволит перейти от планово-предупредительных ремонтов к обслуживанию по состоянию, чтократно снизит затраты и повысит безопасность полетов. Анализ больших данных (Big Data) с датчиков и сенсоров станет основой для принятия решений на всех уровнях — от начальника смены до генерального директора.
3. Биометрическая идентификация. Внедрение биометрии требует всесторонних доработок для полной эффективности. К 2029 году ожидается масштабирование данной технологии на крупнейшие хабы страны. Особое внимание уделяется добровольному характеру использования биометрии и обеспечению защиты персональных данных в соответствии с ФЗ-152 [1].
4. Интеграция в единое цифровое пространство. Перспективным направлением является формирование «единого окна» для пассажира че-

рез интеграцию аэропортовых систем с государственными платформами. Развитие цифровых двойников аэропортов позволит моделировать сценарии развития инфраструктуры и оценивать влияние внешних факторов на операционную деятельность.

5. Экспорт российских ИТ-решений. Санкционное давление и уход западных вендоров стали беспрецедентным вызовом, но они же породили и уникальную возможность. Российские разработчики в тесной кооперации с аэропортами создали продукты, которые не просто замещают иностранные ПО, но и превосходят его по ряду параметров, особенно в части адаптивности к реальным бизнес-процессам и интеграции с устаревшим оборудованием. Сегодня 60% наработок Шереметьево уже используются внутри страны, и этот опыт начинает выходить на глобальный рынок [19]. Это открывает новую главу — превращение российских аэропортов из покупателей технологий в глобальных поставщиков интеллектуальных решений для управления авиационной инфраструктурой. Российская цифровая экосистема имеет все шансы стать новым отраслевым стандартом для стран, стремящихся к технологическому суверенитету.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило трансформацию понятия «эффективность» в авиаотрасли. Сегодня она измеряется не только финансовыми результатами, но и стратегической устойчивостью и технологической независимостью. Ключевым инструментом достижения такой эффективности становится информационно-аналитическое обеспечение (ИАО).

Основные итоги работы сводятся к следующим:

1. систематизированы отраслевые KPI и архитектура современного ИАО;
2. на основе анализа кейсов ведущих российских аэропортов (Шереметьево, Пулково, Внуково и др.) доказано, что импортозамещение стало драйвером создания конкурентоспособных отечественных ИАО-решений;

3. выявлены основные барьеры цифровизации (интеграция с существующими системами, дефицит кадров, киберугрозы) и неравномерность развития внешних и внутренних сервисов;
4. определены перспективы: переход к полностью автоматизированному управлению, масштабирование биометрии, экспорт технологий;
5. выявлена проблема закрытости операционных данных, затрудняющая оценку эффективности. В качестве решения предложен авторский подход к расчету индекса цифровой эффективности (ИЦЭ) аэропорта, базирую-

щегося на публичных и косвенных показателях. Разработана его обобщенная формула и предложена структура субиндексов, что составляет элемент научной новизны работы.

Таким образом, новое поколение ИАО, создаваемое на базе технологического суверенитета, обеспечивает качественный рост операционной эффективности и формирует фундамент для дальнейшего развития отрасли, включая выход российских цифровых продуктов на глобальные рынки. Предложенный индекс цифровой эффективности может служить инструментом мониторинга этого развития.

Библиографический список

1. Аврамчиков В. М., Тимохович А. С., Рожнов И. П. Цифровая трансформация в авиационной отрасли: возможности и перспективы // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 3. – С. 2. – EDN SINAQK.
2. Аэропорт Внуково внедрил ИИ для проверки поддельных паспортов / CNews. – 2025. – URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-07-23_rossijskij_aeroport_vnedril (дата обр. 23.02.2026).
3. Аэропорт Сочи внедряет экосистему «Цифровой перрон» / Международный аэропорт Сочи. – 2025. – URL: https://aer.aero/airport_information/press_center/news/aeroport-sochi-vnedryaet-ekosistemu-tsifrovoy-perron/ (дата обр. 23.02.2026).
4. Аэропорты в России / Tadviser. – 2026. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аэропорты_в_России (дата обр. 23.02.2026).
5. Белякова Г. Я., Аврамчиков В. М. Специфика и особенности цифровой трансформации авиаотрасли // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2024. – № 68. – С. 273–292. – DOI: [10.17223/19988648/68/14](https://doi.org/10.17223/19988648/68/14). – EDN CJSWEY.
6. Бурцев Д. С., Колбасина А. А. Цифровая трансформация российских аэропортов: анализ факторов пассажиропотока и стратегия внедрения биометрической идентификации // Вестник Академии знаний. – 2025. – 3(68). – С. 85–93. – EDN PAMXBL.
7. В аэропорту Толмачёво внедрена цифровая платформа медосмотров «ЭСМО» / Международный аэропорт Толмачёво. – 2026. – URL: <https://tolmachevo.ru/mediacenter/news/1060877/> (дата обр. 23.02.2026).
8. Зинчук А. В., Михайлов П. А. Факторы и этапы цифровой трансформации авиационной отрасли :
Сборник трудов всероссийской научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 28–30 апреля 2022 года // . – СПб. : Политех-пресс, 2022. – С. 222–225. – DOI: [10.18720/IEP/2022.1/60](https://doi.org/10.18720/IEP/2022.1/60). – EDN OSLTMX.
9. Информационные технологии в аэропорту Шереметьево / Tadviser. – 2024. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационные_технологии_в_аэропорту_Шереметьево (дата обр. 23.02.2026).
10. Искусственный интеллект: аэропорт Владивосток внедрил в работу виртуального оператора / CNews. – 2024. – URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-01-23_iskusstvennyj_intellekt (дата обр. 23.02.2026).
11. Казанский аэропорт на техническую поддержку «Мобильного перрона» потратит десятки миллионов рублей / KazanFirst. – 2024. – URL: <https://kazanfirst.ru/news/kazanskij-aeroport-vvedet-programmu-mobilnyj-perron-za-desyatki-millionov-rublej> (дата обр. 23.02.2026).
12. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обр. 23.02.2026).
13. Об утверждении комплексной программы развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ от 25.06.2022 № 1693-р (ред. от 04.05.2024). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_420200 (дата обр. 23.02.2026).
14. Сазонова М. В. Разработка многоуровневых управленческих решений в условиях цифровой трансформации авиатранспортной отрасли // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 6. – DOI: [10.55186/2413046X_2023_8_6_305](https://doi.org/10.55186/2413046X_2023_8_6_305). – EDN SDQMSZ.

15. Стратегия ПАО «Аэрофлот» до 2030 года. – 2022. – 112 с. – URL: https://www.aeroflot.ru/media/aflfiles/media/strategy/strategy_2030_1.pdf (дата обр. 23.02.2026).
16. Цифровизация аэропортов: мнение ключевых экспертов отрасли / ORS. – 2025. – URL: <https://ors-aero.ru/cifrovizaciya-aeroportov-v-rossii> (дата обр. 23.02.2026).
17. Цифровизация в аэропорту Пулково / Tadviser. – 2026. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_в_аэропорту_Пулково (дата обр. 23.02.2026).
18. Шереметьево как цифровой хаб: как данные и ИИ трансформируют аэропортовые сервисы / CNews. – 2025. – URL: <https://cifr.ru/news/sheremetevo-kak-cifrovoy-hab-kak-dannye-i-ii-transformiruyut-aeroportovye-servisy/> (дата обр. 23.02.2026).
19. Шереметьево обсуждает с «Новапортом» внедрение цифровой экосистемы управления / ТАСС. – 2025. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/24152365> (дата обращения: 23.02.2026).
20. Шереметьево представляет на выставке ЦИПР ИТ-проекты отраслевого значения / Международный аэропорт Шереметьево. – 2025. – URL: <https://www.svo.aero/ru/passengers/news/sheremetevo-predstavlyayet-na-vystavke-tsipr-it-proekty-otraslevogo-znacheniya> (дата обр. 23.02.2026).

УДК 364.62 DOI: 10.14451/1.256.162

Ловушка кредиторской задолженности: диагностика и преодоление в системе учета расчетов с поставщиками на примере АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ»

© 2026 **Фатеева Татьяна Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ (Калужский филиал).

E-mail: tnfateeva@fa.ru

© 2026 **Восканян Милена Хореновна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ (Калужский филиал).

E-mail: milenavoskanyan2004@gmail.com

Ключевые слова: кредиторская задолженность, ловушка ликвидности, поставщики и подрядчики, налоговая осмотрительность, платежный календарь.

В статье исследуется малоизученный аспект управления финансами хозяйствующих субъектов – формирование «ловушки кредиторской задолженности». Данный феномен трактуется как ситуация, при которой наращивание объемов долгов перед поставщиками и подрядчиками, воспринимаемое менеджментом в качестве бесплатного источника финансирования, оборачивается скрытой утратой ликвидности и ростом вероятности кассовых разрывов. Сформулированные выводы обладают методической ценностью для диагностики аналогичных рисков в компаниях среднего и крупного бизнеса.

В практике корпоративного управления последних лет все отчетливее проступает противоречие между стремлением предприятий к масштабированию деятельности и качеством учетно-контрольных процедур, обслуживающих это расширение. Особую остроту проблема приобретает в сфере расчетов с поставщиками и подрядчиками. Кредиторская задолженность, выступая традиционным источником краткосрочного финансирования, при утрате управляемости способна трансформироваться в так называемую «ловушку» – состояние, при котором внешние

признаки благополучия (рост закупок, увеличение валюты баланса) маскируют критическое ухудшение структуры долга и приближение кассовых разрывов.

Объектом настоящего исследования является АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ». Выбор обусловлен не столько продолжительностью функционирования (24 года), сколько контрастом между масштабами бизнеса и сохраняющимися устаревшими методами управления расчетами. Предварительное ознакомление с отчетностью показало: валюта баланса за три года возросла на 61,2%,

достигнув 37,1 млрд руб., однако детальный анализ регистров учета выявляет системные дефекты, позволяющие сформулировать гипотезу о формировании на предприятии предпосылок «ловушки кредиторской задолженности».

Цель работы заключается в идентификации признаков указанной «ловушки» на примере АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ», установлении причин ее возникновения и разработке инструментов, способных предотвратить негативное развитие ситуации. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: систематизацию теоретических представлений о природе «ловушек» в финансах; обзор рыночных практик управления расчетами; анализ бухгалтерской отчетности и учетных регистров предприятия; формулирование рекомендаций, адаптированных к его специфике.

Категория «ловушки» (англ. trap) в финансовой науке традиционно применяется для описания ситуаций, в которых видимое благополучие оборачивается скрытыми угрозами. Наибольшую известность получила «дивидендная ловушка», исследованная в работах западных и отечественных авторов [1; 2]. Однако аналогичный механизм, как представляется, способен формироваться и в сфере расчетов с поставщиками.

Под «ловушкой кредиторской задолженности» в рамках настоящего исследования понимается устойчивое состояние, характеризующееся следующими признаками:

- систематическое наращивание объемов долгов перед поставщиками, рассматриваемое менеджментом как бесплатный ресурс;

- отставание учетно-контрольных процедур от масштабов бизнеса, выражающееся в отсутствии регламентов, автоматизации и оперативного мониторинга;
- ухудшение качественных характеристик задолженности (рост доли просроченных обязательств, повышение концентрации долгов на узком круге контрагентов).

Анализ открытых источников и материалов профессиональных сообществ свидетельствует о наличии апробированных рыночных практик, позволяющих избежать попадания в подобную «ловушку». В сфере налоговой безопасности крупные компании внедряют многоступенчатые регламенты проверки контрагентов, дифференцирующие требования в зависимости от суммы сделки [3; 10]. В области управления ликвидностью эффективным инструментом признается автоматизированный платежный календарь, интегрированный с учетной системой и позволяющий ранжировать счета по приоритетам. В части документооборота прогрессивные хозяйствующие субъекты переходят на электронное взаимодействие с ключевыми поставщиками, включая в договоры санкции за задержку закрывающих документов.

АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» относится к категории хозяйствующих субъектов с длительной историей функционирования. Присутствие на рынке на протяжении 24 лет позволяет предполагать наличие устоявшихся связей и отлаженных бизнес-процессов. Однако анализ динамики валюты баланса (табл. 1) демонстрирует неоднозначную картину.

Таблица 1. Динамика показателей АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» за 2022–2024 гг. (тыс. руб.).

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024/2022, %
Валюта баланса	23 017 264	25 685 958	37 110 292	+61,2
Выручка	31 246 780	35 892 456	42 156 890	+34,9
Чистая прибыль	1 245 600	1 892 400	1 156 700	-7,1

Источник: составлено авторами по данным отчетности.

Как видно из таблицы 1, рост выручки и активов сопровождается снижением чистой прибыли. На этом этапе возникает вопрос: за счет каких источников финансируется столь масштабное расширение, если собственный капитал предприя-

тия, согласно данным баланса, увеличился лишь на 9,7%. Для ответа на поставленный вопрос необходимо обратиться к структуре пассивов (табл. 2).

Таблица 2. Структурно-динамический анализ пассивов АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» (тыс. руб.).

Показатель	2022	2023	2024	Доля 2024, %	Изменение 2024/2022, %
Собственный капитал	2 089 843	2 279 020	2 293 280	6,2	+9,7
Долгосрочные обязательства	3 762 759	2 825 611	2 787 544	7,5	-25,9
Краткосрочные кредиты и займы	2 025 188	2 486 996	13 359 445	36,0	+559,7
Кредиторская задолженность	15 130 414	18 079 176	18 666 011	50,3	+23,4
Валюта баланса	23 017 264	25 685 958	37 110 292	100	+61,2

Источник: составлено авторами по данным отчетности.

Анализ представленных данных позволяет зафиксировать первый признак «ловушки» – критическое ухудшение структуры финансирования при внешнем росте. Доля собственного капитала сократилась до 6,2%, что свидетельствует о практически полной утрате финансовой автономии. Прирост валюты баланса на 14,1 млрд руб. обеспечен главным образом двумя источниками: краткосрочными кредитами (их объем вырос на

11,3 млрд руб.) и кредиторской задолженностью (прирост 3,5 млрд руб.). Иными словами, предприятие наращивает деятельность, опираясь на «короткие» и потенциально рискованные пассивы.

Детализация кредиторской задолженности по данным оборотно-сальдовой ведомости счета 60 представлена в таблице 3.

Таблица 3. Распределение кредиторской задолженности АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» по основным контрагентам на 31.12.2024 г.

Группа контрагентов	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
ООО «МеталлСнаб»	4 850 000	26,0
АО «ЭнергоРесурс»	3 210 000	17,2
ООО «КомплектПоставка»	2 450 000	13,1
ООО «СтройПодряд»	1 890 000	10,1
ЗАО «Логистик-Центр»	1 120 000	6,0
Пятерка крупнейших	13 520 000	72,4
Прочие поставщики	5 146 011	27,6
Всего	18 666 011	100

Источник: составлено авторами по данным оборотно-сальдовой ведомости.

Приведенные цифры фиксируют второй признак «ловушки» – экстремально высокую концентрацию долгов [5]. На долю пяти контрагентов приходится почти три четверти всей кредиторской задолженности. Подобная структура создает угрозу, которую можно квалифицировать как «риск цепной реакции»: любой сбой во взаимоотношениях с одним из ключевых поставщиков (например, требование перехода на предоплату)

способен мгновенно дестабилизировать всю систему расчетов. Дополнительным негативным фактором выступает наличие в составе задолженности просроченных обязательств в сумме 247 млн руб. и долгов с истекшим сроком исковой давности (оценочно – порядка 18 млн руб.). Наиболее убедительные свидетельства формирующейся «ловушки» предоставляет анализ денежных потоков (табл. 4).

Таблица 4. Анализ денежных потоков АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» (фрагмент, млн руб.).

Показатель	2023	2024	Изменение
Сальдо денежных потоков от текущих операций	207	191	-16
Платежи на уплату дивидендов	200	70	-130
Отношение дивидендов к операционному потоку, %	96,6	36,6	-60 п.п.
Поступления от продажи внеоборотных активов	170	12	-158

Источник: составлено авторами.

В 2023 году сложилась парадоксальная ситуация: дивидендные выплаты практически полностью (на 96,6%) поглотили операционный денежный поток. Это означает, что дивиденды выплачивались не за счет текущей деятельности, а из иных источников. Анализ инвестиционного раздела показывает, что таким источником выступила масштабная продажа внеоборотных активов (170 млн руб.). В 2024 году продажи активов практически прекратились, и сальдо совокупного денежного потока стало отрицательным (-102 млн руб.).

Третий признак «ловушки» – подмена источников финансирования. Формально высокая прибыль (1,89 млрд руб. в 2023 году) и щедрые дивиденды маскируют тот факт, что операционной эффективности недостаточно для покрытия инвестиционных потребностей и выплат собственникам [8]. Предприятие «проедает» ранее созданные резервы и активы.

Проведенное в ходе исследования интервьюирование сотрудников бухгалтерской и финансовой служб, а также изучение внутренней документации позволили идентифицировать факторы, обусловившие описанные диспропорции.

Во-первых, отсутствие формализованного регламента проверки контрагентов. Из 24 новых договоров, заключенных в 2024 году, по 18 в досье отсутствуют документы, подтверждающие реальность деятельности партнера (лицензии, допуски саморегулируемых организаций, данные о численности персонала). Проверка ограничивается получением сканов ИНН и устава. В условиях ужесточения арбитражной практики по налоговым спорам подобный подход создает прямую угрозу доначислений.

Во-вторых, неавтоматизированное планирование платежей. Решения об очередности оплат принимаются децентрализованно, на основе субъективных оценок менеджеров. Инструмент, позволяющий ранжировать счета по степени критичности (платежный календарь), в предприятии отсутствует [9]. Закономерным следствием становится возникновение просроченной задолженности (247 млн руб.) и неоптимальное расходование ликвидности.

В-третьих, задержки документооборота. Выборочный анализ 50 договоров показал, что средний разрыв между датой отгрузки товаров (выполнения работ) и датой поступления

закрывающих документов составляет 12 дней; в 15% случаев задержка достигает 30–40 дней. Это приводит к искажению данных бухгалтерского учета на отчетные даты и затрудняет оперативное управление.

В-четвертых, формальный подход к инвентаризации расчетов. Проводимая один раз в год инвентаризация не позволяет своевременно выявлять задолженность с истекшим сроком исковой давности. В результате на балансе продолжают числиться обязательства, которые должны быть списаны, что искажает реальную картину долговой нагрузки.

Предлагаемый комплекс мер базируется на обобщении рыночных практик и учитывает специфику деятельности АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ».

Целесообразно утверждение локального акта «Регламент проверки контрагентов при заключении договоров». Дифференциация требований предлагается по суммовому признаку:

1. Для договоров свыше 5 млн руб. — полная проверка, включающая получение актуальной выписки из ЕГРЮЛ, анализ бухгалтерской отчетности контрагента, запрос документов о наличии лицензий, имущества, среднесписочной численности, проверку через сервис «Прозрачный бизнес».
2. Для договоров от 1 до 5 млн руб. — проверка выписки ЕГРЮЛ, реестра дисквалифицированных лиц, полномочий подписанта.
3. Для договоров до 1 млн руб. — минимальная проверка (выписка ЕГРЮЛ и проверка полномочий).

Все результаты проверки подлежат сохранению в электронном досье, интегрированном с карточкой контрагента в используемой программе учета.

Также рекомендуется модернизировать рабочий план счетов в части аналитики по счету 60, добавив субконто:

1. «Срок возникновения» с градацией: до 30 дней, 31–60 дней, 61–90 дней, свыше 90 дней;

2. «Категория поставщика» (стратегический, основной, вспомогательный, разовый);
3. «Вид обязательств» (товары, работы, услуги).

Это позволит в оперативном режиме формировать реестры «старения» задолженности и принимать обоснованные управленческие решения.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что в деятельности АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» присутствуют отчетливые признаки формирующейся «ловушки кредиторской задолженности». Внешние показатели роста (увеличение валюты баланса на 61,2%, выручки — на 34,9%) сочетаются с критическим ухудшением структуры финансирования (доля собственного капитала сократилась до 6,2%), экстремальной концентрацией долгов перед узким кругом поставщиков (72,4% задолженности приходится на пятерку контрагентов) и дефицитом операционных денежных потоков для покрытия инвестиционных потребностей и дивидендных выплат.

Причины сложившейся ситуации коренятся в управленческой и учетной плоскостях: отсутствие формализованных регламентов проверки контрагентов, неавтоматизированное планирование платежей, задержки документооборота, формальный подход к инвентаризации расчетов. Перечисленные дефекты, будучи типичными для многих компаний, перешагнувших порог среднего бизнеса, в условиях АО «КАЛУГАГЛАВСНАБ» приобретают особую остроту ввиду масштабов деятельности.

Предложенный комплекс мер — внедрение внутреннего стандарта проверки контрагентов и детализация аналитического учета — ориентирован на практическую реализацию и способен обеспечить выход из зоны риска. С методической точки зрения, проведенный анализ может служить алгоритмом диагностики «ловушки кредиторской задолженности» для иных хозяйствующих субъектов, сталкивающихся с аналогичными проблемами.

Библиографический список

1. Арбитражный суд Центрального округа. Постановление от 15.05.2025 № Ф10-1234/2025 по делу № А09-5678/2024.
2. Божко О., Воляк Л. Учетно-аналитическое обеспечение управления расчетами с поставщиками в условиях цифровизации // *Modern Economics*. – 2025. – № 53. – С. 27–32.
3. Галкин В., Мещеряков А. Обязательства предприятия: экономическая природа и учетная интерпретация // *Modern Economics*. – 2024. – № 47. – С. 20–26.
4. Герасимова Е. Б., Никифорова Е. В., Петров А. М. Методики аналитического обеспечения оценки функционирования особых экономических зон. – М. : Спутник+, 2023. – 316 с. – ISBN 978-5-9973-6588-2. – EDN BOPMDE.
5. Методические рекомендации по оценке налоговых рисков при выборе контрагента / Федеральная налоговая служба РФ. – 2025. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/> (дата обр. 15.02.2026).
6. Петров А. М., Листопад Е. Е., Мельникова Л. А. Финансовый учет и отчетность : учебник. – 3-е изд. – М. : Инфра-М, 2025. – 416 с. – ISBN 978-5-16-020069-9. – DOI: [10.12737/2079318](https://doi.org/10.12737/2079318). – EDN JGUIYY.
7. Петрова О. А. Применение нейросетевого моделирования для анализа эффективности принятия бизнес-решений // *Russian Journal of Management*. – 2024. – Т. 12, № 3. – С. 323–329. – DOI: [10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329](https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329). – EDN EUBWUC.
8. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник. – 7-е изд. – М. : Инфра-М, 2024. – 378 с.
9. Фатеева Т. Н. Цифровизация и моделирование бизнес-процессов: современные подходы и инструменты для повышения эффективности // *Экономические науки*. – 2024. – 11(240). – С. 115–118.
10. Фатеева Т. Н., Чухрай А. А. Дивидендная политика как инструмент манипуляции финансовым восприятием на примере ООО «Элмат» // *Экономические науки*. – 2025. – 12(253). – С. 206–213.

УДК 364.6 DOI: 10.14451/1.256.168

Динамика расходов консолидированного бюджета субъекта РФ на социальное обеспечение: кейс Калужской области (2020–2025 гг.)

© 2026 **Фатеева Татьяна Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ (Калужский филиал).

E-mail: tnfatееva@fa.ru

© 2026 **Голиков Никита Евгеньевич**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ (Калужский филиал).

E-mail: nn.golikov4@gmail.com

Ключевые слова: социальные расходы, региональный бюджет, социальная политика, бюджетная устойчивость, структура расходов, консолидированный бюджет.

В статье представлен комплексный анализ структуры, динамики и устойчивости социальных расходов консолидированного бюджета Калужской области в период 2020–2025 гг. Исследование направлено на выявление ключевых тенденций перераспределения бюджетных ресурсов в условиях макроэкономической нестабильности, демографических изменений и трансформации институциональных приоритетов социальной политики. Полученные результаты позволяют охарактеризовать бюджетную модель региона как адаптивную и ориентированную на сохранение базовых социальных обязательств, однако подверженную среднесрочным фискальным ограничениям и структурным дисбалансам.

Расходы бюджетов субъектов Российской Федерации на социальное обеспечение занимают значительное место в системе публичных финансов и оказывают прямое влияние на уровень жизни населения. На региональном уровне именно через социальные статьи бюджета реализуется большая часть государственных обязательств в сфере образования, здравоохранения и социальной поддержки отдельных категорий граждан. В научной литературе подчёркивается, что социальные расходы выступают финансо-

вым инструментом реализации конституционных гарантий и механизмом перераспределения общественных ресурсов в целях сглаживания социального неравенства [2]. В связи с этим анализ структуры и динамики социальных расходов консолидированных бюджетов регионов представляет устойчивый научный интерес.

Период 2020–2025 гг. характеризуется существенными изменениями условий формирования и исполнения региональных бюджетов. В этот временной интервал вошли

как экзогенные шоки, связанные с пандемией COVID-19, так и последующие трансформации бюджетной политики, обусловленные изменением приоритетов социального развития и перераспределением межбюджетных ресурсов. В этих условиях возрастает значение эмпирических исследований, ориентированных на конкретные субъекты Российской Федерации.

Калужская область представляет собой показательный пример региона с устойчиво выраженной социальной направленностью бюджетной политики. Как показывают региональные исследования, социально-экономическая политика области ориентирована на поддержание качества жизни населения, развитие человеческого капитала и реализацию адресных мер социальной поддержки [8]. Анализ динамики расходов консолидированного бюджета области на социальное обеспечение позволяет выявить особенности регионального распределения бюджетных средств и оценить степень адаптации социальной политики к изменяющимся социально-экономическим условиям.

Целью статьи является анализ динамики и структуры расходов консолидированного бюджета Калужской области на социальное обеспечение в 2020–2025 гг.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть экономическое содержание социальных расходов бюджета и их место в системе публичных финансов;
- охарактеризовать особенности бюджетной политики Российской Федерации в социальной сфере;
- проанализировать динамику расходов консолидированного бюджета Калужской области на социальное обеспечение за исследуемый период;
- определить факторы, оказывающие влияние на формирование и изменение объемов социальных расходов.

Объектом исследования является консолидированный бюджет Калужской области как совокупность областного и местных бюджетов региона.

Предметом исследования выступают расходы консолидированного бюджета Калужской области на социальное обеспечение, рассматриваемые в разрезе основных направлений бюджетной классификации и их динамики в 2020–2025 гг.

Методологической основой исследования послужили общенаучные и специальные методы экономического анализа. В работе применялись анализ временных рядов, структурный анализ бюджетных показателей, а также сравнительный анализ плановых и фактических параметров исполнения бюджета.

Информационную базу исследования составили законы Калужской области об областном бюджете на соответствующие финансовые годы и плановые периоды, отчеты об исполнении консолидированного бюджета Калужской области, а также официальные статистические материалы Федеральной службы государственной статистики и ее территориального органа по Калужской области. Дополнительно использовались нормативные правовые акты Российской Федерации и Калужской области, регламентирующие вопросы бюджетного планирования и социального обеспечения.

Научная новизна исследования заключается в проведении комплексного анализа социальных расходов именно консолидированного бюджета Калужской области за период 2020–2025 гг., что позволяет учесть совокупный объем финансовых ресурсов, направляемых на социальные цели на региональном и муниципальном уровнях.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных выводов при анализе региональной бюджетной политики, а также при разработке и корректировке программ социального развития Калужской области. Материалы статьи могут быть использованы в учебном процессе при изучении дисциплин, связанных с региональными финансами и бюджетной системой Российской Федерации.

В экономической теории и практике под социальными расходами государственного бюджета понимаются бюджетные ассигнования, направленные на реализацию социальных функций государства и обеспечение законодательно установленных социальных гарантий населению. Данные расходы отражают участие государства в финансировании общественно значимых услуг и формировании системы социальной защиты. Как отмечает А. М. Ковалёв, социальное обеспечение выступает институциональной формой социальной защиты, реализуемой посредством бюджетного финансирования, страховых механизмов и системы государственных гарантий [9].

С правовой точки зрения социальное обеспечение представляет собой систему государственных мер, направленных на компенсацию или предотвращение социальных рисков: старости, инвалидности, безработицы, утраты кормильца и иных обстоятельств, влияющих на уровень материального обеспечения граждан [7]. Финансовое обеспечение данных обязательств осуществляется преимущественно за счёт бюджетных ресурсов, что обуславливает высокую нагрузку на публичные финансы.

В соответствии с бюджетной классификацией Российской Федерации к социальным расходам относятся расходы на образование, здравоохранение, социальную политику, культуру и кинематографию, физическую культуру и спорт, а также отдельные расходы в сфере жилищно-коммунального хозяйства, связанные с социальной поддержкой населения. Подобная структуризация отражает функциональную дифференциацию социальной политики государства и закреплена в бюджетном законодательстве [12].

Бюджетная политика Российской Федерации в социальной сфере характеризуется устойчивым приоритетом финансирования социальных обязательств государства. Значительная часть расходов федерального и региональных бюджетов направляется на поддержание функционирования социальной инфраструктуры и реализацию мер социальной поддержки населения. По

результатам исследований структуры государственных расходов социальная составляющая стабильно формирует крупнейший блок бюджетных ассигнований, что подтверждает приоритетность социальной функции государства [1].

В последние годы наблюдается усиление роли региональных бюджетов в финансировании социальной сферы. Это связано как с перераспределением полномочий между уровнями бюджетной системы, так и с необходимостью учитывать территориальные особенности социально-экономического развития. В научных работах подчёркивается, что именно субъекты РФ несут основную нагрузку по финансовому обеспечению доступности социальных услуг, включая образование, здравоохранение и адресную поддержку населения.

На региональном уровне социальное обеспечение занимает центральное место в структуре бюджетных расходов. Высокая доля социальных статей в бюджетах субъектов Российской Федерации обусловлена обязательным характером значительной части таких расходов, а также социальной направленностью региональной политики. Социальные обязательства носят нормативно закреплённый характер и подлежат безусловному финансовому обеспечению, что ограничивает гибкость бюджетного маневрирования [7].

Социальное обеспечение в структуре регионального бюджета включает как финансирование государственных учреждений социальной сферы, так и предоставление мер социальной поддержки населению в форме пособий, компенсаций и иных выплат. Объем и структура этих расходов зависят от демографической ситуации, уровня доходов населения и приоритетов регионального социально-экономического развития.

В Калужской области социальное обеспечение традиционно рассматривается как одно из ключевых направлений бюджетной политики, что отражается в значительной доле социальных расходов в составе консолидированного бюджета региона.

Калужская область расположена в Центральном федеральном округе Российской Федерации, административный центр – город Калуга. Площадь региона составляет около 29 800 км². По данным на 1 января 2025 года, численность населения Калужской области составила 1 066 601 человек, из них 796,2 тыс. человек (74,7%) – городские жители, а 270,4 тыс. человек (25,3%) – сельские.

В структуре валового регионального продукта (ВРП) наибольший удельный вес занимает промышленное производство – около 40%. Значимую долю также составляют операции с недвижимым имуществом (около 13%), оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов (около 11%), сельское хозяйство (около 6%) и строительство (около 4%).

По предварительной оценке, объём ВРП в 2025 году в номинальном выражении составил 1010,6 млрд рублей, что соответствует 106,7% в сопоставимых ценах к уровню 2024 года.

Начисленная средняя заработная плата работающих в организациях Калужской области за период с января по июнь 2025 года составила 80 189,5 рубля, что на 17% больше уровня аналогичного периода 2024 года.

К сдерживающим факторам развития региональной экономики относятся:

- недостаток вложений в основной капитал;
- недостаточный уровень внедрения инновационных технологий;
- диспропорция развития «северных» и «южных» территорий области;
- усиление конкуренции с другими регионами по кадровым ресурсам и размещению новых инвестиционных проектов.

Социальная политика региона в период 2020–2025 была направлена на улучшение качества жизни населения, поддержку различных категорий граждан и решение социально-демографических проблем. Ключевыми направлениями стали поддержка семей, развитие рынка труда, социальная защита уязвимых групп и адаптация

к новым вызовам, включая последствия СВО (Специальной Военной Операции).

Среди ключевых программ и инициатив можно назвать:

- «Социальная поддержка граждан в Калужской области» (2019–2025 гг.). Цели программы: повышение уровня и качества жизни населения, выполнение обязательств государства по социальной поддержке граждан, обеспечение потребности граждан пожилого возраста и инвалидов в социальном обслуживании. В рамках программы предоставлялись денежные выплаты, пособия и компенсации отдельным категориям граждан, организовывалась поддержка по предоставлению субсидий на оплату жилого помещения и коммунальных услуг [6].
- «Семья и дети Калужской области» (2019–2024 гг.). Программа включала предоставление льготных условий ипотечного кредитования молодым и многодетным семьям, расширение мер материальной поддержки семей с детьми (региональный материнский капитал и другие меры), повышение социальной защищённости детей-сирот [5].
- «Развитие рынка труда в Калужской области» (2019–2024 гг.). Задачи программы: снижение дифференциации локальных рынков труда и предотвращение роста напряжённости посредством реализации активной политики занятости населения и обеспечения занятости граждан с функциональными нарушениями, повышение качества предоставления государственных услуг в сфере занятости [4].
- «Комплексное развитие сельских территорий в Калужской области» (2020–2025 гг.). Направлено на стимулирование строительства жилья для семей, нуждающихся в жилищном обеспечении, развитие инфраструктуры в районах нового строительства, улучшение качества коммунальных услуг и создание комфортных общественных пространств [3].

В 2025 году социальная политика приобрела более выраженный военно-социальный характер. Приоритетами стали поддержка участников

СВО, их семей и адаптация законодательства под вызовы спецоперации. Среди мер 2025 года:

- единовременная выплата 400 тыс. рублей для росгвардейцев;
- альтернатива земельному участку для участников СВО – денежная выплата в размере 150 тыс. рублей;
- бесплатное двухразовое горячее питание для детей мобилизованных;
- расширение круга получателей именных стипендий для членов семей погибших или раненых военных.

Также в 2025 году были проиндексированы выплаты для многодетных семей, реабилитированных граждан, ветеранов труда и тружеников тыла, участников боевых действий и лиц, получивших инвалидность вследствие военной травмы, специалистов агропромышленного сектора, ветеранов спорта и тренерского состава.

Демографическая ситуация в Калужской области в период 2020–2025 гг. оценивалась как неблагоприятная. За период с 2020 по 2024 год общее число родов в регионе сократилось с 7350 до 6322 (примерно на 14%), а в малых городах падение было ещё более заметным – с 217 до 175 родов (почти на 20%). В 2024 году родилось 7981 человек, а умерло 14 152. Разница составила минус 6171 человек. На каждую тысячу населения убыль составила 5,8 человека, что выше показателей предыдущего года и заметно хуже среднего уровня по России.

Наблюдалось старение населения: количество жителей старше трудоспособного возраста было в 1,5 раза выше количества детей младше 15 лет. Превалирование числа женщин уже с 30 лет объяснялось высокой смертностью мужского населения. К 70-летнему возрасту разница достигала двукратного значения.

Общая численность населения компенсировалась за счёт миграционного притока из других регионов России и зарубежных стран.

По данным на 2020 год, удельный вес населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума в Калужской области составлял 9,7%

от общей численности населения (97,3 тыс. человек). Этот показатель снижался с 2010 года.

В 2024 году, по данным РИА Рейтинг, за чертой бедности в Калужской области проживало 7,1% населения.

В 2020 году численность экономически активного населения области в среднем за май – июль составляла 535,4 тыс. человек. Уровень экономической активности – 63,1%, уровень занятости населения – 59,9%, уровень общей безработицы, исчисляемой по методологии МОТ, – 5,1%.

По данным на 2020 год, средний возраст лиц, классифицированных как безработные, составлял 45,9 лет. Средняя продолжительность поиска работы – 5,4 месяца.

В 2025 году сообщалось о снижении количества безработных: на 1 декабря 2025 года их число составило 1132 человека, а регистрируемая безработица снизилась до 0,2%. При этом количество вакансий, заявленных в службу занятости, увеличилось: более 52 тыс. рабочих мест. На одного безработного приходилось 13,6 вакансий.

Таким образом, социально-демографическая ситуация в Калужской области в период 2020–2025 гг. характеризовалась снижением рождаемости, высокой смертностью, старением населения и необходимостью адаптации социальной политики к новым вызовам, включая последствия СВО.

Расходы областного бюджета Калужской области распределяются по ряду ключевых направлений, включая здравоохранение, образование, социальную защиту, культуру, спорт и жилищно-коммунальное хозяйство.

Наблюдаются колебания в объёмах финансирования отдельных программ, что связано с приоритетами региональной политики, изменениями в федеральном финансировании и спецификой отдельных периодов (в частности, с расходами на борьбу с COVID-19).

В таблице 1 представлена динамика расходов на здравоохранение в регионе за период с 2022

по 2025 год. Данные структурированы по источникам финансирования: общий объём расходов, а также их разделение на средства федерального и областного бюджетов. Информация позволяет проследить тенденции в изменении как общего финансирования отрасли, так и в балансе между централизованными и региональными источниками [10].

Проведенный анализ динамики и структуры финансирования здравоохранения Калужской об-

ласти за период 2022–2025 гг. (табл. 1) позволяет выявить ряд устойчивых и тревожных тенденций, свидетельствующих о глубокой трансформации бюджетной модели отрасли в регионе.

Наблюдается системное сокращение общего объема финансового обеспечения сферы здравоохранения. За три года совокупные расходы снизились на 1807,6 млн руб. (на 12,5% к уровню 2022 г.), что в условиях инфляции и роста затрат указывает на усиление ресурсных ограничений.

Таблица 1. Финансирование здравоохранения в Калужской области 2022–2025 гг.

Год	Расходы на здравоохранение (млн руб.)	За счёт средств федерального бюджета (млн руб.)	Δ абс.	Тпр, %	За счёт средств областного бюджета (млн руб.)	Δ абс.	Тпр, %
2022	14 456,0	2831,0	—	—	11 625,0	—	—
2023	13 915,8	2064,5	-766,5	-27,07%	11 429,8	-195,2	-1,68%
2024	13 098,1	2120,1	+55,6	+2,69%	10 978,0	-451,8	-3,95%
2025	12 648,4	1548,9	-571,2	-26,93%	11 099,5	+121,5	+1,11%

Наиболее сильные изменения наблюдаются в структуре источников финансирования. Выявлен отрицательный тренд: на фоне общего сокращения финансирования происходит перераспределение финансовой нагрузки с федерального центра на региональный бюджет. Объем средств федерального бюджета за исследуемый период сократился на 45,3% (на 1 282,1 млн руб.), демонстрируя экстремальную волатильность (падение на 27,1% в 2023 г., незначительный рост на 2,7% в 2024 г. и новое резкое падение на 26,9% в 2025 г.). Данная динамика отражает либо изменение федеральных приоритетов в отношении региона, либо исчерпание программ целевой поддержки.

Несмотря на общее снижение расходов, область была вынуждена взять на себя роль стабилизирующего донора, частично компенсируя выбытие федеральных средств. После снижения в 2023–2024 гг. в 2025 году расходы областного бюджета увеличились на 1,1% (+121,5 млн руб.). В результате доля регионального бюджета в об-

щем финансировании здравоохранения возросла с 80,4% в 2022 г. до 87,8% в 2025 г., что свидетельствует о растущей фискальной автономии и, одновременно, нагрузке на субъект РФ.

Таким образом, сложившаяся модель, характеризующаяся снижением общего ресурсного потока и его прогрессирующей регионализацией, создает значительные риски для устойчивости системы ОМС, доступности и качества медицинской помощи. Это актуализирует необходимость разработки новых механизмов межбюджетного регулирования и поиска внутренних резервов эффективности в условиях нарастающих бюджетных ограничений для обеспечения гарантий в сфере охраны здоровья населения.

Также в расходах на здравоохранение выделяются отдельные статьи:

- расходы на обеспечение льготными медикаментами растут: с 648,5 млн руб. в 2022 г. до 715,4 млн руб. в 2026 г.;

- расходы на приобретение дорогостоящих лекарственных препаратов остаются на уровне 1 708,2 млн руб. с 2024 г.;
- растут расходы на ОМС неработающего населения: с 4 497,6 млн руб. в 2022 г. до 5 795,3 млн руб. в 2026 г.

Анализ данных о бюджетном финансировании образования за трёхлетний период (табл. 2) вы-

являет устойчивую положительную динамику. Для количественной оценки масштаба и скорости изменений в таблице приведены не только фактические объемы расходов за каждый год, но и рассчитанные на их основе ключевые показатели динамики: абсолютный прирост и темп прироста, что является основой для последующих выводов о характере и устойчивости выявленного тренда.

Таблица 2. Динамика расходов на образование в Калужской области 2022–2024 гг. [10]

Год	Расходы на образование, млн руб.	Абсолютный прирост, млн руб.	Темп прироста, %
2022	10 311 986,25	—	—
2023	11 495 025,79	+1183 039,54	+11,47
2024	12 153 569,27	+658 543,48	+5,73

Анализ данных свидетельствует о стабильном росте бюджетных расходов на образование в рассматриваемый период. В 2023 году прирост финансирования был наиболее существенным и составил 11,47%. В 2024 году позитивная динамика сохранилась, однако её интенсивность замедлилась более чем в два раза, а темп прироста снизился до 5,73%. Таким образом, общий тренд носит возрастающий, но замедляющийся характер, что может указывать на переход от этапа интенсивного инвестирования к фазе стабилизации расходов.

Бюджетные ассигнования на социальное обеспечение представляют собой один из наиболее чувствительных индикаторов изменений в социальной политике и экономической конъюнктуре. Анализ их динамики позволяет оценить как изменение уровня поддержки уязвимых категорий граждан, так и фискальные возможности государства в условиях меняющихся макроэкономических вызовов. В таблице 3 представлены абсолютные объемы расходов на социальное обеспечение населения Калужской области за период 2022–2024 гг., а также рассчитанные на их основе показатели динамики, позволяющие количественно оценить масштаб и интенсивность произошедших изменений.

Таблица 3. Динамика расходов на социальное обеспечение населения Калужской области в 2022–2024 гг. [10]

Год	Расходы на социальное обеспечение населения, млн руб.	Абсолютное изменение (цепное), млн руб.	Темп прироста (цепной), %	Удельный вес изменения в объеме 2022 года, %
2022 (базисный)	9 290 081,05	—	—	—
2023	6 831 930,62	-2 458 150,43	-26,46	-26,46
2024	6 233 443,58	-598 487,04	-8,76	-6,44

Обнаруженный тренд свидетельствует о радикальном сжатии бюджетной компоненты социальной защиты. Это может быть результатом перехода к новой, более адресной модели социальной поддержки, перераспределения средств в пользу других приоритетов (например, оборонных) или следствием сужения фискального пространства. Независимо от причин, данная динамика формирует качественно новую, более жесткую среду для системы социального обеспечения, требуя от нее поиска внутренних резервов эффективности и, вероятно, пересмотра принципов предоставления помощи в сторону большей селективности.

Финансирование сферы культуры и спорта отражает стратегические ориентиры региональной политики в области развития человеческого капитала, формирования идентичности и укрепления общественного здоровья.

В области культуры ключевым бюджетным ориентиром на среднесрочную перспективу являются расходы в размере 379,7 млн руб., запланированные на 2025 год. Данные ассигнования целевым образом направлены на развитие сети учреждений культуры. Структура расходов демонстрирует комплексный подход, включающий как поддержку текущей деятельности, так и инвестиции в наследие. Значительная часть средств предусмотрена для сохранения объектов культурного наследия и народной культуры, что указывает на приоритет исторической памяти и нематериальных ценностей. Параллельно финансируются развитие библиотечного дела как центра общедоступного знания и организация массовых культурных мероприятий, что отвечает задачам повышения доступности культурных благ и формирования событийного календаря региона.

В сфере физической культуры и спорта анализ динамики расходов в рамках программы «Развитие физической культуры и спорта в Калужской области» выявляет нелинейный, волнообразный характер финансирования. Данные колебания являются отражением меняющихся тактических приоритетов и цикличности реализации крупных

инфраструктурных проектов. Бюджетная политика в этой сфере сфокусирована на нескольких ключевых направлениях. Во-первых, это проведение спортивных мероприятий различного уровня, от массовых до профессиональных, служащих популяризации здорового образа жизни. Во-вторых, обеспечение участия региональных сборных команд в соревнованиях, что направлено на развитие спорта высших достижений и формирование положительного имиджа области. Третьим, капиталоемким направлением является создание и модернизация спортивной инфраструктуры (ФОКов, стадионов, спортивных площадок), что составляет основу для долгосрочного развития массового спорта.

Таким образом, бюджетная политика в данных сферах носит адресный и проектный характер. В культуре акцент сделан на сохранение наследия и обеспечение доступности услуг, тогда как в спорте финансирование гибко распределяется между текущими мероприятиями, поддержкой спортсменов и стратегическими инфраструктурными инвестициями, что в совокупности формирует основу для достижения стратегических целей регионального развития.

Бюджетные ассигнования на жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) также являются одним из ключевых инструментов региональной политики, направленной на поддержание и модернизацию критической инфраструктуры и повышение качества жизни населения. Финансирование в данной сфере носит комплексный характер и охватывает следующие приоритетные направления: развитие и модернизация коммунальной инфраструктуры, капитальный ремонт жилищного фонда, реализацию программы переселения из аварийного жилья, благоустройство общественных территорий, а также стимулирование энергосбережения и эффективных форм управления многоквартирными домами.

Динамика общих расходов в период с 2020 по 2025 годы демонстрирует значительную волатильность и устойчивую тенденцию к сокращению в среднесрочной перспективе (рис. 1). После роста в 2022 году до 13,5 млрд руб.,

последовало резкое снижение: в 2023 году расходы составили 8,9 млрд руб., а значения на 2024–2025 годы стабилизируются на уровне около 8 млрд руб. Это свидетельствует о переходе от фазы масштабных инфраструктурных инвестиций к фазе бюджетной консолидации и оптимизации расходов.

Структура расходов (на примере 2022–2024 гг.) претерпела кардинальные изменения, что подтверждает смену приоритетов (табл. 4). Если в 2022 году большая доля средств (5,4 из 13,5 млрд руб.) направлялась на строительство, то уже в 2023–2024 гг. эта статья сократилась почти в 10 раз. Основным расходным направлением стало содержание и текущий ремонт, чей объем устойчиво растет (с 4,7 млрд руб. в 2022 г. до 6,0 млрд руб. в 2024 г.). Параллельно наблюдается резкое сокращение бюджетных субсидий (с 2,8 млрд руб. до 0,8 млрд руб.), что может указывать на ужесточение критериев предоставления поддержки или передачу части обязательств на другие уровни управления.

Наиболее наглядным индикатором изменения интенсивности бюджетной поддержки являются удельные расходы на одного жителя. Данный показатель снизился с 9 566 руб. в 2022 году до 1 500 руб. в 2025 году. Это в шесть раз меньше, чем уровня 2022 года.

Бюджетная политика в сфере ЖКХ переходит в режим жёсткой экономии и перераспределения ресурсов. Сокращение общего и удельного финансирования сопровождается сдвигом от капитального строительства к поддержанию существующей инфраструктуры (содержанию и ремонту). Данная стратегия, с одной стороны, позволяет снизить нагрузку на бюджет, но с другой – создаёт риски отложенного инфраструктурного кризиса из-за недостатка инвестиций в обновление изношенных систем и может привести к росту нагрузки на население через тарифы и плату за услуги. Таким образом, текущая модель финансирования ЖКХ ориентирована на краткосрочную стабилизацию бюджета, что требует отдельной оценки её долгосрочных социально-экономических последствий.

Таблица 4. Структура расходов на ЖКХ по ключевым направлениям, 2022–2024 гг. [10]

Направление расходов	2022, млн руб.	2023, млн руб.	2024, млн руб.
Строительство	5 417,8	496,6	573,7
Содержание и ремонт	4 719,3	5 754,0	6 002,0
Субсидии	2 785,3	2 436,4	830,5
Повышение безопасности	566,4	227,8	286,0

Анализ структуры расходов бюджета Калужской области отражает устойчивую направленность региональной бюджетной политики на обеспечение социальных нужд населения. В исполнении бюджета за 2020–2025 гг. более 60 % всех расходов систематически направляется на социальную сферу. Это подтверждается утверждёнными бюджетными документами: бюджет на 2024 г. предусматривал 62 % расходов на социальную направленность, включая средства на образование, здравоохранение и социальную поддержку граждан, при общем объёме расходов свыше 83 млрд рублей. В числе распределённых статей

наиболее значимые: «Развитие общего и дополнительного образования» (около 18,5 млрд руб.) и программа «Развитие здравоохранения» (примерно 14 млрд рублей). Бюджет на 2025 г. также ориентирован на социальный блок: было выделено порядка 51,5 млрд рублей, или около 60 % всех расходов, при одновременной индексации заработных плат работников бюджетной сферы.

Выделение крупных долей ресурсов на образование и здравоохранение свидетельствует о том, что данные направления являются доминирующими в социальной компоненте бюджетных

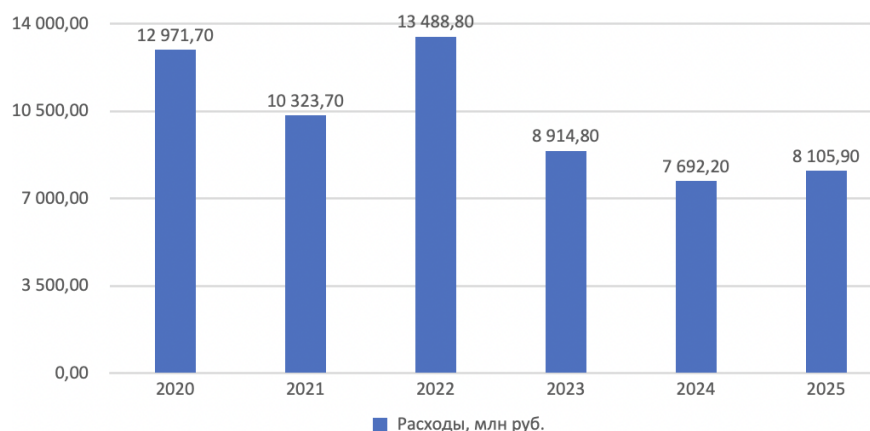


Рис. 1. Динамика общих расходов бюджета Калужской области на ЖКХ, 2020–2025 гг.

расходов Калужской области. Это соотносится с необходимостью поддерживать инфраструктуру образовательных учреждений, включая строительство школ и детских садов, и развитие сети медицинских организаций, в том числе расширением больничных корпусов в муниципальных центрах. В то же время такие элементы социальной политики, как культура и спорт, а также жилищно-коммунальное хозяйство, обеспечиваются средствами в меньшем объёме, что объясняется их относительной второстепенностью в сравнении с базовыми сервисами социальной поддержки.

Структурное сопоставление показывает, что ресурсы на базовые социальные услуги (образование, здравоохранение, социальная защита) занимают подавляющее большинство ассигнований в социальной части бюджета, тогда как вспомогательные направления остаются менее финансируемыми. Это отражает устойчивый региональный приоритет в пользу укрепления фундаментальных элементов социальной политики и косвенно указывает на необходимость их долгосрочного развития в условиях ограниченного бюджета.

Трансформация социальных расходов бюджета Калужской области определяется совокупностью факторов, оказывающих влияние на объём и структуру ассигнований в социальной сфере.

Во-первых, макроэкономические условия напрямую коррелируют с бюджетными возможностями региона. В научной литературе подчёр-

кивается, что динамика социальных расходов государства зависит от фазы экономического цикла, доходной базы бюджета и приоритетов финансовой политики [12].

Во-вторых, демографические тенденции области оказывают системное влияние на характер социальных расходных обязательств. Старение населения, снижение рождаемости и рост продолжительности жизни увеличивают нагрузку на систему социального обеспечения и требуют расширения бюджетного финансирования мер социальной поддержки [2].

Третьим фактором являются институциональные изменения в региональной политике, связанные с формированием и реализацией государственных программ. Программно-целевой принцип бюджетирования рассматривается как ключевой инструмент повышения эффективности социальных расходов и концентрации ресурсов на приоритетных направлениях [13].

Четвёртая группа факторов связана с особенностями социальной политики в условиях макроэкономической неопределённости, когда ресурсы направляются на стабилизацию социальной ситуации в регионе. В подобных условиях усиливается адресный характер социальной поддержки и расширяется практика селективного предоставления помощи.

Наконец, бюджетные факторы, включая обязательства по сбалансированности бюджета, ограничивают возможности экспансии социальных

расходов за счёт иных направлений. Стремление сохранить социальную направленность бюджета выше 60 % требует одновременного контроля над темпами роста расходов и эффективного использования выделяемых средств.

Таким образом, динамика социальных расходов Калужской области обусловлена не одним фактором, а многокомпонентным комплексом экономических, демографических и институциональных влияний, которые совместно формируют особенности бюджетной политики региона в социальной сфере.

Оценка социальной устойчивости бюджетной модели региона предполагает анализ способности системы социальных расходов сохранять функциональность и обеспечивать базовые социальные обязательства в условиях сохранения текущих фискальных и социально-экономических трендов. В отличие от статического анализа объёмов финансирования, устойчивость отражает баланс между обязательствами, ресурсами и адаптационными механизмами бюджетной политики.

Результаты анализа расходов консолидированного бюджета Калужской области за 2020–2025 гг. позволяют констатировать, что региональная бюджетная модель характеризуется высокой социальной нагрузкой. Социальные статьи стабильно формируют более половины совокупных расходов бюджета, при этом наблюдается перераспределение ресурсов в пользу защищённых направлений, образования и здравоохранения, на фоне сжатия финансирования социального обеспечения в узком смысле и жилищно-коммунального хозяйства. Такая структура свидетельствует о приоритетной ориентации бюджета на поддержание базовых социальных сервисов, однако одновременно формирует ряд системных рисков.

Ключевым риском является перегрузка регионального бюджета. Сокращение федерального участия в финансировании отдельных направлений, прежде всего здравоохранения, приводит к росту доли собственных средств области в общем объёме социальных расходов. В условиях

ограниченного роста доходной базы это усиливает зависимость устойчивости социальной политики от текущей бюджетной конъюнктуры и снижает запас прочности финансовой системы региона.

Вторым существенным риском выступает накопление отложенных инфраструктурных проблем. Сокращение капитальных вложений в сфере ЖКХ и переход к модели преимущественного финансирования содержания и текущего ремонта позволяют краткосрочно стабилизировать бюджет, но в среднесрочной перспективе повышают вероятность ускоренного износа инфраструктуры и роста будущих затрат. Аналогичные риски возникают в социальной инфраструктуре малых городов и сельских территорий, где инвестиционная активность наиболее чувствительна к бюджетным ограничениям.

Третьим направлением риска является структурная асимметрия социальной политики. Концентрация ресурсов на отдельных защищённых статьях приводит к относительному снижению доступности культурных, спортивных и социальных услуг, особенно для населения периферийных муниципальных образований. В условиях демографического старения и территориальной дифференциации это может усиливать социальное неравенство и снижать качество человеческого капитала.

Одновременно с этим в бюджетной политике Калужской области формируется ряд механизмов, направленных на компенсацию ограниченности ресурсов. Прежде всего, это расширение принципа адресности социальной поддержки. Снижение совокупных расходов на социальное обеспечение сопровождается концентрацией средств на приоритетных категориях получателей, включая семьи с детьми, участников СВО и социально уязвимые группы населения. В научных исследованиях адресность рассматривается как ключевой инструмент повышения социальной эффективности расходов при ограниченных финансовых ресурсах [9].

Вторым компенсаторным механизмом выступает проектный принцип распределения

бюджетных средств, особенно в сферах культуры, спорта и инфраструктурного развития. Финансирование концентрируется вокруг конкретных мероприятий и объектов, что снижает долю постоянных обязательств и повышает управляемость расходов. Данный подход, однако, повышает зависимость социальной сферы от инвестиционных циклов и решений краткосрочного характера [12].

Третьим элементом адаптации является использование механизмов софинансирования, включая участие федерального бюджета и внебюджетных источников. Несмотря на сокращение объёмов федеральной поддержки по ряду направлений, сохранение совместного финансирования позволяет частично сгладить нагрузку на региональные финансы и поддерживать реализацию социально значимых проектов.

Сохранение выявленных трендов в среднесрочной перспективе может привести к росту дифференциации доступа к социальным услугам. Население крупных городов и экономически развитых территорий региона в большей степени сохраняет доступ к образовательным, медицинским и культурным услугам, тогда как жители малых населённых пунктов сталкиваются с их относительным сокращением.

Кроме того, ограничение инвестиций в инфраструктуру социальной сферы повышает риск снижения качества услуг при формальном сохранении их доступности. Это проявляется в росте нагрузки на учреждения здравоохранения и образования, кадровом дефиците и ухудшении материально-технической базы.

В совокупности это позволяет сделать вывод, что бюджетная модель Калужской области в социальной сфере является функционально устойчивой в краткосрочном периоде, однако её среднесрочная устойчивость зависит от способности региона компенсировать рост обязательств за счёт повышения эффективности расходов, привлечения софинансирования и пересмотра приоритетов инвестиционной политики [11].

Проведённое исследование позволило комплексно оценить динамику, структуру и устойчивость социальных расходов консолидированного бюджета Калужской области в 2020–2025 гг. В условиях высокой макроэкономической неопределённости, демографического давления и изменения институциональных приоритетов региональная бюджетная политика в социальной сфере претерпела заметную трансформацию, отражающую адаптацию системы публичных финансов к новым вызовам.

Анализ показал, что социальные расходы на протяжении всего исследуемого периода сохраняли доминирующее положение в структуре бюджета региона, формируя более половины совокупных расходов. При этом выявлено перераспределение внутри социального блока. Сравнительная характеристика структуры социальных расходов за 2022 и 2025 гг., визуализированная с помощью гистограммы (рис. 2), демонстрирует смещение приоритетов в пользу образования и здравоохранения. Доли указанных направлений увеличились как в абсолютном, так и в относительном выражении, что свидетельствует о стремлении региона сохранить финансирование базовых социальных услуг, обладающих наибольшей общественной значимостью и институциональной защищённостью.

Одновременно с этим зафиксировано относительное сокращение доли расходов на социальное обеспечение в узком смысле и жилищно-коммунальное хозяйство, а также сохранение минимальных долей культуры и физической культуры и спорта. Данные структурные сдвиги указывают на переход к более жёсткой модели бюджетного распределения, в рамках которой ресурсы концентрируются на приоритетных направлениях, тогда как менее защищённые статьи становятся зоной оптимизации. Визуальный анализ структуры социальных расходов подчёркивает неравномерность распределения средств и усиливающуюся асимметрию между базовыми и вспомогательными элементами социальной политики.

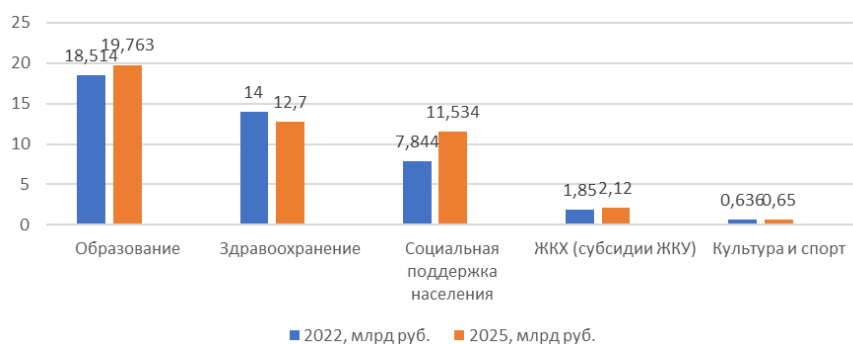


Рис. 2. Структура социальных расходов Калужской области (2022 и 2025, млрд руб.) [10].

Оценка факторов изменения социальных расходов показала, что ключевое влияние на бюджетную модель Калужской области оказывают макроэкономические ограничения, демографическое старение населения, перераспределение финансовой нагрузки между федеральным и региональным уровнями, а также рост военно-социальных обязательств. Усиление роли регионального бюджета в финансировании здравоохранения и социальных программ повышает фискальную автономию субъекта РФ, но одновременно увеличивает риски перегрузки бюджетной системы при сохранении текущих трендов.

Анализ социальной устойчивости бюджетной модели региона позволяет сделать вывод о её краткосрочной стабильности при наличии среднесрочных рисков. К числу таких рисков относятся накопление инфраструктурных проблем вследствие сокращения капитальных вложений, рост территориальной дифференциации доступа к социальным услугам и снижение гибкости бюджетной политики. Компенсаторными механизмами в данных условиях выступают адресный характер социальной поддержки, проект-

ный подход к финансированию культуры, спорта и инфраструктуры, а также использование софинансирования как инструмента снижения нагрузки на региональный бюджет.

В целом социальная политика Калужской области в 2020–2025 гг. характеризуется переходом от модели расширенного финансирования к модели бюджетной консолидации и селективной поддержки, что соответствует общероссийским тенденциям трансформации социальной бюджетной политики в условиях растущих фискальных ограничений [1]. Сохранение устойчивости данной модели в среднесрочной перспективе будет зависеть от эффективности использования бюджетных средств, способности региона привлекать дополнительные источники финансирования и балансировать между выполнением социальных обязательств и инвестициями в развитие социальной инфраструктуры. Полученные результаты могут быть использованы при корректировке региональной бюджетной политики и в дальнейших исследованиях, посвящённых устойчивости социальных расходов на уровне субъектов Российской Федерации.

Библиографический список

1. Аверин А. Н., Понеделков А. В., Полешко В. В. Социальная составляющая расходов бюджетной системы Российской Федерации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 4. – С. 171–176. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-sostavlyayuschaya-rashodov-byudzhethnoy-sistemy-rossiyskoy-federatsii> (дата обр. 20.02.2026).
2. Балынин И. В. Социальное обеспечение : учебное пособие. – М. : Русайнс, 2024. – ISBN 978-5-466-04767-7. – URL: <https://book.ru/book/952171> (дата обр. 20.02.2026).
3. Государственная программа Калужской области «Комплексное развитие сельских территорий в Калужской области» / Правительство Калужской области. – URL: <https://admoblkaluga.ru> (дата обр. 03.02.2026).

4. Государственная программа Калужской области «Развитие рынка труда в Калужской области» / Правительство Калужской области. — URL: <https://admoblkaluga.ru> (дата обр. 03.02.2026).
5. Государственная программа Калужской области «Семья и дети Калужской области» / Правительство Калужской области. — URL: <https://admoblkaluga.ru> (дата обр. 03.02.2026).
6. Государственная программа Калужской области «Социальная поддержка граждан в Калужской области» / Правительство Калужской области. — URL: <https://admoblkaluga.ru> (дата обр. 03.02.2026).
7. Губанова Е. В., Фатеева Т. Н., Елкина М. А. Проблемы и перспективы развития искусственного интеллекта в сфере культуры, науки и образования // Калужский экономический вестник. — 2022. — № 4. — С. 29–34.
8. Карпов Д. В., Сусякова О. Н. Основные итоги и факторы реализации социально-экономической политики Калужской области // Вестник Академии знаний. — 2025. — 3 (68). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-itogi-i-factory-realizatsii-sotsialno-ekonomicheskoy-politiki-kaluzhskoy-oblasti> (дата обр. 20.02.2026).
9. Ковалёв А. М. Социальное обеспечение: понятие, формы. Соотношение социальной защиты и социального обеспечения // Вестник науки. — 2024. — 11 (80). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-obespechenie-ponyatie-formy-sootnoshenie-sotsialnoy-zaschity-i-sotsialnogo-obespecheniya> (дата обр. 20.02.2026).
10. Отчет об исполнении консолидированного бюджета Калужской области / Правительство Калужской области. — URL: <https://admoblkaluga.ru> (дата обр. 15.02.2026).
11. Угодников К. В. Основные параметры бюджетного планирования пенсионного страхования как фактор повышения уровня жизни пенсионеров. Социальное и пенсионное право. — 2025. — URL: <https://lawinfo.ru/articles/10859/osnovnye-parametry-byudzetnogo-planirovaniya-pensionnogo-straxovaniya-kak-faktor-povyseniya-urovnya-zizni-pensionerov> (дата обр. 21.02.2026).
12. Фатеева Т. Н., Лукьянченко М. С. Цифровизация агропромышленного комплекса России: опыт и перспективы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 11–1. — С. 123–129.
13. Шайхатдинов В. Ш., Агафонов В. А., Власов В. А. Право социального обеспечения: учебник. — М.: Юстиция, 2026. — ISBN 978-5-406-15833-3. — URL: <https://book.ru/book/961259> (дата обр. 20.02.2026).

УДК 69.059:004.94 DOI: 10.14451/1.256.182

Практика применения цифровых двойников в управлении и эксплуатации зданий в российских реалиях

© 2026 **Гладышева Ирина Валерьевна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Менеджмент. Российский университет дружбы народов имени П. Лумумбы, Москва, Россия.

E-mail: gladysheva-iv@rudn.ru

© 2026 **Хромова Анастасия Сергеевна**

Студент. Российский университет дружбы народов имени П. Лумумбы, Москва, Россия.

E-mail: 1032219641@rudn.ru

Ключевые слова: цифровой аналог, цифровизация, эксплуатация зданий, трансформационные и бизнес-процессы.

В современных условиях цифровой экономики и экономики данных происходит трансформация как отдельных секторов экономики, так и всего хозяйственно-экономического комплекса страны. Сфера строительства и эксплуатации зданий также оказались подвержены изменениям. Инновационные технологии, в частности технология цифровых двойников, активно внедряются в сферу строительства и эксплуатации зданий. Лучшие практики реализации подобных проектов в России начали появляться с 2020 года в Москве в инновационном центре «Сколково» и Санкт-Петербурге на объекте «Лахта-Центр». Применение технологии цифрового двойника как некоего виртуального образа настоящего объекта дает возможность прорабатывать разные модели его существования, строить сценарии с потенциально возможными рисками и угрозами, предотвращать потери ресурсов (времени, материалов и т. д.), разрабатывать обоснованные управленческие решения, которые обеспечат своевременные корректировки процессов и объектов для их эффективного функционирования. Наличие явных выгод применения технологии цифровых двойников в сфере строительства и эксплуатации зданий повышает интерес к теме исследования и подчеркивает ее актуальность в России и мире.

Цель. Исследование и детальное рассмотрение отечественного опыта применения технологий виртуальных аналогов в сфере управления объектами недвижимости, определение возможностей и препятствий ее распространения. Изучение и анализ российского опыта использования технологии цифрового двойника в управлении зданиями, выявление перспектив и барьеров развития. **Задачи.** Раскрытие сущности понятия цифровой аналог (двойник) применительно к управлению строительством и эксплуатацией зданий, обнаружение проблем и ограничений в реализации инновационных технологий такого формата.

Методология. Исследование построено на анализе публикаций по вопросам теории и практики цифровых двойников, анализе отраслевой специфики бизнес-процессов строительной отрасли и эксплуатации зданий, эмпирических данных для выработки рекомендаций. Авторы выявили и систематизировали специфику практики применения цифровых двойников в сфере строительства

и эксплуатации зданий, выявили основания для дальнейшего повышения уровня цифровизации системы управления эксплуатацией зданиями в России, подчеркнув, что эффективное освоение данной технологии возможно лишь при условии интегрированного подхода, охватывающего как технологическую сторону вопроса, так и организационные и экономические составляющие процесса.

Введение

Россия несколько позже, чем другие страны пришла к практике внедрения цифровых двойников. Если за рубежом впервые данный термин прозвучал в докладе профессора М. Гривза в 2002 году [15], то в России данная категория стала входить в терминологический оборот только с 2017 года с разработкой и принятием национальной программы «Цифровая экономика». Двумя годами позже основные термины в сфере цифровой экономики нашли отражение в нормативно-правовом поле, когда был принят соответствующий ГОСТ [6].

В ГОСТ закреплено основное определение сути цифрового двойника, под которым стали понимать «цифровую модель и различные ее связи с продуктом через комплекс данных и программного кода, который обеспечивал работу с необходимыми данными» [6].

Что касается определения сути цифрового двойника для объекта недвижимости, то под ним подразумевается подробная цифровая копия здания, включающая как модель несколько элементов: датчики, собирающие сведения о работе инженерных систем, интерфейс или программное обеспечение, через которые сотрудники видят состояние здания, алгоритмы, которые помогают анализировать собранные данные и прогнозировать поломки, архив, который хранит историю работы всех систем здания. Такая трехмерная модель помогает лучше управлять зданием и вовремя его ремонтировать [10; 12]. Терминологически такую трехмерную модель можно рассматривать как информационную модель здания (BIM)¹. Подчеркнем, что такая модель работает в динамике, то есть позволяет

отслеживать и обновлять процессы в реальном времени.

В контексте управления недвижимостью цифровой двойник обладает рядом характеристик [2; 3; 14]:

- Актуальность Цифровой двойник соответствует актуальному состоянию объекта за счет постоянных обновлений данных, поступающих с датчиков мониторинга.
- Интерактивность Система цифрового двойника позволяет пользователям моделировать различные сценарии работы и получать необходимую информацию.
- Предикативность Цифровой двойник может давать прогноз о состоянии здания и его инженерных систем, что позволяет предотвращать аварийные ситуации и оптимизировать процессы обслуживания.
- Целостность и полнота данных в системе цифрового двойника содержится вся информация о здании, начиная с проектной документации и заканчивая данными о текущем состоянии объекта.

Цифровые двойники на практике могут быть применены в двух основных вариантах [3; 14]:

1. Этапы жизненного цикла объекта недвижимости.
 - Этап проектирования Технология реализуется в качестве информационной модели.
 - Этап строительства Цифровой двойник применяется для контроля хода строительства, в том числе и для управления ресурсами.
 - Этап эксплуатации Технология становится основным инструментом управления.

¹BIM – Building Information Modeling (англ.)

- Этап реконструкции или сноса Архитектура и прогноз процесса реконструкции или снос.

2. Функциональное назначение.

- Мониторинг состояния здания Для своевременного выявления изменений, которые могут привести к снижению надёжности и безопасности объекта.
- Прогнозирование будущего состояния здания Анализ собранных данных, выявление трендов и прогноз возможных проблем, например перегрузки конструкций, риска обрушения или износа элементов, что помогает для предотвращения аварий.
- Оптимизация процессов управления зданием и его системами. Рост эффективности принятия решений для обеспечения безопасности, эффективности эксплуатации и снижения затрат на обслуживание зданий.

В современном мире внедрение технологии цифрового двойника в сферу управления недвижимостью привело к серьезным изменениям в традиционных бизнес-моделях. Речь идет о таких моделях, как модели девелопер, генеральный подрядчик, управляющая компания, проектная организация, технический заказчик. Эти модели претерпели трансформацию, в результате чего появились новые подходы к управлению. Наиболее распространенные из них следующие:

- модель «интегрированное управление». Суть в создании единой информационной системы, которая дает возможность контролировать все ресурсы здания (от инженерных коммуникаций до предметов интерьера и мебели);
- модель «предиктивное управление». Данная модель предназначена для предсказания возможных рисков и их потенциальных проявлений. Такой подход «предугадывания» опасностей и проблем создает условия для проактивного управления, что повышает эффективность функционирования объекта за счет нейтрализации или снижения потерь и затрат;
- модель «энергоэффективное управление». За счет мониторинга загруженности объекта, влияния экологических или климатических факторов, затем анализа собранных данных об

этих изыманиях, выявляются предпосылки для снижения затрат на обслуживание объекта и его энергопотребление.

Активное внедрение технологий цифрового аналога объектов приводит к тому, что компаниям удастся существенно оптимизировать эксплуатационные расходы и повысить эффективность управления объектами.

Лучшие практики внедрения технологий виртуального аналога в отдельных компаниях рассматриваемой отрасли показали рост эффективности как в разрезе управления процессами эксплуатации зданий, достигнув уровня порядка 30%, так и конкретно в операционных процессах, демонстрируя снижение затрат на уровне 15–25% [4; 15; 16].

Ряд успешных кейсов в российской практике, несмотря на только зарождающуюся активность распространения подобных технологий, также свидетельствуют о целесообразности, а главное эффективности внедрения (табл. 1).

Реализация проектов цифровых двойников на российском рынке недвижимости демонстрирует ряд отличительных черт, свойственных отечественной практике:

- доминирование масштабных решений, что объясняется значительными капиталовложениями, требуемыми для внедрения технологии цифровых двойников;
- акцент на энергосберегающих решениях, продиктованный существенными затратами на энергоносители и задачей минимизации операционных издержек;
- взаимодействие с государственными информационными платформами, необходимое для соблюдения законодательных норм и упрощения процедур отчетности перед контролирующими органами;
- подключение к охраняемым комплексам, обусловленное ужесточением требований к защите объектов недвижимости [8],
- российское программное обеспечение, созданное как альтернатива импортным программам [7; 9; 11].

Таблица 1. Лучшая российская практика применения технологии «цифровой двойник» (кейсы) в области строительства и эксплуатации объектов недвижимости.

Компания (объект)	Специфика объекта	Элементы технологии	Пояснение
Бизнес-центр «Академик»	Офисный комплекс	BIM-модель; Система мониторинга; Платформа для анализа данных; Интерфейс для взаимодействия.	Снижение эксплуатационных расходов на 23%; Снижение энергопотребления на 15–20%.
«Лахта Центр»	Многофункциональный комплекс	Информационная модель; Система мониторинга; Платформа для анализа данных; Система управления эксплуатацией.	Рост скорости реакции на инцидент на 35%; Снижение эксплуатационных расходов на 18%.
ЖК «Скандинавия»	Жилой комплекс	Трехмерная модель; Система мониторинга; Платформа для анализа данных; Мобильное приложение.	Снижение затрат на обслуживание на 12%; Уменьшение количества аварийных ситуаций на 28%.
Технопарк «Сколково»	Комплекс зданий	Информационная модель; Система мониторинга; Платформа для анализа данных; Система управления эксплуатацией.	Снижение энергопотребления на 22%; Рост скорости реакции на инцидент на 40%.

Источник: составлено авторами на основе [1; 10; 12; 13; 15].

Интеграция решений цифрового двойника в систему управления объектами недвижимости обеспечивает множество преимуществ, среди которых: рациональное использование энергетических ресурсов, минимизация рисков нештатных ситуаций, совершенствование сервисного обслуживания. Замена планово-предупредительных ремонтов на предиктивный период дает возможность существенно уменьшить расходы на поддержку работоспособности инженерной инфраструктуры.

Анализ экономических показателей ряда столичных офисных комплексов категории «А» демонстрирует, что период возврата вложенных средств в разработку и запуск цифрового аналога варьируется в пределах 24–42 месяцев, что определяется параметрами сооружения и уровнем технологического оснащения. В течение пяти лет использования совокупная финансовая выгода, способная превысить стартовые вложения в 2–2,5 раза.

Кроме непосредственной финансовой отдачи, использование цифровых двойников обеспечивает существенные улучшения в сфере управле-

ния: растет скорость и качество управленческих решений, совершенствуются бизнес-процессы, улучшается качество коммуникаций с арендаторами и потребителями услуг.

Репрезентативным кейсом комплексной эффективности цифрового двойника служит практика применения данной технологии в многофункциональном комплексе «Лахта Центр» (Санкт-Петербург) [1; 15].

Для системы управления данным объектом создана интегрированная цифровая модель, консолидирующая свыше 30 разнородных подсистем, среди которых системы контроля качества инженерной инфраструктуры, обеспечения безопасности, а также информационные платформы для арендаторов и посетителей. Результаты двухлетнего функционирования системы демонстрируют следующие достижения:

- экономия энергии порядка 23,5% относительно проектных значений;
- затраты на сервисное обслуживание сократились на 18,7%;
- число нештатных ситуаций уменьшилось на 82%;

- объем выбросов CO₂ снизился на 19,8% по сравнению с проектными расчетами;
- совокупный экономический результат за два года достиг 127 млн рублей.

Особую значимость приобретает синергетический эффект от комплексной цифровизации. Объединение систем климат-контроля, освещения и энергоменеджмента обеспечивает не только минимизацию затрат на энергосбережение, но и улучшение пользовательского комфорта, что повышает конкурентоспособность объекта на рынке аренды.

Отечественная практика подтверждает, что взвешенный подход к внедрению цифровых двойников в эксплуатацию недвижимости дает ощутимые результаты.

Вместе с тем, специфика российского рынка, обусловленная состоянием инфраструктуры и особенностями нормативного регулирования, вызвала необходимость адаптации международных практик и формирование собственных технологических и управленческих подходов. Несмотря на неоспоримые преимущества и перспективы технологии цифровых двойников в сфере управления недвижимостью, ее имплементация в российских условиях сталкивается с рядом существенных препятствий. На основании изучения научной литературы, источников [5] и практического опыта выделены следующие категории барьеров: технологические, организационно-управленческие, экономические, нормативно-правовые и кадровые. Типичные проблемы применения технологии цифровых двойников в российской практике:

1. Технологические.

- Отсутствие единых стандартов и протоколов обмена данными. Отсутствие общепринятых стандартов интеграции различных информационных систем и устройств в единую экосистему цифрового двойника.
- Сложный процесс интеграции с существующими системами. Большинство зданий в России, особенно разработанных до 2000-х годов, проектировались без учета возможности цифровизации процессов

управления из-за чего требуется значительная модернизация существующей инфраструктуры и информационных систем.

- Проблемы с качеством и надежностью данных. Функционирование цифрового двойника напрямую зависит от качества и актуальности данных, поступающих от различных датчиков и систем мониторинга. В российских условиях часто наблюдаются проблемы с надежностью работы таких систем.
- Ограниченная доступность высокопроизводительных вычислительных ресурсов. Работа с цифровыми двойниками сложных объектов требует значительных вычислительных мощностей, особенно при создании прогнозных моделей на основе bigdata. В условиях санкционных ограничений и зависимости от импортных комплектующих для серверного оборудования это создает дополнительные риски для проектов внедрения цифровых двойников.

2. Экономические.

- Высокие начальные инвестиции. Создание цифрового двойника здания требует значительных финансовых вложений в оборудование, программное обеспечение, инфраструктуру и обучение персонала.
- Неопределенность экономической эффективности. Несмотря на очевидные преимущества цифровых двойников, точная оценка их экономической эффективности затруднена из-за отсутствия достаточного количества реализованных проектов и долгосрочной статистики.
- Ограниченный доступ к финансированию. В условиях экономической нестабильности и высоких процентных ставок многие компании строительной отрасли испытывают трудности с привлечением финансирования для долгосрочных инновационных проектов, к которым относится внедрение цифровых двойников.
- Зависимость от импортных технологий и решений. Значительная часть технологий и программного обеспечения для создания цифровых двойников в России

импортируется из-за рубежа. В условиях санкционных ограничений и колебаний валютных курсов это создает дополнительные экономические риски для проектов цифровизации.

3. Организационные.

- Сопротивление изменениям со стороны персонала и руководства. Как и при введении любой инновации человеческий фактор играет важную роль для полноценного функционирования системы.
- Отсутствие четкой стратегии цифровизации. Многие российские компании внедряют отдельные элементы цифровых технологий без комплексного подхода и понимания конечных целей трансформации.
- Сложность управления изменениями. Переход к использованию цифровых двойников требует значительных изменений в организационной структуре, бизнес-процессах и корпоративной культуре компаний.

Для устранения обозначенных выше препятствий необходима выработка целостной стратегии и консолидации усилий всех вовлечен-

ных субъектов рынка: органов государственной власти, предпринимательского сообщества, а также научных и образовательных учреждений. При условии грамотной реализации проекты цифровых двойников способны стать действенным инструментом для улучшения качественных характеристик зданий, повышения их безопасности и оптимизации энергозатрат. Данные направления полностью коррелируются со стратегическими ориентирами развития строительного комплекса [7] и общим вектором цифровой трансформации экономики России. Научные изыскания в сегменте цифрового моделирования зданий продолжают высокими темпами, что позволяет прогнозировать появление в ближайшем будущем передовых технологических продуктов и новых экономических моделей. Это, в свою очередь, должно сделать рассматриваемую технологию более доступной и производительной. Для закрепления лидерских позиций России в этой сфере необходимо углублять партнерство между государственным сектором, бизнесом и наукой, а также формировать адаптивную регуляторную среду, поддерживающую инновационные процессы в строительстве и управлении недвижимым имуществом.

Библиографический список

1. 3000 глаз для искусственного интеллекта. Как устроена система мониторинга конструкций Лахта Центра / Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/companies/lakhtacenter/articles/414549/> (дата обр. 25.01.2026).
2. Абрамов В. И., Громыко А. А. Цифровые двойники для цифровой трансформации управления городом : Сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 26–27 августа 2021 года // Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты. — Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2021. — С. 11–18. — EDN IWBBRL.
3. Боровков А. И., Рябов Ю. А. Цифровые двойники: определение, подходы и методы разработки : Сборник трудов научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 20–22 июня 2019 года // Цифровая трансформация экономики и промышленности. — СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — С. 234–245. — DOI: [10.18720/IEP/2019.3/25](https://doi.org/10.18720/IEP/2019.3/25). — EDN ZUPIWC.
4. Внедрение цифрового двойника: от проекта до запуска / Alpha Intech. — URL: <https://www.alpha-intech.com/blog/ypravlenie-proizvodstvom/vnedrenie-tsifrovogo-dvojnika/> (дата обр. 18.01.2026).
5. Горбова И. Н., Аванесова Р. Р., Мусаев М. М. Цифровая трансформация строительной отрасли России // Вестник Академии знаний. — 2023. — 2 (55). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-stroitelnoy-otrasli-rossii> (дата обр. 12.02.2026).
6. ГОСТ Р 57700.37-2021. Компьютерные модели и моделирование. Цифровые двойники. Общие положения. — 2021. — URL: https://normadocs.ru/gost_r_57700_37_2021 (дата обр. 18.01.2026).
7. Государственные инициативы и программы поддержки цифровизации в строительстве / Цифрастрой. — URL: <https://cifrastroy.ru/posts/gosudarstvennye-initsiativy-i-programmy-podderzhki-tsifrovizatsii-v-stroitelstve> (дата обр. 18.01.2026).
8. Использование цифрового двойника в задачах управления информационной безопасностью /

- А. Р. Касимова [и др.] // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2023. — 1 (61). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tsifrovogo-dvoynika-v-zadachah-upravleniya-informatsionnoy-bezopasnostyu> (дата обр. 20.01.2026).
9. Каранетян В. А. Цифровизация строительной отрасли в России // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2021. — 5–4(73). — С. 143–145. — EDN KIWGZC.
 10. Куприяновский В. П., Климов А. А., Воронев Ю. Н. Цифровые двойники на базе развития технологий BIM, связанные онтологиями, 5G, IoT и смешанной реальностью для использования в инфраструктурных проектах и IfraBIM // International Journal of Open Information Technologies. — 2020. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-dvoyniki-na-baze-razvitiya-tehnologiy-bim-svyazannye-ontologiyami-5g-iot-i-smeshannoy-realnostyu-dlya-ispolzovaniya-v> (дата обр. 20.02.2026).
 11. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» / Минцифры России. — URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (дата обр. 12.01.2026).
 12. Применение BIM / Sonns.ru. — 2019. — URL: <http://www.sonns.ru/upload/2019/primenenie%20BIM.pdf> (дата обр. 23.01.2026).
 13. Солдатова Е. В., Терещенко Е. Д. Эволюция концепции цифровых двойников и ее реализация в управлении предприятиями : Сборник трудов научно-практической и учебной конференции, Санкт-Петербург, 04–06 июня 2019 года. Ч. 2. // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. — СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — С. 110–115. — EDN GHFCBL.
 14. Цифровые двойники в высокотехнологичной промышленности : Краткий доклад / А. И. Боровков [и др.]. — СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 62 с. — ISBN 978-5-7422-6922-9. — EDN ELMCKN.
 15. Что такое цифровые двойники и где их используют / Т-Банк. — URL: <https://secrets.tbank.ru/razvitie/digital-twin/> (дата обр. 25.01.2026).
 16. Экономические аспекты внедрения цифрового двойника здания на стадии эксплуатации / В. П. Грахов [и др.] // Вестник УМЦ. — 2021. — 4 (33). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-aspekty-vnedreniya-tsifrovogo-dvoynika-zdaniya-na-stadii-ekspluatatsii> (дата обр. 12.03.2025).
 17. Digital Twin Market Size & Share Analysis – Trends, Drivers, Competitive Landscape, and Forecasts (2025–2032) / P&S Market Research. — URL: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/digital-twin-market> (visited on 01/19/2026).
 18. Digital twin-driven product design framework / F. Tao [et al.] // International Journal of Production Research. — 2018. — Feb. — Vol. 57, no. 12. — P. 3935–3953. — ISSN 1366-588X. — DOI: [10.1080/00207543.2018.1443229](https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1443229).

УДК 338.43 DOI: 10.14451/1.256.189

Методика определения стратегии развития сельскохозяйственной организации в зависимости от рейтинга конкурентоспособности региона

© 2026 Глебов Иван Петрович

Доктор экономических наук, профессор. Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии им. Н. И. Вавилова.

E-mail: vasilii.zhdanov@gmail.com

© 2026 Жданов Василий Юрьевич

Кандидат экономических наук, научный сотрудник. ВНИИ агрохимии им. Д. Н. Прянишникова.

E-mail: vasilii.zhdanov@gmail.com

Ключевые слова: стратегия развития, конкурентоспособность растениеводства, рейтинг регионов, дифференцированные рекомендации, управление ресурсами, технологический выбор.

В статье представлена методика определения стратегии развития сельскохозяйственной организации в зависимости от рейтинга конкурентоспособности растениеводства региона. Рейтинг оценивает конкурентоспособность растениеводства региона; методика задаёт стратегию организации с учётом этого регионального рейтинга. Методика опирается на двухэтапную оценку конкурентоспособности (DEA-анализ и логистическая регрессия), в результате которой регионы классифицируются на четыре группы (A–D) по уровню вероятности конкурентоспособности. Для каждой группы разработаны дифференцированные стратегические рекомендации: приоритеты по видам ресурсов, направленность мер государственной поддержки и фокус управления. Методика включает алгоритмы выбора оптимальных технологических решений и управления ресурсными процессами, адаптированные к конкурентоспособным и неконкурентоспособным регионам. Практическая применимость иллюстрирована на примере сопоставления регионов группы A и группы D.

Введение

Повышение конкурентоспособности растениеводства через ресурсную оптимизацию предполагает не только объективную оценку текущего положения регионов, но и обоснованный выбор стратегии развития сельскохозяйственных организаций. Стратегия должна учитывать

принадлежность региона к той или иной группе по уровню эффективности использования ресурсов, иначе меры поддержки и приоритеты управления оказываются неадресными и малорезультативными [5; 6]. В условиях ограниченности ресурсов, санкционных ограничений и изменений внешнеэкономической конъюнкту-

ры, особое значение приобретает принцип региональной дифференциации: *стратегические направления должны разрабатываться с учётом специфики конкурентоспособных и неконкурентоспособных территорий, выявленной на основе многокритериальной оценки.*

В научной литературе широко представлены подходы к оценке конкурентоспособности и эффективности аграрного производства (*DEA, SFA, производственные функции Кобба–Дугласа, рейтинги, сценарное прогнозирование*) [7; 9], однако методик, которые бы напрямую увязывали рейтинг региона с выбором стратегии развития организации, алгоритмами управления ресурсами, технологиями и механизмами их реализации, недостаточно. Такая увязка обеспечивает практическую применимость результатов оценки эффективности для органов управления АПК, сельскохозяйственных организаций и инвесторов [7].

Цель статьи — представить методику определения стратегии организации в зависимости от

рейтинга региона: дифференцированные рекомендации по группам, алгоритмы выбора технологий и управления ресурсами, связь со сценарным прогнозированием и оценкой отставания (ресурсный лаг).

Исходные положения методики

Методика опирается на результаты двухэтапной оценки конкурентоспособности растениеводства регионов России: на первом этапе метод анализа оболочек данных (*DEA*) используется для сегментации регионов на конкурентоспособные и неконкурентоспособные по относительной эффективности использования 17 входных параметров (климатических, финансовых, технологических, инфраструктурных) и двух выходных показателей (выручка, рентабельность), а на втором этапе логистическая регрессия позволяет выявить ключевые детерминанты конкурентоспособности и рассчитать для каждого региона вероятность отнесения к конкурентоспособной группе [2; 8]. Эта вероятность используется как рейтинг региона и служит основой для классификации регионов на четыре группы (табл. 1).

Таблица 1. Классификация регионов по группам рейтинга конкурентоспособности растениеводства.

Группа	Диапазон рейтинга	Характеристика
A	0,75–1,0	Очень высокая вероятность конкурентоспособности; эталонные регионы
B	0,5–0,75	Высокая вероятность; хороший потенциал при целенаправленной поддержке
C	0,25–0,5	Средняя вероятность; требуются комплексные меры поддержки
D	0–0,25	Низкая вероятность; приоритетные меры государственной поддержки

Классификация обеспечивает дифференцированный подход к разработке стратегий: организации в регионах разных групп находятся в неодинаковых условиях по обеспеченности ресурсами и отдаче от инвестиций, поэтому стратегии развития должны различаться.

Для количественной оценки отставания региона от эталона в методику включена оценка ресурсного лага. Ресурсный лаг (РЛ) — это измеряемое отставание в эффективности использования ключевых ресурсов (труда, капитала, удобрений, технологий) по сравнению с эталонными показателями (передовые хозяйства, регионы группы А или плановые значения). Формула расчёта:

$$РЛ = \frac{\text{Эталонный показатель} - (\text{Фактический показатель})}{\text{Эталонный показатель}} \cdot 100\%.$$

Выделяются технологический лаг (оснащённость техникой, точность агрохимического анализа, внедрение цифровых решений), кадровый лаг (квалификация, производительность труда, переподготовка) и финансовый лаг (фондоотдача, рентабельность ресурсов, инвестиционная активность). Для регионов групп С и D расчёт ресурсного лага по отношению к эталонным регионам группы А позволяет задать целевые показатели стратегии и приоритизировать направления преодоления отставания.

Принципы определения стратегии в зависимости от рейтинга

Стратегия развития сельскохозяйственной организации формулируется с учётом трёх блоков принципов.

Во-первых, стратегия должна соответствовать группе рейтинга региона (табл. 1), в котором организация осуществляет деятельность: в группах А и В допустимы стратегии роста и усиления экспортной ориентации при сохранении эффективности; в группах С и D приоритетом является преодоление отставания по ключевым факторам (механизация, инфраструктура, качество почв, занятость) и только затем наращивание масштабов.

Во-вторых, приоритеты по видам ресурсов задаются весами факторов, полученными из logit-модели: наибольшее положительное влияние на конкурентоспособность оказывают уровень механизации (тракторы и комбайны на 1000 га), размер посевных площадей и достаточное количество осадков; ограничителями выступают низкое качество почв, избыточная занятость и недостаточная плотность дорог.

В-третьих, алгоритмы выбора технологий и управления ресурсными процессами должны быть адаптированы к группе рейтинга региона: в конкурентоспособных регионах акцент делается на оптимизации портфеля технологий и инновациях; в неконкурентоспособных – на поэтапном устранении ресурсных дефицитов

и тиражировании проверенных практик эталонных регионов.

Концептуальные основы стратегии в условиях изменения внешнеэкономической конъюнктуры опираются на шесть принципов:

- ресурсная оптимизация (максимально эффективное использование имеющихся ресурсов);
- технологический суверенитет (развитие собственной научно-технической базы, импортозамещение критических технологий);
- региональная дифференциация (учёт специфики групп регионов по рейтингу, выявленной DEA и logit-моделью);
- сбалансированность (комбинация технологической модернизации, ресурсной оптимизации и государственной поддержки);
- инновационность (высокая отдача от инвестиций в технологическую модернизацию в конкурентоспособных регионах) [1];
- устойчивость (учёт климатических рисков и экологических ограничений).

Принципы согласуются с дифференциацией стратегий по группам рейтинга и сценарным прогнозированием до 2030 г.

Дифференцированные стратегические рекомендации по группам регионов

Сводные ориентиры по группам приведены в таблице 2. Для регионов группы А с очень высокой конкурентоспособностью стратегия развития организации ориентирована на поддержание достигнутого уровня эффективности и наращивание преимуществ. Приоритетными направлениями являются фокус на инновациях и технологическом развитии (цифровизация, точное земледелие, импортозамещение критических технологий), развитие экспортного потенциала и логистики (элеваторы, хранилища, дороги), а также минимизация рисков за счёт диверсификации культур и технологий. Государственная поддержка может быть сконцентрирована на стимулировании НИОКР и экспорта; масштабные субсидии на компенсацию базовых затрат для данной группы менее критичны.

Для регионов группы В с высокой конкурентоспособностью стратегия предполагает закрепление позиций и выход на уровень группы А. Рекомендуются приоритетное финансирование обновления парка техники, внедрение элементов точного земледелия и развитие инфраструктуры хранения и логистики. Управление ресурсами должно быть направлено на устранение оставшихся «узких мест» по факторам с отрицательными весами (качество почв, избыточная занятость, плотность дорог) при сохранении сильных сторон.

Для регионов группы С со средней конкурентоспособностью необходима комплексная программа модернизации. Стратегия организации должна включать повышение уровня механизации до нормативов эталонных регионов, оптимизацию применения удобрений и средств защиты растений на основе агрохимического сервиса, развитие кооперации хозяйств для достижения эффекта масштаба и улучшение кадрового потенциала (переобучение, зарплаты). Государственная поддержка целесообразна в форме субсидий на технику, льготных кредитов и инвестиций в инфраструктуру; одновременно требуется мониторинг состояния почв и эффективности использования ресурсов.

Для регионов группы D с низкой конкурентоспособностью стратегия развития должна быть направлена на преодоление системного отставания. Рекомендуются пересмотр и усиление системы субсидий с учётом выявленных факторов конкурентоспособности (субсидии на 1 га, льготные кредиты, инвестиции в АПК), приоритетное развитие инфраструктуры (хранилища, элеваторы, плотность дорог), масштабная технологическая модернизация (тракторы и комбайны на 1000 га, точное земледелие, рациональное применение удобрений), а также программы переобучения сельхозкадров и привлечения молодых специалистов. Для организаций в регионах группы D целесообразно использование эталонных регионов (например, Белгородская, Липецкая области) в качестве ориентиров при постановке целевых показателей по ресурсам и результатам.

Связь между группой рейтинга региона и выбором сценарной траектории развития задаётся следующим образом. Сценарное прогнозирование конкурентоспособности растениеводства (на период до 2030 года) опирается на три сценария:

1. «Технологический прорыв» (рост механизации, инвестиций, логистики; потенциал изменения рейтинга до +25%).
2. «Ресурсная оптимизация» (сокращение избыточной занятости, рост фондоотдачи, оптимизация удобрений; потенциал до +15%).
3. «Государственная поддержка» (рост субсидий и льготных кредитов; потенциал до +10–12%).

Для регионов группы А и В приоритетной траекторией является «Технологический прорыв», поскольку их ресурсная база и инфраструктура позволяют максимизировать отдачу от инвестиций в цифровизацию и технику. Для группы С целесообразно сочетание «Ресурсной оптимизации» и целевой государственной поддержки на технологическую модернизацию. Для группы D необходима максимальная «Государственная поддержка» в сочетании с мерами ресурсной оптимизации и поэтапным приближением к параметрам эталонных регионов. Рейтинг региона определяет текущие рекомендации, выбор сценарной траектории и ожидаемый потенциал изменения рейтинга (табл. 2).

Траектории перехода между группами рейтинга

Методика задаёт не только текущие рекомендации по группе, но и целевые траектории перехода: из D в С, из С в В, из В в А. На горизонте до 2030 года целевые диапазоны рейтинга региона для перехода задаются пороговыми значениями групп: выход из D в С требует достижения рейтинга региона выше 0,25; из С в В – выше 0,5; из В в А – выше 0,75. Достижение целевого рейтинга обеспечивается реализацией приоритетных мер по факторам с наибольшими весами в logit-модели (механизация, посевная площадь, инфраструктура, снижение избыточной занятости, улучшение качества почв). Связь со сценариями:

переход D→C наиболее реалистичен при сочетании «Государственная поддержка» и «Ресурсная оптимизация»; C→B – при «Ресурсной оптимизации» и целевой поддержке техники и инфраструктуры; B→A – при «Технологическом прорыве» и закреплении сильных сторон. Для каждой траектории целесообразно задавать промежуточные контрольные точки (например, через 5

лет) и мониторить изменение рейтинга региона и ресурсного лага относительно эталона.

Риски сценариев по группам и меры их нивелирования

При выборе сценарной траектории учитываются риски по группам и меры их нивелирования (табл. 3).

Таблица 2. Стратегические ориентиры по группам рейтинга региона.

Группа	Фокус стратегии	Приоритеты по ресурсам	Направленность господдержки
A	Сохранение лидерства, инновации, экспорт	Механизация, логистика, цифровизация	Стимулирование НИОКР и экспорта
B	Закрепление позиций, выход в группу A	Обновление техники, инфраструктура, почвы	Техника, инфраструктура, кредиты
C	Комплексная модернизация	Механизация, удобрения и СЗР, кооперация, кадры	Субсидии на технику, кредиты, мониторинг
D	Преодоление отставания	Субсидии, инфраструктура, техника, кадры	Максимальная адресная поддержка, эталоны

Таблица 3. Риски сценариев по группам рейтинга региона и меры нивелирования.

Группа	Наиболее вероятный сценарий	Основные риски	Меры нивелирования
A, B	Технологический прорыв	Импортозависимость, высокие капитальные затраты	Отечественная НТБ, импортозамещение, поэтапное финансирование
C	Ресурсная оптимизация + господдержка	Социальная напряжённость, дефицит кадров	Переобучение, соцподдержка, альтернативная занятость
D	Государственная поддержка + ресурсная оптимизация	Неэффективное использование средств, иждивенчество	Привязка к целевым показателям рейтинга региона, мониторинг РЛ, конкурсный отбор проектов

Алгоритмы выбора технологических решений и управления ресурсными процессами

Методика включает два взаимосвязанных алгоритма: выбора оптимальных технологических решений (формирование портфеля агроприёмов) и управления ресурсными процессами. Оба алгоритма адаптируются к группе рейтинга региона.

Алгоритм выбора технологических решений:

1. оценка ресурсов и условий (почва, климат, земля, инфраструктура, кадры, рынок);
2. выбор и оценка агроприёмов (обработка почвы, орошение, защита растений, семена) по экономической и экологической эффективности;
3. оценка рисков (климат, фитосанитария, рынок) и устойчивости;
4. формирование портфеля (культуры, точное земледелие, расчёт эффективности);
5. внедрение и контроль;
6. оценка результативности и адаптация.

Для групп А и В допустимы инновационные и рисковые технологии; для С и D — проверенные практики с быстрой отдачей и ориентация на эталонные регионы.

Место методики в контуре контроллинга

Методика является частью системы контроллинга отрасли растениеводства и организации [3]: рейтинг и группа А–D задают стратегические KPI (целевой рейтинг, ресурсный лаг, приоритетные факторы); решения по господдержке опираются на классификацию регионов и веса logit-модели. Агросервисная служба — исполнительный контур: мониторинг целевых показателей по группе рейтинга, полевые испытания технологий, рекомендации по ресурсам, поддержка рационального применения удобрений и СЗР (карты плодородия, агрохимический сервис). Для регионов групп С и D важно привлечение внешней агросервисной поддержки (НИИ, консультационные центры), так как собственные подразделения чаще имеются в крупных холдингах и эталонных регионах.

Алгоритм применения методики

Для практического применения методики рекомендуется следующая последовательность.

1. Отнесение региона к группе по рейтингу региона на основе двухэтапной оценки (DEA + logit) или актуальных рейтинговых данных.
2. Выбор сценарной траектории развития и закрепление принципов стратегии (ресурсная оптимизация, технологический суверенитет, региональная дифференциация и др.) в соответствии с группой.
3. Расчёт ресурсного лага относительно эталонного региона группы А по ключевым показателям (механизация, субсидии, инфраструктура и т. д.) для приоритизации мер (для регионов групп С и D — обязательно; для А и В — по необходимости, например, для внутреннего бенчмарка).
4. Определение приоритетов по видам ресурсов и целевых показателей на плановый го-

ризонт (в том числе до 2030 г.) с учётом весов факторов и при необходимости оценок эластичности из производственных функций.

5. Формирование портфеля технологий и планов по ресурсным процессам (земля, техника, удобрения и СЗР, кадры, финансы) с адаптацией к группе рейтинга региона.
6. Закрепление целевых показателей и планов в системе агросервиса и контроллинга, организация мониторинга рейтинга региона и ресурсного лага.

Данная последовательность применима как на уровне организации, так и при разработке региональных программ органами управления АПК.

Пример применения методики для региона группы А и региона группы D

В качестве примера применения методики рассмотрено сопоставление Белгородской области (рейтинг 0,956, группа А) и Владимирской области (рейтинг 0,118, группа D) [4]. Для организации, работающей во Владимирской области, стратегия развития определяется как преодоление отставания с целевым ориентиром приближения к параметрам эталона. Расчёт ресурсного лага (см. формулу выше) относительно Белгородской области по отдельным показателям даёт количественную основу для приоритизации мер (табл. 4).

По данным таблицы 4 наибольший ресурсный лаг по инфраструктуре хранения (72%) указывает на приоритетность инвестиций в элеваторы и хранилища; лаг по механизации (50%) и по субсидиям (53%) задаёт целевые значения для технологической модернизации и бюджетной поддержки. Конкретные рекомендации по группам D и А приведены в таблице 2 и в разделе о дифференцированных рекомендациях. Аналогичный расчёт РЛ может быть выполнен для любой пары «регион группы С или D — эталон группы А».

Таблица 4. Ресурсный лаг Владимирской области относительно Белгородской по отдельным показателям.

Показатель	Факт (Владимирская обл.)	Эталон (Белгородская обл.)	Ресурсный лаг, %
Субсидии на 1 га, руб.	4200	9000	53
Тракторы на 1000 га, шт.	3	6	50
Элеваторы и хранилища, тыс. т	850	3000	72

Пример применения методики для региона группы В

Тамбовская область входит в группу В (рейтинг 0,596). В отличие от группы D не нужна масштабная базовая поддержка по всем статьям; в отличие от группы А фокус – не экспорт и прорывные инновации, а закрепление позиций и выход в группу А. Приоритеты: обновление техники до уровней эталонов, точное земледелие, элеваторы и дорожная сеть; господдержка – субсидии на технику, льготные кредиты, инвестиции в инфраструктуру без специального фонда как в группе D. На примере трёх регионов (Белгородская – А, Тамбовская – В, Владимирская – D) видна дифференциация рекомендаций по рейтингу.

Ограничения методики и направления развития

Рейтинг и веса logit-модели опираются на текущие данные и относительную эффективность регионов в анализируемый период; целесообразен периодический пересчёт рейтинга и весов при обновлении статистики, чтобы рекомендации оставались актуальными. Методика в представленном виде даёт в первую очередь статический срез; дополнение её результатами динамического анализа (*индекс Мальмквиста, тренды TFP*) позволяет учитывать потенциал роста продуктивности при приоритизации регионов. При долгосрочном стратегическом планировании (горизонт до 2030 г.) необходимо учитывать возможные изменения климатических условий (например, прогнозируемое снижение осадков в ряде регионов), внешнеэкономической конъюнктуры и мер государственной политики, что

может потребовать корректировки целевых показателей и сценарных допущений. Указанные ограничения задают направления развития методики: интеграция с регулярным мониторингом и пересчётом рейтинга, углублённая увязка со сценарным прогнозированием и производственными функциями, учёт климатических и внешнеэкономических рисков в стратегических KPI.

Выводы

Разработана методика определения стратегии развития сельскохозяйственной организации в зависимости от рейтинга конкурентоспособности растениеводства региона. Используется классификация регионов на четыре группы (А–D) по результатам двухэтапной оценки (DEA и логистическая регрессия) и дифференцированные стратегические рекомендации для каждой группы (табл. 1, 2). В методику включены обоснование приоритетов по ресурсам (веса logit-модели, оценка ресурсного лага (табл. 4), траектории перехода между группами и связь со сценариями до 2030 г., риски по группам и меры нивелирования (табл. 3), алгоритмы выбора технологий и управления ресурсными процессами. Практическая применимость показана на примере трёх регионов (Белгородская – А, Владимирская – D с расчётом РЛ, Тамбовская – В). Результаты применимы для органов управления АПК, сельскохозяйственных организаций и инвесторов.

Благодарности

Автор выражает благодарность ВНИИ агрохимии им. Прянишникова за организационную поддержку исследования.

Библиографический список

1. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. — М. : Вильямс, 2017. — 432 с.
2. Елисеева И. И. Эконометрика. — М. : Юрайт, 2014. — 449 с.
3. Жданов В. Ю., Визирская М. М. Контроллинг экономической устойчивости организаций сельского хозяйства с помощью агрохимической службы // Экономика СХПП. — 2023. — № 9. — С. 33–39.
4. Жданов В. Ю., Глебов И. П. Моделирование и анализ аграрного производства в регионах России // Региональная экономика и управление. — 2023. — № 4 (80).
5. Портер М. Конкуренция. — М. : Вильямс, 2000. — 495 с.
6. Шик О. В., Янбых Р. Г. Оценка уровня государственной поддержки АПК и предложения по повышению её эффективности // АПК: экономика, управление. — 2023. — № 4. — С. 3–16.
7. A systematic literature review of data envelopment analysis implementation in agriculture under the prism of sustainability / L. S. Kyrgiakos [et al.] // Operational Research. — 2023. — Feb. — Vol. 23, no. 1. — ISSN 1866-1505. — DOI: [10.1007/s12351-023-00741-5](https://doi.org/10.1007/s12351-023-00741-5).
8. Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E. Measuring the efficiency of decision-making units // European Journal of Operational Research. — 1978. — 2(6). — P. 429–444.
9. Manogna R. L., Mishra A. K. Agricultural production efficiency of Indian states: Evidence from data envelopment analysis // International Journal of Finance & Economics. — 2022. — Vol. 27, no. 4. — P. 4244–4255.

УДК 332: 13 DOI: 10.14451/1.256.197

Нормативные и теоретические основы пространственной координации развития промышленности в России

© 2026 Гришнячива Анастасия Владимировна

Преподаватель кафедры экономики минерально-сырьевого комплекса. Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе, Москва, Россия.
E-mail: gri.kaf@yandex.ru

Ключевые слова: пространственное развитие, теории размещения производительных сил, промышленная политика России, кластерная теория, территориально-производственный комплекс (ТПК), технологические уклады, институциональные факторы.

Статья посвящена сопоставительному анализу целей и приоритетов, зафиксированных в современных российских стратегических документах по развитию промышленности, с эволюцией теоретических концепций пространственного размещения производительных сил. Основным результатом работы является обоснование необходимости синтеза нескольких теоретических моделей (кластерной теории, концепции территориально-производственных комплексов, теории полюсов роста и институционального подхода) для формирования эффективной и адаптированной к российским условиям модели пространственного развития промышленности.

Введение

В настоящее время существует объективная необходимость теоретико-методологических разработок для эффективного решения целей и задач пространственного развития российских территорий в синхронизации с развитием и повышением конкурентоспособности отраслей промышленности. Целевые ориентиры при этом задаются современной российской нормативной базой в области промышленного развития, которая представляет собой многоуровневую систему, ядром которой является обновленная Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 г. и на период до 2035 г. [11]. Она детализируется в отраслевых документах и реализуется через государственные программы.

Основные векторы политики — технологический суверенитет, наращивание несырьевого экспорта и комплексное региональное развитие.

По результатам обзора таких стратегических нормативных документов можно сделать следующее обобщение. Главная цель на ближайшие годы — формирование сбалансированной территориальной организации отраслей промышленности, которая способствует развитию экономики предложения (импортозамещение, инвестиционно-инновационная модель). Промышленность должна быть организована так, чтобы максимально раскрыть потенциал территорий, создать условия для ускоренного развития кооперации между регионами и обеспечить национальную безопасность.

Очевидно, что данная цель имеет сложный комплексный характер, и ее реализация требует продуманных многоступенчатых решений и максимального охвата различных социально-экономических аспектов. В связи с этим необходимо сделать обзор существующих теоретических и методических наработок в области пространственного развития для выявления их преимуществ и недостатков и определения подходов и направлений, наиболее подходящих к сегодняшним реалиям российской экономики.

Таким образом, целью настоящего исследования является систематизация целевых установок и критериев развития промышленности, изложенных в нормативных стратегических документах Российской Федерации, и сравнительный анализ теоретических основ пространственного развития и размещения производственных сил.

Материалы и методы

Исследование носило теоретико-прикладной характер и направлено на решение двух взаимосвязанных задач:

1. анализ современных российских стратегических документов в области промышленного и пространственного развития;
2. сопоставление заложенных в них целей и механизмов с классическими и современными теориями размещения производительных сил. Методологическая база исследования строилась на принципах системного подхода, обеспечивающего рассмотрение промышленной политики как неотъемлемой части пространственного развития страны.

Эмпирическую базу исследования составили две группы источников.

Первая группа – официальные документы стратегического планирования Российской Федерации, определяющие долгосрочные цели и приоритеты развития промышленности и территорий [1; 5; 6; 8–16].

Вторая группа – научные публикации, посвященные эволюции теорий пространственного

размещения и критическому анализу кластерного подхода. Для обеспечения репрезентативности теоретического обзора были отобраны публикации, охватывающие различные аспекты проблематики [2–4; 7; 17; 18].

В качестве методов исследования использовались контент-анализ и нормативный анализ; сравнительно-исторический анализ; метод типологизации и классификации; компаративный анализ (сопоставление); метод синтеза.

Результаты исследования

На первом этапе исследования приведем результаты обзора и систематизации нормативных основ, касающихся будущего российской промышленности и развития российских территорий.

Современная промышленная политика Российской Федерации формируется в рамках системы стратегического планирования, включающей документы трех уровней:

1. Общегосударственные стратегии;
2. Отраслевые стратегии;
3. Государственные программы.

При обзоре последних редакций изучаемых нормативных документов можно отметить, что ключевой акцент в последние годы сделан на технологический суверенитет, импортозамещение и рост несырьевого экспорта.

Основным рамочным документом рассматриваемой системы выступает «Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года», утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 06 июня 2020 № 1512-р [11]. Это комплексный документ, который консолидирует цели для всего обрабатывающего сектора российской экономики. Стратегия охватывает все ключевые отрасли – от автомобилестроения и авиации до экологически чистых технологий. Ее стратегические цели, в частности, включают такие количественно выраженные пункты, как масштабные инвестиции в размере 4,5 трлн рублей и рост доли промышленности в ВВП до 17% к 2030 г.

На основе сводной стратегии разрабатываются и утверждаются отраслевые документы. Так, для установки ориентиров развития автомобильной промышленности действует «Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года». Она определяет основные направления развития отрасли, включая локализацию, развитие компонентной базы и экспорт. В октябре 2024 г. было подписано распоряжение об утверждении «Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года». В январе 2024 г. утвержден план мероприятий по реализации Стратегии развития производства органической продукции в РФ до 2030 г. В ноябре 2025 г. правительство утвердило «Стратегию развития производства промышленной продукции реабилитационной направленности на период до 2030 г.» [10]. Аналогичные документы существуют или разрабатываются для химической электронной промышленности и других секторов [6; 12; 14–16].

С основным рамочным документом согласуются стратегии, принятые ранее. Например, «Стратегия развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года». Документ предусматривает ряд мер, которые должны быть реализованы в период с 2016 г. по 2030 г.: техническое перевооружение и модернизация действующих и создание новых экономически эффективных, ресурсо- и энергосберегающих и экологически безопасных химических и нефтегазохимических производств; развитие экспортного потенциала; организационно-структурное развитие химического комплекса; повышение инновационной активности предприятий химического комплекса; ресурсно-сырьевое и топливно-энергетическое обеспечение химического комплекса; развитие транспортно-логистической инфраструктуры. Как видно, эти меры также касаются проблемы оптимизации пространственного размещения производственных сил и создания инфраструктуры.

Государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» является основным инструментом бюд-

жетного финансирования и реализации мер поддержки, заложенных в стратегиях. Целевые установки Государственной программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»:

1. Цели развития промышленности.
 - Рост ВДС и Индекса производства.
Не менее, чем на 40% (2030 г. к 2022 г.)
 - Технологическое лидерство.
Достижение технологической независимости, создание новых рынков приоритетной продукции.
 - Наращивание экспортного потенциала.
Прирост объема экспорта несырьевых неэнергетических товаров – не менее чем на две трети (2030 г. к 2023 г.)
 - Достижение «цифровой зрелости» отраслей промышленности.
Масштабное внедрение цифровых технологий, автоматизация большинства операций.
 - Социальные цели.
Устойчивый рост доходов работников отраслей. Развитие фармацевтической и медицинской промышленности.
2. Задачи управления для достижения целей.
 - Обновление технологической базы и обеспечение современными средствами.
 - Обеспечение потребности в новых материалах.
 - Расширение выпуска высокотехнологичной продукции и стимулирование её экспорта.
 - Опережающее создание инновационной инфраструктуры.
 - Развитие системы технического регулирования, стандартизации и метрологии.
 - Координация с отраслевыми стратегиями и документами пространственного развития.
3. Основные критерии и принципы реализации.
 - Типологизация отраслей по рыночной ориентации для приоритетов господдержки.
 - Проектный подход и конечность господдержки.

- Установка жестких количественных критериев эффективности для получателей субсидий.
- Приоритет инновационности и внедрению передовых технологий.
- Увязка с пространственными и региональными приоритетами.
- Приоритет импортозамещению и локализации полных производственных цепочек.

Таким образом, государственная программа задает структурную трансформацию российской промышленности, ориентированную на технологический суверенитет, рост несырьевого экспорта и пространственную сбалансированность. Ключевой принцип – переход к проектной поддержке с четкими измеримыми результатами и постепенным замещением бюджетных средств частными инвестициями. Документ полностью синхронизирован с национальными целями развития до 2030 г. и служит основой для отраслевых стратегий и региональных программ.

Стоит отметить, что все вышерассмотренные документы относятся к обрабатывающей промышленности. Планирование и задание целевых установок для отраслей добывающей промышленности России представляет собой отдельный блок нормативных документов стратегического планирования [8; 9; 13]. Документами, которые задают долгосрочные цели, приоритеты и целевые показатели развития для всей добывающей отрасли и ее сегментов, являются следующие:

1. Стратегия развития минерально-сырьевой базы РФ до 2050 г. Охватывает минерально-сырьевой комплекс России в целом; ключевыми положениями являются обеспечение сырьевой безопасности, наращивание запасов стратегических видов сырья, синхронизация с развитием инфраструктуры.
2. Энергетическая стратегия РФ на период до 2050 г. Охватывает отрасли топливно-энергетического комплекса (нефть, газ и уголь); ключевыми положениями являются развитие нефтегазового комплекса, освоение новых месторождений, модернизация переработки, развитие экспортной инфраструктуры.

3. Программа развития угольной промышленности России на период до 2035 года. Охватывает отрасли угольной промышленности; ключевыми положениями являются модернизация мощностей, развитие транспортной инфраструктуры для экспорта, обеспечение промышленной безопасности и социальной защиты работников.
4. Федеральный проект «Геология: возрождение легенды» (стартовал с начала 2022 г., определяет ключевые задачи развития отрасли на период до 2030 г.). Охватывает виды деятельности геологоразведочной отрасли; ключевыми положениями являются масштабное геологическое изучение недр, воспроизводство минерально-сырьевой базы по дефицитным видам сырья.

Положения стратегических документов для добывающей промышленности также, прямо или косвенно, затрагивают вопросы пространственного развития: размещение новых предприятий или ликвидация старых неэффективных, меры по сохранению экологии, социальное обеспечение работников отраслей, формирование транспортной инфраструктуры и другие.

Промышленная политика тесно увязана с региональным планированием, направления и критерии которого представлены в стратегических документах пространственного и регионального развития. «Стратегия пространственного развития России до 2030 года» [1] задает рамки для размещения производительных сил. Ее основные положения включают развитие опорных населенных пунктов, федеральных округов, Арктической зоны и новых территорий. Это создает инфраструктурный и логистический контекст для промышленных проектов.

Обобщая положения документов стратегического развития отраслей промышленности, а также российских территорий, по результатам анализа можно выделить несколько сквозных целей, касающихся развития промышленности в России и ее пространственной координации.

1. Технологическая независимость. Развитие полных производственно-технологических

цепочек внутри страны, особенно в критически важных отраслях (авто-, авиа-, станкостроение, фармацевтика).

2. Экспортная ориентация. Формирование промышленного сектора с высоким экспортным потенциалом, способного конкурировать на глобальном рынке.
3. Инвестиционный рост. Привлечение масштабных частных и государственных инвестиций, измеряемых триллионами рублей, для модернизации основных фондов.
4. Пространственная синхронизация. Согласованное развитие промышленности с инфраструктурой и человеческим капиталом.

Нормативные документы задают конечные желаемые цели и принципы трансформации российской промышленности. Но сама реализация мер по их достижению должна быть последовательно выстроена, опираясь на определенные подходы к пониманию закономерностей изменения социально-экономических территориальных систем. Такое понимание призваны обеспечить теории пространственного развития и размещения производительных сил. В этой связи, второй основной задачей нашего исследования поставлен обзор существующих теорий в рассматриваемой области и их историческое развитие.

Обзор научных публикаций показал, что данная научная проблема может рассматриваться с разных позиций. Так, эволюцию теорий пространственного размещения можно рассматривать с позиции добавления и корректировки состава факторов, влияющих на развитие производств на территориях. Сюда относятся теории представителей немецкой школы экономической географии XIX–XX вв., труды британского экономиста-неоклассика Альфреда Маршала, теория территориально-промышленных комплексов, развитая в условиях плановой экономики СССР, а также концепция промышленных кластеров американского экономиста Майкла Юджина Портера [2; 17]. Существуют научные труды, которые развивают вопрос эволюции теорий пространственного размещения, показывая связь трансформации теорий со сменой

технологических укладов [18], или, например, связь теорий с архитектурно-планировочными решениями городов.

Концепцию кластеров можно назвать основой современного взгляда на вопрос пространственного размещения промышленности и других отраслей. Рассмотрим генезис кластерной теории от ее истоков в немецкой географической школе до современного понимания. Ниже представлена общая схема этих трансформаций через используемые в них ключевые понятия. При этом, для каждого понятия нами сформулированы определения, отражающие суть разработанной указанными авторами теории, в рамках которой данное понятие введено.

Эволюция понятий оптимальной локализации в теориях пространственного размещения производственных сил (составлено автором на основе [2–4; 7; 17; 18]):

1. Сельскохозяйственный штандорт.

И. Г. фон Тюнен:

Оптимальная локализация сельскохозяйственного производства относительно единственного рынка сбыта (города), учитывающая транспортные издержки и стоимость земли.

2. Промышленный штандорт.

В. Лаунхардт, А. Лёш, А. Вебер:

Оптимальная локализация отдельного промышленного предприятия для минимизации издержек или максимизации прибыли.

3. Промышленный район.

А. Маршалл:

Концентрация значительного числа специализированных предприятий одной или смежных отраслей на определенной территории создает дополнительные экономические выгоды, не доступные изолированным производителям.

4. Промышленный комплекс.

У. Айзард:

Группа технологически и экономически взаимосвязанных производств, сконцентрированных на ограниченной территории, которые

совместно используют общую инфраструктуру и ресурсы, обеспечивая синергетический эффект.

5. Экономический район.

Н. Н. Колосовский:

Целостная территориальная часть народного хозяйства страны, обладающая единством и специализацией, основанной на собственных природных и трудовых ресурсах, а также на исторически сложившихся или планомерно создаваемых производственных связях.

6. Территориально-производственный комплекс (ТПК).

М. К. Бандман:

Планово формируемое и управляемое сочетание технологически связанных производств на определенной территории, объединенных общими объектами производственной и социальной инфраструктуры, обеспечивающее высокую экономическую эффективность за счет кооперации и комбинирования.

7. Промышленный кластер.

М. Портер:

Сконцентрированная по географическому признаку группа взаимосвязанных компаний (производителей, поставщиков), специализированных поставщиков услуг, фирм в родственных отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (университетов, агентств по стандартизации, торговых ассоциаций) в определенных областях, конкурирующих, но при этом ведущих совместную работу.

Отправной точкой теоретического развития выступает штандорт (нем. Standort – местоположение) – оптимальная локализация промышленных предприятий. Теорию сельскохозяйственного штандорта И. фон Тюнена можно назвать первым этапом формирования теории пространственного размещения. Наряду с данным подходом немецкая школа представлена теоретическими разработками А. Лёша, В. Лаунхардта (локационный треугольник) и А. Вебера (промышленный штандорт). При этом А. Вебер впервые расширяет анализ до трёх факторов: транспорт, рабочая сила и агломерация (экономия

от укрупнения производства). Это важный шаг от изолированного предприятия к учёту внешних эффектов. Далее, А. Лёш обозначает «поворотный пункт», заменяя критерий минимизации издержек на критерий максимизации прибыли. Он также переходит от размещения отдельной фирмы к анализу пространственных форм организации хозяйства и рыночных зон.

А. Маршалл вводит понятие «промышленные районы» и анализирует преимущества локализации производства. Именно он описывает нематериальные факторы, такие как «атмосфера» профессии и диффузия знаний, быстрое распространение инноваций, возникновение вспомогательных производств, высокая загрузка оборудования, формирование рынка квалифицированного труда.

М. Портер завершает эволюцию, определяя понятие «кластер» как группу географически соседствующих взаимосвязанных компаний и организаций. Ключевое отличие кластера – наличие синергетического эффекта и влияние на конкуренцию через рост производительности, стимулирование инноваций и новых бизнесов.

Отметим также вклад советской школы: территориально-производственные комплексы (ТПК) создавались как плановые образования вокруг ядра – крупного предприятия, но в них отсутствовала конкуренция, что ограничивало их преимущества по сравнению с рыночными кластерами. Формирование ТПК было реализовано на практике в условиях плановой экономики и директивных институтов. Это показало возможность практического воплощения идей, но в иной институциональной среде [2].

Однако ряд исследователей отмечает неполноту охвата акторов в вышепредставленных теоретических положениях. В работе [17] доказывается, что на размещение производительных сил влияют не только география и издержки, но и институциональные характеристики – политическая среда, государственное устройство, социальная сфера, формальные и неформальные правила.

Пространство само становится участником процесса создания нового, порождая «пространственные инновации».

Ряд исследователей, например, О. А. Унгаев [18], подчеркивает необходимость эволюции теорий размещения со сменой технологических укладов (по С. Ю. Глазьеву, на основе циклов Кондратьева и Шумпетера). Ключевая идея такого подхода заключается в том, что научно-технический прогресс и смена доминирующих технологий (от текстиля и пара к электронике и биотехнологиям) напрямую влияют на формы пространственной организации хозяйства. С учетом этого подхода, теория кластеров М. Портера является обобщающей и наиболее адекватной вызовам глобальной экономики и уровню пятого технологического уклада (электроника, вычислительная техника, телекоммуникации). Формирующийся шестой уклад (биотехнологии, нанотехнологии, искусственный интеллект) потребует дальнейшего совершенствования кластерной теории. Критерий минимизации издержек и даже максимизации прибыли уходит на второй план, уступая место гибкости, инновационности и способности к быстрой реконфигурации. Для России актуальна проблема «догоняющего» развития: необходимо, опираясь на наследие ТПК, создать современные кластеры, фактически «перешагнув» через упущенные этапы.

В статье Н. В. Юдиной основной акцент сделан на связь теорий размещения с архитектурно-планировочными решениями городов и поиск перспективной пространственной формы для постиндустриальной экономики. Автор делит теории размещения на три типа согласно путям их планировочного воплощения.

1. Географические (XIX в.). Фактором размещения выступают транспортные издержки. Планирование основано на соседстве производства и жилья (рабочие районы).
2. Экономические/количественные (первая половина XX в.): Факторами размещения выступают максимизация прибыли, концентрация. Планирование основано на функциональном

зонировании (отделение жилья от производства), в том числе на формально обоснованных геометрических схемах (города-сады, система шестиугольников Кристаллера-Лёша).

3. Социальные (вторая половина XX — XXI в.): Факторами размещения выступают человеческий капитал, социальные сети, инновации. Планирование основано на полицентричности, гибридных и кластерных структурах.

По результатам такой классификации автор исследования приходит к выводу, что кластер является наиболее адекватной пространственной формой для постиндустриального развития, так как он обеспечивает гибкость, адаптивность и синергию за счёт сочетания различных функций и социальных взаимодействий.

Однако в поиске наилучшего практического решения в соответствии с целями и критериями стратегических документов Российской Федерации по пространственному развитию и развитию промышленности, обратимся к критическим замечаниям по кластерной теории.

Исследователи проблемы выделяют ряд практических недостатков и рисков, которые несет с собой концентрация производства в кластеры, представленные ниже по результатам обзора работ таких авторов, как Куценко Е. С., Марченко И. А., Несмеянов Д. В., Миндлин Ю. Б. [3; 4; 7]

Одним из главных рисков является чрезмерная концентрация производства, которая может привести к снижению конкуренции и монополизации рынка внутри кластера. Более того, успешно развивающийся кластер может создавать так называемую «агломерационную тень» — подавлять развитие других предприятий и территорий за своими пределами, перетягивая на себя ресурсы и кадры.

Преимущества от участия в кластере распределяются между его членами неравномерно. Крупные якорные предприятия получают львиную долю выгод, в то время как малый и средний бизнес может оказаться в зависимом положении. Внутри кластера также могут возникать конфликты интересов.

Со временем в успешных кластерах могут сформироваться неформальные сети и «клубные» правила, которые затрудняют доступ на рынок новых игроков. Это явление называют эффектом «закрытости» кластера.

Чрезмерная специализация региона на одной отрасли делает его экономику уязвимой к отраслевым кризисам, технологическим сдвигам или падению спроса. Район с односторонней специализацией может быть обречен на глубокую депрессию в случае неблагоприятных изменений на рынке [4; 7].

Кроме того, отметим возможное противоречие между статичностью формы и динамикой социальных процессов. Часто кластеры создаются «сверху» крупными корпорациями для извлечения прибыли, не вкладываясь в развитие локальной территории, что тормозит их собственное развитие.

Таким образом, для современной экономики России, стоящей перед задачами импортозамещения и технологического рывка, кластерная политика должна строиться не на слепом копировании абстрактных моделей, а на тщательном анализе существующих производственных связей (в том числе наследия ТПК), укреплении институтов, развитии человеческого капитала, создании условий для здоровой конкуренции и кооперации. Рациональная кластерная стратегия должна быть направлена на исправление «провалов рынка», избегая при этом типичных «провалов государства» [3].

Заключение

Проведенный в статье обзор нормативной базы показал, что для определения направлений развития российской промышленности и ее территориальной координации заданы ориентиры и критерии, обозначенные нормативными стратегическими документами. При этом, основной целевой установкой выступает структурная трансформация промышленности. Основными критериями ее осуществления обозначены переход от отраслевой поддержки к проектной, достижение технологического суверенитета и развитие несырьевого экспорта, а также достижение конкретных измеримых результатов, кото-

рые касаются, в том числе, положительных изменений и развития социально-экономического окружения промышленных объектов: создания рабочих мест и заполняемость инфраструктуры.

Однако проблемным вопросом является выбор подходов и способов реализации задач такого пространственно-координированного развития отраслей промышленности. Экономическая теория предлагает целый ряд подходов и моделей пространственного размещения производительных сил. Принципиальное различие моделей заключается в наборе факторов, которые принимаются во внимание и критериях для планирования территориального размещения промышленности.

Сопоставление целевых установок документов стратегического планирования, теоретических положений пространственного размещения и специфики условий функционирования российской экономической системы позволяет сделать следующие выводы. Ни одна из теорий в чистом виде не может полностью охватить все задачи. Наилучшие результаты даст синтез нескольких подходов, с помощью которого необходимо разработать комбинированную модель пространственного развития промышленности России, включающую развитие конкурентоспособных кластеров в обрабатывающих и высокотехнологичных секторах, с упором на инновации и экспорт; комплексное освоение ресурсных территорий на основе методологии ТПК с привлечением частных инвесторов и использованием современных технологий; формирование полюсов роста в опорных населенных пунктах и вдоль международных транспортных коридоров, с созданием инфраструктуры, привлекательной для бизнеса и населения; учет институциональных факторов: создание предсказуемой регуляторной среды, снижение административных барьеров, развитие механизмов государственно-частного партнерства, поддержка малого и среднего бизнеса в кооперации с крупными предприятиями, синхронизация пространственного и отраслевого планирования через цифровые платформы и согласование стратегий всех уровней.

Такой синтез позволит учесть, как объективные экономические законы размещения, так и специфические российские условия – огромную

территорию, неравномерность развития, исторически сложившиеся промышленные центры и необходимость технологического рывка.

Библиографический список

1. Жаркова Е. С. Экономические теории размещения производства: от штандорта к кластерам // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2011. – № 1. – С. 145–150. – EDN NSAJNB.
2. Куценко Е. С. Рациональная кластерная стратегия: маневрируя между провалами рынка и государства // Форсайт. – 2012. – Т. 6, № 3. – С. 6–15. – DOI: [10.17323/1995-459X.2012.3.6.15](https://doi.org/10.17323/1995-459X.2012.3.6.15). – EDN PDAWLN.
3. Марченко И. А., Несмеянов Д. В. Агропромышленная кластеризация: стратегии и перспективы Хабаровского края : Материалы XIII Национальной научно-практической конференции с международным участием, Кузбасский ГАУ, 26 июня 2025 года. – Кемерово: Кузбасский ГАУ // Актуальные научно-технические средства и сельскохозяйственные проблемы. – 2025. – С. 92–97. – EDN UFXIJF.
4. Миндлин Ю. Б. Кластерный подход в российской экономике: преимущества и недостатки применения в промышленности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2024. – № 2. – С. 44–48. – DOI: [10.37882/2223-2974.2024.02.13](https://doi.org/10.37882/2223-2974.2024.02.13). – EDN ZGZGRE.
5. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» / Правительство Российской Федерации. – URL: <http://government.ru/rugovclassifier/862/events/> (дата обр. 15.03.2026).
6. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ и Министерства энергетики РФ от 8 апреля 2014 г. № 651/172 «Об утверждении Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года» (с изменениями и дополнениями). / Справочно-правовая база Консультант-Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193832/95a284a4faa6d192dd9966e3796536f482d1c747/?ysclid=mmf7465tkf183666839 (дата обр. 15.03.2026).
7. Проскурнова К. Ю. Эволюция взглядов на факторы пространственного размещения производительных сил: от материальных факторов к институтам // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2021. – № 5. – С. 64–71. – DOI: [10.25198/2077-7175-2021-5-64](https://doi.org/10.25198/2077-7175-2021-5-64). – EDN UFIFSG.
8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 июля 2024 г. № 1838-р «Об утверждении стратегии развития минерально-сырьевой базы РФ до 2050 г.» / Правительство Российской Федерации. – URL: <http://static.government.ru/media/files/TNB3oQkPRJTmDE3AMaxuTn2KRSHG9X0S.pdf> (дата обр. 15.03.2026).
9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2025 г. № 908-р «Об утверждении Энергетической стратегии РФ на период до 2050 г.» / Правительство Российской Федерации. – URL: <http://static.government.ru/media/files/LWYfSENa10uBrrBoyLQqAA0j5eJYLA60.pdf> (дата обр. 15.03.2026).
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 ноября 2025 г. № 3143-р «Об утверждении Стратегии развития производства промышленной продукции реабилитационной направленности на период до 2030 г.» / Правительство Российской Федерации. – URL: <http://government.ru/docs/56873/> (дата обр. 15.03.2026).
11. Распоряжение Правительства РФ от 06.06.2020 № 1512-р (ред. от 26.02.2026) «Об утверждении Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354707/00ff9961a76a04b97b566f3d6632dde279612caf/?ysclid=mmdechecg1320013857 (дата обр. 15.03.2026).
12. Распоряжение Правительства РФ от 07.06.2023 № 1495-р (ред. от 21.10.2024) «Об утверждении Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года» / Правительство Российской Федерации. – URL: <http://static.government.ru/media/files/HqCzKkoTf7fzVdKSYbhNiZHwTEAAQ3p.pdf> (дата обр. 15.03.2026).
13. Распоряжение Правительства РФ от 13.06.2020 № 1582-р (ред. от 21.10.2024) «Об утверждении Программы развития угольной промышленности России на период до 2035 года» / Правительство Российской Федерации. – URL: <http://static.government.ru/media/files/OoKX6PriWgDz4CNNAxwIYZEE6zm6I52S.pdf> (дата обр. 15.03.2026).
14. Распоряжение Правительства РФ от 17 января 2020 г. № 20-р «О Стратегии развития электронной промышленности РФ на период до 2030 г. и плане мероприятий по ее реализации» / Правительство Российской Федерации. – URL: <http://government.ru/docs/38795> (дата обр. 15.03.2026).
15. Распоряжение Правительства РФ от 28.04.2018 № 831-р (ред. от 22.02.2019) «Об утверждении

- Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года» / Правительство Российской Федерации. — URL: <http://static.government.ru/media/files/EVXNIplqvAhFF2Ik5t6l6kWrEIh8fc9v.pdf> (дата обр. 15.03.2026).
16. Распоряжение Правительства РФ от 4 июля 2023 г. № 1788-р «Об утверждении Стратегии развития производства органической продукции в РФ до 2030 г.» / Правительство Российской Федерации. — URL: <http://static.government.ru/media/files/8tJynEn7pLVLfdqqL6p3BhArPtCQW9Aw.pdf> (дата обр. 15.03.2026).
17. *Унгаев О. А.* Эволюция теорий размещения производительных сил на фоне формирования и развития технологических укладов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2021. — 1(127). — С. 191–195. — EDN BJJZHHX.
18. *Юдина Н. В.* Теории пространственного размещения: мировоззренческие основы и перспективы применения // Архитектура и современные информационные технологии. — 2022. — 3(60). — С. 163–180. — DOI: [10.24412/1998-4839-2022-3-163-180](https://doi.org/10.24412/1998-4839-2022-3-163-180). — EDN ATLTLPL.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.207

Трехконтурная адаптивная модель управления экономической безопасностью нефтегазовых предприятий в условиях санкционных ограничений: разработка и принципы функционирования

© 2026 Карсаков Виталий Игоревич

Аспирант. Международный банковский институт им. Анатолия Собчака, Санкт-Петербург, Россия.
E-mail: vitality-ru2013@ya.ru

© 2026 Белоусова Наталья Валерьевна

Доктор экономических наук, профессор. Международный банковский институт им. Анатолия Собчака, Санкт-Петербург, Россия.
E-mail: nvasilenko@mail.ru

Ключевые слова: экономическая безопасность, нефтегазовые предприятия, санкционные ограничения, трёхконтурная модель, адаптивное управление рисками, сводный коэффициент защищённости, импортозамещение, сценарное планирование, обратная связь, устойчивость отрасли.

В статье разработана трёхконтурная адаптивная модель управления экономической безопасностью нефтегазовых предприятий в условиях санкций. Модель интегрирует раннюю диагностику угроз, выбор защитных мер и корректировку системы. Актуальность разработки модели связана с каскадным усилением внешних ограничений. Объект — экономическая безопасность отрасли, предмет — методический подход к её системному обеспечению. Теоретическая основа — анализ методов и интегральный коэффициент. Практическая ценность — переход к непрерывному циклу, рост коэффициента до 0,68–0,70 и эффект 500–600 млрд руб. за три года.

Введение

Санкции, наложенные на российский нефтегазовый сектор, уже несколько лет остаются одним из самых серьёзных вызовов для отрасли. По масштабам, продолжительности и глубине воздействия они не имеют близких аналогов в современной истории. Ограничения касаются практически всех ключевых направлений

деятельности компаний: доступа к передовым технологиям добычи и переработки, западным рынкам капитала, международным платформам хеджирования рисков, а также логистическим маршрутам и возможности привлекать квалифицированных специалистов из-за границы [1].

Внешнее давление проявляется в нескольких формах одновременно. Технологическое эмбарго уже затронуло значительную часть перспективных запасов, делая невозможным или крайне дорогим освоение новых месторождений с использованием импортного оборудования. Финансовые барьеры резко ограничили доступ к долгосрочному капиталу на привычных условиях, вынуждая переориентироваться на внутренний рынок и азиатские источники, которые пока не могут полностью заместить прежние объёмы. Логистические сложности привели к росту транспортных издержек и вынужденным дисконтам на экспортных направлениях, что напрямую сказывается на рентабельности [4, с. 207].

Эти внешние факторы запускают каскадные эффекты внутри компаний. Ускоряется износ основных фондов, растёт отток высококвалифицированных кадров, усиливаются валютные риски из-за колебаний курса рубля. В результате даже у крупнейших вертикально интегрированных холдингов сводный коэффициент экономической безопасности остаётся в жёлтой зоне, а в отдельных сегментах (особенно в технологической независимости и финансовой устойчивости) приближается к критической отметке. Накопленные проблемы получают дополнительное ускорение именно от внешнего воздействия.

Традиционные подходы к управлению рисками, которые хорошо работали в относительно стабильной среде 2010-х годов, в нынешних условиях оказываются недостаточными. Они не учитывают одновременно многоуровневый и долгосрочный характер санкционного давления, когда угрозы не исчезают, а постоянно трансформируются под влиянием геополитики, ценовых колебаний и технологических барьеров. Разрозненные антикризисные меры – точечное импортозамещение, создание резервных фондов, переориентация сбыта – помогают решать отдельные проблемы, но не обеспечивают системной устойчивости.

В этой связи цель исследования заключается в разработке трёхконтурной адаптивной модели управления экономической безопасностью нефтегазовых предприятий, которая позволит пе-

рейти от разрозненных реактивных мер к непрерывному циклу диагностики угроз, выбора защитных действий и их постоянной корректировки в условиях санкционных ограничений.

Трёхконтурная модель, предлагаемая в этой работе, предназначена для решения этой задачи. Она переводит фрагментарные действия в непрерывный, самонастраивающийся процесс, который включает раннюю диагностику угроз, целенаправленный выбор защитных мер и постоянную корректировку всей системы на основе обратной связи. Такой подход позволяет компаниям не просто переживать очередной санкционный пакет, а постепенно наращивать устойчивость и сохранять потенциал для долгосрочного развития в условиях высокой неопределённости.

Методология

Методологическая основа исследования включает комплексный анализ методов повышения экономической безопасности, применяемых в практике российских нефтегазовых предприятий, и их систематизацию по функциональным направлениям с учётом характера воздействия: превентивного, реактивного и долгосрочного адаптивного.

Для количественной оценки уровня защищённости использовалась методика интегрального (сводного) коэффициента экономической безопасности, который агрегирует четыре основных блока: финансовую устойчивость (коэффициент автономии, ликвидность, долговая нагрузка), операционную эффективность (рентабельность продаж, оборачиваемость активов), технологическую независимость (фондоотдача, уровень износа основных средств, доля импортного оборудования) и адаптационные способности (скорость реакции на изменения, диверсификация рынков). Нормативные пороговые значения были скорректированы с учётом отраслевой специфики и санкционного контекста.

Апробация методики проводилась на фактических данных трёх крупных компаний – «Роснефти», «РуссНефти» и «Газпрома» – за период 2022–2024 годов. Полученные результаты

экстраполировались на 2026–2028 годы с помощью сценарного анализа и стресс-тестирования. Здесь важно отметить ограничения подхода: исходные отчёты часто агрегированы и могут содержать субъективные корректировки, что в условиях санкций приводит к неполной прозрачности. Более длинный горизонт прогнозирования неизбежно усиливает неопределённость из-за возможных колебаний цен на энергоносители и геополитических сдвигов.

На основе этого анализа была сконструирована трёхконтурная адаптивная модель как замкнутая система с обратными связями. Первый контур обеспечивает диагностику через систему индикаторов и триггеров, второй – ранжирование угроз и выбор мер по матрице противодействия, третий – оценку эффективности и корректировку параметров. Такой подход позволяет модели самообучаться и адаптироваться к меняющейся внешней среде.

Результаты и их обсуждение

Разработка модели началась с тщательного анализа методов повышения экономической безопасности, которые реально применяются российскими нефтегазовыми компаниями в последние годы. Эти методы были систематизированы по основным функциональным направлениям, с обязательным учётом их характера воздействия: превентивного, реактивного или долгосрочного адаптивного.

Организационно-управленческие методы создают институциональную и процедурную основу защищённости предприятия. К ним относятся создание специализированных подразделений по управлению рисками и экономической безопасностью с реальными полномочиями и прямым подчинением высшему руководству, разработка гибких внутренних регламентов для идентификации, оценки и реагирования на угрозы различного типа (финансовые, технологические, кадровые, репутационные), внедрение сценарного планирования с конкретными пороговыми значениями индикаторов и алгоритмами действий при их достижении, а также диверсификация управленческих структур и делегирование

полномочий для снижения рисков парализации управления при персональных санкциях или выбытии ключевых менеджеров [3, с. 341].

Финансово-экономические инструменты направлены на укрепление ликвидности и снижение зависимости от внешней волатильности. Среди них – хеджирование валютных и ценовых рисков (хотя доступ к западным дериватам серьёзно ограничен), формирование буферных фондов и резервов ликвидных активов на основе стресс-тестирования с учётом наихудших сценариев, диверсификация источников финансирования с переориентацией на внутренний рынок капитала, облигационные программы, проектное финансирование и кредиты из дружественных юрисдикций, оптимизация структуры капитала путём снижения валютной долговой нагрузки, развитие страхования имущественных, производственных и логистических рисков (с важной оговоркой, что политические и санкционные риски обычно не покрываются или покрываются на крайне невыгодных условиях), а также сценарное бюджетирование с несколькими вариантами развития: базовым, оптимистичным и пессимистичным [9, с. 73].

Технико-технологические меры обеспечивают операционную автономию и снижение критической зависимости от импорта. Основной упор делается на ускоренные программы импортозамещения для ключевого оборудования – насосно-компрессорных агрегатов, систем автоматизации и телеметрии, буровых установок, компонентов нефтепереработки. Дополнительно развиваются собственные научно-исследовательские центры, партнёрства с вузами для подготовки специалистов, модернизация существующих мощностей с целью повышения энергоэффективности и надёжности, внедрение цифровых систем предиктивной аналитики для раннего выявления неисправностей и усиление кибербезопасности производственной инфраструктуры [8, с. 371].

Кадровые методы решают задачу сохранения и развития интеллектуального капитала в условиях усиливающегося оттока специалистов.

Это комплексные программы удержания ключевых сотрудников, создание корпоративных центров подготовки и переподготовки, системы наставничества для молодых специалистов, формирование кадрового резерва с учётом стратегических нужд и регулярная оценка компетенций с адаптацией под новые вызовы отрасли [2, с. 102].

Логистические и сбытовые инструменты направлены на обеспечение устойчивости цепочек поставок и реализации продукции. К ним относятся развитие альтернативных транспортных маршрутов, создание стратегических запасов критического оборудования и материалов, расширение собственной логистической инфраструктуры (включая танкерный и железнодорожный флот), диверсификация покупателей с акцентом на азиатские рынки и заключение долгосрочных контрактов, которые снижают риски резких изменений конъюнктуры [7, с. 83].

Каждый из этих методов имеет свои сильные стороны, но и ощутимые ограничения в санкционной реальности. Организационные подходы зависят от качества и стабильности кадров, финансовые отвлекают капитал от инвестиций в развитие, технологические требуют огромных сроков и затрат без гарантии достижения мирового уровня, кадровые сталкиваются с оттоком специалистов, логистические — с ростом издержек и вынужденными скидками на новых рынках. Поэтому изолированное или фрагментарное применение любого инструмента не даёт устойчивого результата. Только их системное, скоординированное сочетание, адаптированное под конкретное предприятие, способно создавать реальный синергетический эффект.

Именно на этой идее и строится трёхконтурная адаптивная модель. Она не вводит новых, искусственных методов, а берёт за основу уже существующие и проверенные на практике инструменты отрасли. Каждый из них получает своё место в архитектуре модели: организационно-управленческие подходы формируют институциональную основу диагностического и управленческого контуров, финансово-экономические

инструменты используются в матрице выбора мер второго контура, технико-технологические и кадровые меры — в оценке адаптационных способностей третьего контура, логистические — в мониторинге внешних цепочек поставок и сбыта. Таким образом, модель превращает разрозненный набор инструментов в единый адаптивный цикл с обратной связью, где каждый метод работает не сам по себе, а в комплексе с остальными, постоянно корректируясь под меняющуюся внешнюю среду.

Для количественной оценки уровня экономической безопасности была использована методика интегрального (сводного) коэффициента, который включает четыре основных блока: финансовую устойчивость (коэффициент автономии, текущая ликвидность, долговая нагрузка), операционную эффективность (рентабельность продаж, оборачиваемость активов и запасов), технологическую независимость (фондоотдача, уровень износа основных средств, доля импортного оборудования) и адаптационные способности (скорость реакции на изменения, диверсификация рынков и источников) [5, с. 59]. Нормативные пороговые значения были скорректированы с учётом отраслевой специфики и текущего санкционного контекста — например, коэффициент автономии не ниже 0,5, рентабельность активов не менее 0,15.

Апробация методики проводилась на фактических данных трёх крупных игроков — «Роснефти», «РуссНефти» и «Газпрома» — за период 2022–2024 годов. Полученные результаты затем экстраполировались на 2026–2028 годы с использованием сценарного анализа и стресс-тестирования. Здесь важно отметить существенные ограничения подхода: исходные отчёты часто агрегированы и могут содержать субъективные корректировки, что в условиях санкций приводит к неполной прозрачности и возможному завышению или занижению показателей. Более длинный горизонт прогнозирования неизбежно увеличивает неопределённость из-за возможных колебаний цен на энергоносители, усиления или ослабления санкций и других геополитических факторов [6, с. 12].

Именно эта методика стала количественной основой трёхконтурной модели. Сводный коэффициент выступает центральным индикатором первого (диагностического) контура, где он рассчитывается непрерывно и служит источником триггеров при выходе за пороговые значения. Во втором (управленческом) контуре коэффициент и его компоненты используются для ранжирования угроз и выбора мер из матрицы противодействия. Третий (оценочный) контур фиксирует динамику коэффициента после реализации мер и на этой основе корректирует веса блоков, пороговые значения и приоритеты в матрице. Таким образом, методика не просто дополняет модель — она встроена в её архитектуру как сквозной инструмент мониторинга, оценки и самообучения системы.

Модель построена как замкнутая система с тремя взаимосвязанными контурами и обратными связями.

Первый (диагностический) контур непрерывно мониторит ключевые индикаторы и генерирует сигналы-триггеры при приближении к критическим порогам.

Второй (управленческий) контур ранжирует выявленные угрозы по степени критичности, срочности и потенциальному ущербу, а затем формирует оптимальный набор мер из заранее разработанной матрицы противодействия, где учитывается не только эффективность каждого инструмента, но и стоимость реализации, синергетический эффект комбинаций и возможные ограничения в текущих условиях.

Третий (оценочный) контур анализирует фактические результаты внедрённых мер — прирост сводного коэффициента, возврат на инвестиции, сокращение убытков, операционные улучшения — и на этой основе вносит корректировки в пороговые значения, веса индикаторов, приоритеты в матрице и даже в саму структуру контуров. Такой цикл обеспечивает самообучение системы и её способность адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде.

Прогнозирование динамики экономической безопасности с использованием трёхконтурной

модели на период 2026–2028 годов выявило принципиальную разницу между двумя сценариями. В инерционном варианте, когда предприятия продолжают полагаться на фрагментарные, преимущественно реактивные меры без системной интеграции, сводный коэффициент защищённости постепенно снижается с текущего уровня 0,55 в 2024 году до 0,45–0,47 к концу горизонта. Это соответствует переходу в красную зону устойчивости и накоплению системных уязвимостей, которые становятся всё труднее компенсировать.

При последовательном внедрении модели, то есть при использовании её контуров для непрерывной диагностики, выбора мер и корректировки параметров, тот же показатель демонстрирует устойчивый рост до 0,68–0,70, что обеспечивает стабильное нахождение в зелёной зоне. Средний прирост по сравнению с инерционным сценарием составляет 0,20–0,23 пункта. Эти расчёты носят теоретический характер в том смысле, что они основаны на экстраполяции фактических данных 2022–2024 годов с применением сценарного анализа и стресс-тестирования, однако именно модель позволяет их проводить системно и регулярно обновлять при изменении внешних условий.

Финансовый эффект от такого улучшения уровня безопасности оценивается в 500–600 млрд рублей накопленной дополнительной прибыли за три года. Он достигается за счёт нескольких факторов: снижения дисконтов на экспортных направлениях благодаря более устойчивым цепочкам сбыта, оптимизации логистических затрат, сокращения технологических простоев за счёт раннего выявления рисков и более рационального использования внутренних резервов и буферных фондов. Расчёты консервативны — они не учитывают возможные положительные внешние сдвиги, такие как стабилизация или рост цен на энергоносители, частичное смягчение санкций или появление новых технологических решений.

Анализ чувствительности модели к ключевым внешним факторам (колебания цен на нефть

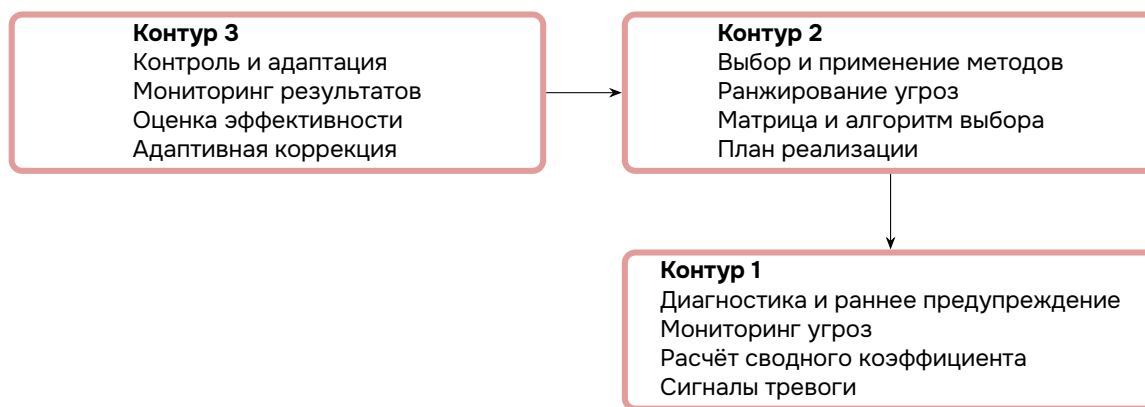


Рис. 1. Циклический механизм работы модели (взаимодействие трех контуров).

Brent, усиление или ослабление санкционного режима, резкие изменения курса рубля) показал её относительную устойчивость. При отклонениях этих факторов на $\pm 20\%$ сводный коэффициент меняется в пределах 0,05–0,08 пункта. Например, при падении цены Brent ниже 55 дол-

ларов за баррель инерционный сценарий быстро скатывается в красную зону, тогда как модель позволяет удержать хотя бы жёлтую за счёт своевременной переранжировки угроз и запуска компенсирующих мер.

Таблица 1. Сравнение сценариев по ключевым критериям устойчивости.

Критерий	Инерционный сценарий	Сценарий с моделью	Разница/Комментарий
Сводный коэффициент (2028 г.)	0,45–0,47 (красная зона)	0,68–0,70 (зелёная зона)	+0,20–0,25 пункта – существенное снижение рисков
Финансовый эффект (млрд руб.)	Накопление убытков	+500–600 дополнительной прибыли	Прирост за счёт оптимизации процессов
Устойчивость к внешним шокам	Низкая, каскадные сбои вероятны	Высокая, амортизация через проактивные меры	Повышение на 2 уровня, предотвращение накопления уязвимостей
Скорость восстановления после кризиса	Медленная, 6–12 месяцев	Быстрая, 3–6 месяцев	Ускорение в 2 раза за счёт раннего предупреждения
Технологическая независимость	Стагнация, доля импорта >40%	Рост, доля импорта <20%	Снижение зависимости на 20–25%

Модель разработана универсально, без жёсткой привязки к конкретному предприятию. Весовые коэффициенты блоков интегрального показателя, пороговые значения индикаторов и содержимое матрицы противодействия легко переностраиваются под специфику активов, географию присутствия, масштаб операций и текущую фазу санкционного цикла. Это делает инструмент применимым как для крупных вертикально ин-

тегрированных компаний типа «Роснефти» или «Газпрома», так и для средних независимых операторов, сталкивающихся с теми же типовыми вызовами – валютными ограничениями, технологическим эмбарго и необходимостью переориентации сбыта.

Выводы

Полученные результаты убедительно демонстрируют, что трёхконтурная адаптивная модель действительно переводит разрозненные меры противодействия угрозам в целостный, непрерывный управленческий цикл. Первый контур обеспечивает раннюю диагностику и мониторинг, фиксируя угрозы на начальных стадиях через систему индикаторов и триггеров. Второй контур автоматизирует выбор оптимальных мер, ранжируя угрозы по критичности, срочности и потенциальному ущербу и предлагая комбинации из матрицы противодействия. Третий контур оценивает фактическую эффективность реализованных действий и вносит корректировки в параметры системы, обеспечивая её способность к самообучению и адаптации.

Такой механизм особенно важен в условиях, когда внешние ограничения не статичны, а постоянно эволюционируют, меняя структуру и интенсивность рисков. Предупреждение проблем, а не только реакция на них, позволяет избежать накопления уязвимостей и каскадных сбоев, которые в капиталоемкой отрасли могут иметь очень долгосрочные последствия.

Разрыв между сценариями в 0,20–0,25 пункта по сводному коэффициенту и накопленная дополнительная прибыль в 500–600 млрд рублей за три года подчёркивают реальную экономическую отдачу от внедрения модели. Конечно, прогноз несёт естественные ограничения: он чувствителен к качеству и актуальности исходных данных, горизонту планирования и непредсказуемости внешней среды. Резкие геополитические

сдвиги, неожиданные ценовые шоки или новые пакеты санкций могут потребовать внеплановой перестройки параметров, и здесь система раннего предупреждения и частота обновления матрицы играют решающую роль.

Тем не менее даже с учётом этих нюансов модель демонстрирует заметный защитный эффект. Она подтверждает основную гипотезу о том, что комплексный методический подход — включающий оценку угроз, адаптивные меры противодействия и непрерывный мониторинг — действительно способен существенно снизить негативное воздействие санкций и укрепить адаптационные способности нефтегазовых компаний.

Внедрение модели не требует радикальной ломки существующих корпоративных процессов. Достаточно поэтапно интегрировать её элементы в уже действующие системы риск-менеджмента, стратегического планирования и операционного мониторинга. Такой путь выглядит наиболее реалистичным и достижимым в текущих условиях, когда ресурсы компаний ограничены, а время на реакцию критически важно.

Перспективы дальнейшего развития подхода связаны прежде всего с интеграцией модели с современными цифровыми платформами мониторинга в реальном времени, системами предиктивной аналитики и автоматизированными инструментами поддержки принятия решений. Это могло бы ещё сильнее сократить время реакции на новые угрозы, повысить точность расчётов сводного коэффициента и сделать процесс корректировки практически автоматическим.

Библиографический список

1. Бегларян Г. А. Санкционная политика США и европейских стран в отношении России: поворот начала 2022 года // *Экономические отношения*. — 2022. — Т. 12, № 3.
2. Бондаренко В. А., Пржедецкая Н. В. Вопросы разработки системы мотивации сотрудников для компаний энергетического сектора // *Глобальная ядерная безопасность*. — 2024. — Т. 14, 1 (50). — С. 101–110.
3. Бургонов О. В., Алмазов К. В. Формирование системы сбалансированных показателей для комплексной оценки эффективности системы управления организации // *Экономика и управление*. — 2022. — Т. 28, № 4. — С. 340–350.
4. Гамзатова М. А. М. Современные вызовы и угрозы экономической безопасности в нефтегазовом секторе Российской Федерации // *Региональная и отраслевая экономика*. — 2023. — S2. — С. 206–210.
5. Лукьянчиков М. И., Лесных В. В. Инновационный поход к оценке экономической эффективности

- проактивных методов обеспечения комплексной безопасности // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2023. – 2 (64). – С. 58–60.
6. *Панамарева О. Н.* Обоснование необходимости нового механизма обеспечения национальной экономической безопасности в контексте гибридных угроз и цифровой трансформации // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2023. – № 4. – С. 9–24.
 7. *Покровская О. Д.* Логистические транспортные системы России в условиях новых санкций // Бюллетень результатов научных исследований. – 2022. – № 1. – С. 80–94.
 8. *Стоянова О. В., Лезина Т. А., Иванова В. В.* Стратегическое управление компанией в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2022. – Т. 21, № 3. – С. 370–394.
 9. *Трофимов С. Е.* Методологический инструментарий в обеспечении устойчивого экономического развития нефтегазового комплекса России // Экономическая наука современной России. – 2025. – Т. 28, № 1. – С. 72–86.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.215

Совершенствование процесса формирования и представления корпоративной отчетности в Российской Федерации

© 2026 Кочкина Кристина Андреевна

Сотрудник департамента аудита. АО КЭПТ, Москва.

E-mail: kochkinakristina5154@gmail.com

© 2026 Гордова Марина Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры аудита и корпоративной отчетности Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: MGordova@fa.ru

Ключевые слова: экономика, корпоративная отчетность, ФСБУ, МСФО, совершенствование корпоративной отчетности, пояснения к корпоративной отчетности.

Корпоративная отчетность, представляя собой комплекс информации, необходимой для принятия важных управленческих решений, является также своего рода ориентиром. Для инвесторов и собственников компании крайне важно получать актуальные данные о результативности работы компании, ее финансовых показателях и перспективах. Несмотря на то, что требование по составлению и публикации отчетности существует достаточно давно для компаний, порой неоднозначность данного процесса и споры относительно корректности составления и представления корпоративной отчетности говорят о том, что эта тема актуальна по сей день. Даже с учетом набирающей большие обороты цифровизации формирование отчетности как процесс не перестал быть ошибочным или неточным, что доказывает необходимость его постоянного совершенствования.

Современное состояние корпоративной отчетности в Российской Федерации позволяет утверждать о смещении акцентов с вопроса о достаточности традиционных форм бухгалтерской (финансовой) отчетности к вопросу о качестве всего процесса подготовки, верификации и представления корпоративных данных. Совершенствование корпоративной отчетности должно предусматривать трансформацию учетно-аналитической инфраструктуры организации,

в которой финансовые показатели, текстовые пояснения, оценочные допущения, показатели устойчивого развития, цифровые теги и контрольные процедуры образуют единую взаимосвязанную систему.

Для российской практики данный тезис имеет особое значение. В условиях усложнения корпоративных структур, роста роли внешних пользователей, цифровизации взаимодействия с регуляторами, а также расширения спектра

нефинансовых запросов к бизнесу, именно процесс формирования отчетности становится узким местом ее качества. Слабым звеном часто является не столько отсутствие формы раскрытия, сколько отсутствие внутренней логики связи между первичным фактом хозяйственной жизни, аналитическими разрезами, управленческими KPI, контрольными процедурами и итоговым публичным показателем [12].

Государственная политика Российской Федерации в сфере бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности до 2030 года фиксирует необходимость дальнейшего повышения качества раскрываемой информации, ее сопоставимости, технологичности и полезности для принятия решений. Регуляторная логика задает важный методологический ориентир: совершенствовать необходимо не отдельный отчет как документ, а полный цикл его подготовки — от стандартизированного накопления данных до способов внешнего представления и подтверждения их достоверности.

Традиционное понимание корпоративной отчетности долгое время концентрировалось на составе бухгалтерской (финансовой) отчетности и ее соответствии нормативным требованиям. Однако современная практика показывает, что пользователи оценивают качество корпоративного раскрытия существенно шире. Им важно не только наличие отчетных форм, но и то, насколько понятна связь между финансовыми результатами, стратегией, рисками, устойчивостью бизнес-модели, ключевыми нефинансовыми драйверами и качеством управленческого контроля. По существу, отчетность больше не воспринимается как статичный набор таблиц; она становится коммуникационной моделью организаций, в которой содержание, структура, формат и доказательная база должны быть взаимно согласованы [1].

Международные исследования подтверждают, что главной проблемой корпоративного раскрытия становится не формальное расширение его объема, а обеспечение качества данных и доверия к ним. По данным IFAC, AICPA & CIMA, уже

98% крупнейших глобальных компаний раскрывают определенный объем информации в сфере устойчивого развития, а 69% получают заверение хотя бы по части таких раскрытий [13]. Это означает, что глобальная практика перешла в фазу, когда отсутствие нефинансовых показателей перестает быть типичной проблемой; первостепенное значение приобретают их измеримость, сопоставимость, проверяемость и встроенность в общую архитектуру корпоративной отчетности. Для российских организаций данный вывод важен по двум причинам. Во-первых, он показывает, что конкуренция между компаниями смещается в плоскость качества доказательного контура. Во-вторых, он демонстрирует, что интеграция новых показателей в корпоративную отчетность без развития процедур внутреннего контроля неизбежно ведет к росту репутационных и регуляторных рисков.

Л. А. Чайковская справедливо подчеркивает, что корпоративная отчетность направлена на «предоставление достоверных сведений об организации заинтересованным сторонам», обеспечивая тем самым большую подотчетность и прозрачность [11]. И. В. Сафонова, развивая цифровое измерение темы, акцентирует внимание на необходимости «обеспечения прозрачности компаний в системе корпоративной отчетности» [9]. В работах О. В. Ефимовой социальный контур раскрытия рассматривается не как случайное приложение к финансовой информации, а как отражение роли компании в общественной среде; именно поэтому основой такого раскрытия выступает социальная политика организации и ее «роль в социальной жизни общества» [2].

Содержательно проблема совершенствования корпоративной отчетности в России состоит в необходимости устранить разрыв между тремя уровнями информации. Первый уровень — учетно-фактографический, то есть данные, формируемые в регистрах, первичных учетных документах, аналитических подсистемах и цифровых источниках. Второй уровень — отчетно-методический, на котором данные трансформируются

в показатели, классификации, пояснения и оценочные суждения. Третий уровень – коммуникационный, где сформированные показатели представляются пользователю в виде отчетов, презентаций, электронных файлов, XBRL-пакетов и пояснений.

Не менее значимой представляется проблема сопоставимости. На уровне бухгалтерской (финансовой) отчетности сопоставимость обеспечивается стандартами, учетной политикой, раскрытием изменений оценок и применением единых принципов признания. В корпоративной отчетности расширенного типа сопоставимость осложняется наличием качественных раскрытий, оценочных индикаторов, показателей, рассчитываемых с использованием внешних баз данных, отраслевых коэффициентов и сценарных допущений. Здесь российским компаниям необходима более строгая дисциплина в части раскрытия методик. Если организация меняет формулу показателя, расширяет или сужает периметр, переходит на иной источник данных либо корректирует порог существенности, это должно сопровождаться пояснением, позволяющим пользователю корректно интерпретировать динамику. Иначе отчетность может быть несопоставимой по существу.

Говоря о необходимости непрерывного обновления процесса формирования и представления корпоративной отчетности, необходимо начинать с нормативной базы бухгалтерского учета, на основе которой в дальнейшем формируется отчетность. За последние несколько лет обновились следующие Положения по бухгалтерскому учету в России:

- ФСБУ 5/2019 «Запасы» (с отчетности за 2021 г.);
- ФСБУ 6/2020 «Основные средства» (с отчетности за 2022 г.);
- ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» (с отчетности за 2024 г.);
- ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» (с отчетности за 2022 г.);
- ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» (с отчетности за 2022 г.);

- ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация» (с 1 апреля 2025 г.);
- ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» (с отчетности за 2025 г.).

Несмотря на то, что российские методологи стремятся адаптировать и приблизить стандарты бухгалтерского учета к МСФО, которые сильнее ориентированы на прозрачность, сопоставимость данных и потребности внешних пользователей, российские стандарты бухгалтерского учета сохраняют отличительные черты, связанные со спецификой рынка в нашей стране, например, ввиду отсутствия в России активного рынка нематериальных продуктов нельзя в полной мере использовать международную практику учета. Рассмотрим различия в трактовках между МСФО 38 и новым ФСБУ 14/2022 в части учета «Нематериальных активов»:

ФСБУ 14/2022.

Для целей бухгалтерского учета объектом нематериальных активов считается актив, характеризующийся одновременно следующими признаками:

- а) не имеет материально-вещественной формы;
- б) предназначен для использования организацией в ходе обычной деятельности при производстве и (или) продаже ею продукции (товаров), при выполнении работ или оказании услуг, для предоставления за плату во временное пользование, для управленческих нужд либо для использования в деятельности некоммерческой организации, направленной на достижение целей, ради которых она создана;
- в) предназначен для использования организацией в течение периода более 12 месяцев или обычного операционного цикла, превышающего 12 месяцев;
- г) способен приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем (обеспечить достижение некоммерческой организацией целей, ради которых она создана), на получение которых организация имеет

право (в частности, в отношении такого актива у организации при его приобретении (создании) возникли исключительные права, права в соответствии с лицензионными договорами либо иными документами, подтверждающими существование права на такой актив) и доступ иных лиц к которым организация способна ограничить;

- д) может быть выделен (идентифицирован) из других активов или отделен от них.

МСФО 38.

Нематериальный актив – идентифицируемый немонетарный актив, не имеющий физической формы. Соответствовал критериям идентифицируемости, контроля над ресурсом и наличия будущих экономических выгод.

Нематериальный актив подлежит признанию тогда и только тогда, когда:

- а) признается вероятным, что организация получит связанные с данным объектом будущие экономические выгоды; и
- б) первоначальная стоимость данного актива может быть надежно оценена.

Важным направлением совершенствования процесса представления корпоративной отчетности является не только работа над методологией сбора и раскрытия информации, что на данный момент происходит довольно активно в российской практике, но и работа над визуальной составляющей ее представления. Рассмотрим необходимость в последнем на примере одного из самых распространенных видов корпоративной отчетности в России среди коммерческих компаний – годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность, которую должны составлять подавляющее большинство компаний. Стандартные шаблоны для составления такой отчетности утверждаются и публикуются Приказом Министерства финансов РФ (в настоящее время применяется Приказ *Минфина России от 02.07.2010 № 66н*). Данные формы обязательны к применению и их нельзя изменять по желанию отдельной компании.

Наиболее информативными в отчетности являются Пояснения к Бухгалтерскому балансу и Отчету о финансовых результатах, которые детализируют отдельные строки отчетности и содержат текстовые пояснения.

В российских пояснениях реже используются таблицы, информация часто представлена в сплошном текстовом формате, что усложняет восприятие. В МСФО принято выделять ключевые данные в табличной форме, оставляя текст чаще всего для раскрытия только нечисловых пояснений. Российские пояснения часто содержат меньше разбивок и аналитических срезов по сравнению с МСФО. Например, в РСБУ реже встречаются детализированные данные по сегментам бизнеса, географическим регионам или типам рисков, если это не предусмотрено отдельными стандартами. Также важную роль в восприятии информации играет визуальная составляющая и в этом отношении российские формы отчетности строго регламентированы и выглядят более громоздко, чем часто встречающиеся примеры в отчетности, составленных в соответствии с концепцией МСФО.

На рисунках 1 и 2 представлен фрагмент пояснений к бухгалтерской (финансовой) отчетности по статье «Запасы», действующий в России, а также пример Пояснения по идентичной статье в отчетности, составленной в соответствии с концепцией МСФО.

Ввиду того, что Международные стандарты финансовой отчетности не закрепляют образцы представления отчетности, компания может выбрать шаблон, опираясь на профессиональное суждение, делая его наглядным и понятным для восприятия пользователями.

Таким образом, обобщая изложенные выше тезисы, можно сказать, что в настоящее время процесс совершенствования формирования корпоративной отчетности в Российской Федерации проходит в необходимом темпе, учитывая трудоемкость процесса разработки новых стандартов бухгалтерского учета, который нацелен на удовлетворение потребностей современной экономики и сможет эффективно использоваться

4. Запасы									
4.1. Наличие и движение запасов									
Наименование показателя	Период	На начало года		Поступления и затраты	Изменения за период			На конец периода	
		себестоимость	величина резерва под снижение стоимости		себестоимость	выбыло	резерв под снижение стоимости	убытков от снижения стоимости	оборот запасов между группами (видами)
всего	за 20	г. 1	()	()	()	()	()	x	()
	за 20	г. 2	()	()	()	()	()	x	()
в том числе:	за 20	г. 1	()	()	()	()	()		()
(группа, вид)	за 20	г. 2	()	()	()	()	()		()
	за 20	г. 1	()	()	()	()	()		()
(группа, вид)	за 20	г. 2	()	()	()	()	()		()
и т.д.									

Рис. 1. Пояснение к бухгалтерской (финансовой) отчетности по статье «Запасы», утвержденное Минфином РФ.

Источник: данные официального сайта Министерства финансов Российской Федерации.

	20XX	20XX
	тыс. руб.	тыс. руб.
Сырье и материалы		
Готовая продукция и товары для перепродажи		
Незавершенное производство		
И т.д.		
Резерв под обесценение запасов		

Рис. 2. Пример пояснения к финансовой отчетности по статье «Запасы», составленной в соответствии с концепцией МСФО.

Источник: составлено авторами, на основе анализа опубликованных в сети Интернет отчетностей различных компаний.

долгое время. Однако, заботясь о совершенствовании отчетности с целью сделать ее достоверной и показывающей максимально приближенное к действительности положение компании, важно помнить о не менее важном факторе – ви-

зуальной составляющей таких отчетов. Как было наглядно представлено выше, данному вопросу следует уделять не меньше внимания, поскольку от визуального восприятия зависит в том числе степень легкости понимания информации.

Библиографический список

1. Гордова М. А. Применение цифровых технологий при формировании и представлении нефинансовой отчетности экономических субъектов // Экономические науки. – 2023. – № 223. – С. 131–134.
2. Ефимова О. В. Методология исследования корпоративного раскрытия социальной ответственности бизнеса: концептуальный подход // Учет. Анализ. Аудит. – 2021. – Т. 8, № 6. – С. 38–47. – (Дата обр. 04.02.2026).
3. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 38 «Нематериальные активы» / Министерство финансов Российской Федерации. – URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2015/02/main/IAS38.pdf> (дата обр. 14.02.2026).
4. Петров А. М. Проблемы составления консолидированной отчетности на этапе автоматизации // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – 33(183). – С. 2–10. – EDN OBUZKT.
5. Петров А. М. Теоретико-методологические основы организации бухгалтерского учета расчетов и налогового планирования в корпоративных системах сферы услуг: монография. – СПб.: Рост, 2008. – 319 с. – ISBN 978-5-98217-037-8. – EDN QSSZRF.
6. Петров А. М., Лымарь М. П. Состав бухгалтерской отчетности в России и Китае // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – 31(325). – С. 28–37. – EDN SJGHER.
7. Петров А. М., Мельникова Л. А. Затраты и расходы в системе бухгалтерского учета и налогообложения // Проблемы современной экономики. – 2013. – 4(48). – С. 179–183. – EDN SAZNET.
8. Петров А. М., Шнайдер В. В., Гаурилов Д. В. Внутренний финансовый контроль и внутренний финансовый аудит – инструменты устранения

- финансовых нарушений // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, 4(33). – С. 271–276. – DOI: [10.26140/anie-2020-0904-0064](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0904-0064). – EDN WHRBNX.
9. Сафонова И. В. Концептуальная модель цифровой корпоративной отчетности // Учет. Анализ. Аудит. – 2025. – Т. 12, № 1. – С. 27–45. – (Дата обр. 26.01.2026).
 10. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» / Министерство финансов Российской Федерации. – URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/07/main/Prikaz_Minfina_Rossii_ot_30.05.2022_86n_FSBU_14.pdf (дата обр. 16.02.2026).
 11. Чайковская Л. А. Корпоративная отчетность и ее роль в управлении бизнесом // Учет. Анализ. Аудит. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 28–35. – (Дата обр. 24.01.2026).
 12. Report on International Work to Develop a Global Assurance Framework for Sustainability-related Corporate Reporting / IOSCO. – URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD729.pdf> (visited on 12/25/2025).
 13. Sustainability Reporting and Assurance Practices of Largest Global Companies Continue to Mature, IFAC, AICPA & CIMA Study Shows / IFAC. – URL: <https://www.ifac.org/news-events/2024-02/sustainability-reporting-and-assurance-practices-largest-global-companies-continue-mature-ifac-aicpa> (visited on 01/15/2026).

УДК 336.71 DOI: 10.14451/1.256.221

Цифровые технологии как инструмент повышения эффективности финансового контроля

© 2026 Коновалова Мария Евгеньевна

Профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории. Самарский государственный экономический университет.

E-mail: mkonoval@mail.ru

© 2026 Жиронкин Сергей Александрович

Профессор, доктор экономических наук, профессор бизнес-школы. Томский государственный политехнический университет.

E-mail: zhironkin@inbox.ru

© 2026 Якунина Юлия Сергеевна

Доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики. Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева.

E-mail: Yusi_p@mail.ru

© 2026 Слесаренко Екатерина Владимировна

Доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита. Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева.

E-mail: sev.fk@kuzstu.ru

© 2026 Муллағалиев Марат Рашидович

Заместитель председателя правления. ПАО Азиатско-Тихоокеанский банк.

E-mail: mullagaliev@mail.ru

© 2026 Камалов Искандер Рустемович

Аспирант. Казанский ГАУ.

E-mail: kamalovidkander@gmail.com

Ключевые слова: цифровые технологии, финансовый контроль, государственный финансовый контроль, цифровизация, искусственный интеллект, большие данные, блокчейн, риск-ориентированный подход, автоматизация, эффективность контроля.

В условиях стремительной цифровой трансформации экономики и государственного управления вопросы повышения эффективности финансового контроля приобретают приоритетное значение. Настоящая статья посвящена комплексному исследованию роли цифровых технологий в совершенствовании механизмов финансового контроля на государственном и корпоративном уровнях. Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации традиционных контрольных процедур к реалиям цифровой экономики, ростом объемов обрабатываемой информации,

усложнением финансовых потоков и повышением требований к прозрачности и оперативности контроля. Целью исследования выступает теоретико-методологическое обоснование применения цифровых технологий в системе финансового контроля и разработка рекомендаций по повышению его эффективности на основе анализа современного опыта цифровизации контрольной деятельности. В работе использованы методы системного и сравнительного анализа, синтеза, обобщения, а также изучение нормативно-правовой базы и практики внедрения цифровых решений органами финансового контроля. В результате исследования выявлены основные направления цифровой трансформации финансового контроля, включающие автоматизацию сбора и обработки данных, внедрение риск-ориентированного подхода на основе больших данных и искусственного интеллекта, использование технологий распределенного реестра (блокчейн) для обеспечения прозрачности и неизменности контрольной информации, а также развитие систем непрерывного мониторинга в режиме реального времени. Рассмотрены ключевые цифровые инструменты, применяемые в практике государственного финансового контроля: единая информационная система в сфере закупок, система «Электронный бюджет», модули риск-мониторинга, автоматизированные аналитические платформы. Особое внимание уделено возможностям искусственного интеллекта для выявления аномалий, прогнозирования нарушений и оптимизации планирования контрольных мероприятий. Установлено, что цифровизация позволяет существенно повысить эффективность финансового контроля за счет сокращения временных и трудовых затрат, увеличения точности и объективности проверок, перехода от последующего контроля к предварительному и текущему мониторингу, снижения нагрузки на подконтрольные объекты. Показано, что внедрение риск-ориентированного подхода на базе цифровых технологий обеспечивает концентрацию контрольных ресурсов на наиболее проблемных зонах и повышает результативность контрольной деятельности.

Современный этап развития государственного и корпоративного управления характеризуется стремительной цифровой трансформацией всех сфер общественной жизни. Финансовый контроль как неотъемлемый элемент системы управления публичными и корпоративными финансами не остается в стороне от этих процессов. В условиях усложнения финансовых потоков, роста объемов обрабатываемой информации и повышения требований к прозрачности и подотчетности использования средств традиционные методы контроля перестают отвечать потребностям времени. Это обуславливает необходимость поиска новых подходов и инструментов, способных обеспечить эффективность контрольной деятельности. Цифровые технологии рассматриваются сегодня как ключевой фактор модернизации системы финансового контроля [1]. Как справедливо отмечается в современной научной литературе, цифровизация

представляет собой не просто внедрение отдельных технологических решений, а системный сдвиг, переопределяющий институциональные механизмы и практики взаимодействия государства с бизнесом и обществом. Внедрение таких технологий, как искусственный интеллект (ИИ), большие данные (Big Data), распределенные реестры (блокчейн), роботизированная автоматизация процессов (RPA) и системы непрерывного мониторинга, открывает принципиально новые возможности для повышения эффективности, прозрачности и достоверности контроля [1].

Целью работы является теоретико-методологическое обоснование роли цифровых технологий в процессе совершенствования финансового контроля, выявления основных направлений цифровизации контрольной деятельности, оценки их преимуществ и ограничений, а также определения перспектив дальнейшего развития. Объектом исследования выступает

система финансового контроля на государственном и корпоративном уровнях. Предметом – цифровые технологии, применяемые в контрольной деятельности, и их влияние на эффективность контроля.

В научной литературе цифровизация финансового контроля рассматривается как многоаспектный процесс, включающий автоматизацию сбора и обработки данных, внедрение риск-ориентированных подходов, использование интеллектуальных методов анализа информации, а также формирование единого цифрового пространства взаимодействия контролирующих и подконтрольных субъектов [3]. По мнению исследователей, ключевое отличие цифровизации от простой автоматизации заключается в качественной перестройке контрольных процессов: если автоматизация предполагает перенос существующих процедур в цифровую среду, то цифровизация ведет к появлению принципиально новых методов и форм контроля.

Важнейшим теоретическим основанием цифровой трансформации финансового контроля выступает концепция риск-ориентированного подхода. Внедрение цифровых технологий позволяет перейти от сплошных проверок к точечному контролю, сфокусированному на наиболее проблемных зонах. Как отмечает первый заместитель министра финансов РФ И. А. Окладникова, современная философия контроля ориентирована не на поиск виновных по факту совершенных нарушений, а на предупреждение возможных проблем еще на этапе планирования [2; 8]. Другим важным теоретическим аспектом является понимание контроля как непрерывного процесса, а не разового мероприятия. Цифровые технологии обеспечивают возможность постоянного мониторинга финансовых операций в режиме реального времени, что позволяет оперативно выявлять отклонения и риски и принимать своевременные меры. В этом контексте исследователи говорят о формировании парадигмы «смарт-контроля», основанной на интеграции информационных систем, использовании методов предиктивной аналитики и автоматизации контрольных процедур.

Анализ современной практики позволяет выделить несколько основных направлений применения цифровых технологий в сфере финансового контроля. Применение технологий ИИ в финансовом контроле демонстрирует впечатляющие результаты. По данным исследования Auditoria.AI, генеративный ИИ опередил традиционные методы машинного обучения и стал наиболее влиятельным трендом в трансформации финансовых функций, а автономные агенты, способные действовать и поддерживать принятие решений, заняли третье место по значимости [4; 12]. В сфере финансового мониторинга гибридные AI-платформы, сочетающие детерминированные правила и адаптивные инструменты ИИ, позволяют значительно повысить точность выявления аномальных транзакций и снизить операционные издержки за счет минимизации ложных срабатываний. В деятельности Росфинмониторинга технологии ИИ и аналитики больших данных используются для автоматизации выявления незаконных и сомнительных операций, обнаружения аномалий и потенциальных угроз экономической безопасности. Применение больших языковых моделей (LLM) для семантического анализа назначений платежей открывает новые возможности для понимания контекста финансовых операций.

В корпоративном секторе максимальный эффект от внедрения ИИ наблюдается в управлении ликвидностью и внутреннем контроле. Модели предиктивной аналитики на основе исторических данных прогнозируют движение денежных средств и заранее показывают потенциальные кассовые разрывы. По данным PwC Global Treasury Survey 2025, более 70% крупных компаний уже используют такие модели хотя бы для краткосрочного прогнозирования [13]. Системы мониторинга аномалий анализируют поведение платежей и автоматически сигнализируют об операциях, выходящих за рамки стандартных шаблонов, что снижает риск несанкционированных или ошибочных транзакций.

Технологии распределенного реестра (блокчейн). Применение блокчейна в финансовом

контроле связано прежде всего с обеспечением прозрачности и неизменности информации. Банк России реализует пилотный проект по интеграции с платформами операторов цифровых финансовых активов, устанавливая узел блокчейна для получения в режиме онлайн всех данных по транзакциям и токенам на кошельках пользователей системы. Как отмечает директор департамента инфраструктуры финансового рынка Банка России К. Пронин, наличие узла блокчейна в регуляторе позволит в будущем минимизировать или полностью отказаться от отчетности операторов платформ [14].

Международный опыт также демонстрирует перспективность блокчейн-технологий для контроля государственных расходов. Филиппины внедрили платформу Integrity Chain, которая регистрирует государственные контракты и этапы их исполнения в неизменяемом реестре, что позволяет каждому гражданину самостоятельно проверить результаты использования бюджетных средств.

Роботизированная автоматизация процессов (RPA). Программные роботы берут на себя регламентные действия – сверки, переносы данных, подтверждения платежей – высвобождая время специалистов для аналитической работы. Согласно исследованию 2025 года, базовый уровень автоматизации достиг рекордных 47,5%, хотя менее 10% организаций перешли к продвинутым стадиям внедрения [10].

Системы непрерывного мониторинга. В государственном секторе Федеральное казначейство выступает оператором множества информационных систем, обеспечивающих непрерывный контроль в финансово-бюджетной сфере.

Результаты внедрения цифровых технологий в контрольную деятельность позволяют говорить о существенном повышении ее эффективности по ряду параметров. Снижение временных и трудовых затрат. Автоматизация рутинных операций и внедрение интеллектуальных методов анализа данных позволяют многократно сократить время, затрачиваемое на проведение контрольных мероприятий. Как отмечает эксперт по

внедрению ИИ М. Одинова, там, где на проверку данных требовались часы, теперь достаточно минут, что сокращает не только трудозатратность, но и операционные риски. Повышение точности и объективности контроля. Применение алгоритмов машинного обучения и анализа больших данных позволяет выявлять аномалии и отклонения, которые могут оставаться незамеченными при традиционных методах проверки. Гибридные AI-платформы демонстрируют значительное повышение точности детекции аномальных паттернов транзакционного поведения и снижение количества ложных срабатываний [7].

Переход от последующего к предварительному и текущему контролю. Цифровизация создает условия для реализации превентивного контроля, направленного на предотвращение нарушений, а не на констатацию уже свершившихся фактов. По информации Министерства финансов РФ, новый подход уже позволил предотвратить неэффективное расходование порядка триллиона рублей. Снижение административной нагрузки. Внедрение цифровых технологий позволяет минимизировать непосредственное взаимодействие контролеров с подконтрольными объектами, что снижает административную нагрузку на бизнес и государственные учреждения. Принцип «незаметного цифрового контроля» становится ключевым в деятельности Федерального казначейства.

Наряду с очевидными преимуществами, внедрение цифровых технологий в финансовый контроль сопряжено с рядом проблем и рисков, требующих внимательного анализа.

Кибербезопасность и защита данных. По данным исследования ФБК, кибербезопасность остается безоговорочным лидером среди операционных рисков – ее значимость отметило абсолютное большинство респондентов [6]. При этом риски, связанные с внедрением ИИ, ожидаемо вырастут на горизонте 10 лет. Цифровизация расширяет поверхность атаки для злоумышленников, а внедрение автономных систем создает дополнительные уязвимости.

Недостоверность и нерепрезентативность данных. Искусственный интеллект оперирует на основе алгоритмов, и его работа может стать нестабильной, если используемые данные искажены или некорректны, что может привести к серьезным финансовым потерям. Проблема качества данных остается одной из ключевых – извлечение данных из документов продолжает называться главным вызовом (19,5% респондентов) [5].

Невозможность интерпретации результатов. Сложность интерпретации и объяснения результатов работы моделей ИИ создает проблемы для контрольных органов, которые должны обосновывать свои выводы и решения. Разработка «объяснимого» ИИ становится важным направлением развития технологий.

Кадровые проблемы. Внедрение ИИ может привести к потере рабочих мест в финансовом секторе, что вызовет социальные и экономические проблемы. Одновременно возникает потребность в специалистах нового типа, сочетающих знание финансового контроля и цифровых технологий. По данным исследования, 45% респондентов указывают на неточность данных как главный вызов, а 40% – на проблемы кибербезопасности [9].

Дальнейшее развитие цифровизации финансового контроля связано с рядом перспективных направлений. Создание единых цифровых платформ. В России реализуется проект «Электронный СМАРТ-контроль», направленный на интеграцию различных информационных систем в единую цифровую платформу. Целевой срок внедрения этой системы запланирован на 2027 год. Система обеспечит электронный доступ к учетным данным, цифровой обмен и удаленный мониторинг всех процедур финансово-хозяйственной деятельности учреждений. Развитие предиктивной аналитики. Переход от реактивного к прогнозному управлению рисками стано-

вится императивом развития контрольной деятельности. По прогнозам экспертов, значимость рисков, связанных с обработкой больших данных и внедрением ИИ, существенно вырастет в ближайшее десятилетие.

Автоматизация комплаенс-контроля. Внедрение непрерывного аудита, анализа процессов на основе process mining, цифровых двойников и ИИ-ассистирования становится ключевым направлением автоматизации контрольных функций.

Расширение применения блокчейн-технологий. Интеграция узлов блокчейна в инфраструктуру контрольных органов позволяет обеспечить прозрачность и достоверность информации, а также автоматизировать сбор отчетности. Ожидается, что к 2030 году использование распределенных реестров в государственном управлении станет массовым [11].

Совершенствование законодательства. Необходимо дальнейшее развитие нормативно-правовой базы, регламентирующей применение цифровых технологий в финансовом контроле, включая вопросы ответственности за ошибки алгоритмов, защиты персональных данных и обеспечения юридической значимости электронных документов.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что цифровые технологии выступают ключевым фактором повышения эффективности финансового контроля в современных условиях. Внедрение искусственного интеллекта, больших данных, блокчейна, систем непрерывного мониторинга и роботизированной автоматизации процессов обеспечивает качественную трансформацию контрольной деятельности, проявляющуюся в повышении точности и объективности контроля, переходе от последующего к предварительному контролю, снижении административной нагрузки и сокращении временных и трудовых затрат.

Библиографический список

1. Арзуманова Л. Л., Болтинова О. В., Петрова И. В. Цифровые технологии как инструмент финансового контроля : учебное пособие для магистратуры / под ред. Л. Л. Арзумановой. — М. : Норма, 2021. — 104 с.
2. Атабеков А. Р. Использование зарубежного опыта применения искусственного интеллекта в надзоре за участниками финансового рынка в России // Административное и муниципальное право. — 2023. — № 3. — С. 12–22. — DOI: [10.7256/2454-0595.2023.3.40718](#). — EDN UDQHSQ.
3. Котова О. В., Новикова Н. Ю., Воротилова О. А. Цифровизация внутреннего государственного финансового контроля как инструмент эффективного реформирования системы финансового контроля // Теория и практика общественного развития. — 2023. — № 12. — С. 243–252. — DOI: [10.24158/tipor.2023.12.31](#).
4. Крамаров С. О., Кузьминов А. Н., Рутма Н. А. Искусственный интеллект в контроле и управлении финансами корпорации // Вестник Сургутского государственного университета. — 2023. — Т. 11, № 4. — С. 51–66. — DOI: [10.35266/2949-3455-2023-4-5](#).
5. Омелёхина Н. В. Риск-ориентированный подход в финансовом контроле: цифровая трансформация // Налоговая политика и практика. — 2023. — № 4. — С. 62–67.
6. Поветкина Н. А. Финансовый контроль в условиях цифровизации: трансформация подходов // Журнал российского права. — 2021. — Т. 25, № 8. — С. 99–112.
7. Ситник А. А. Правовое регулирование цифрового финансового контроля в условиях развития технологий искусственного интеллекта // Информационное право. — 2022. — № 3. — С. 28–32.
8. Староверова О. В., Мамыт К. Регулирование финансовых рынков в условиях цифровизации // Финансовая жизнь. — 2024. — № 1. — С. 112–117.
9. Цинделиани И. А., Беликов Е. Г. Система «Электронный бюджет» как основа цифровизации государственного финансового контроля // Финансовое право. — 2021. — № 11. — С. 8–13.
10. Чхутиашвили Л. В. Цифровизация финансового контроля в Российской Федерации: проблемы и перспективы // Финансовое право. — 2022. — № 6. — С. 15–19.
11. Шешеня Е. С., Алимов С. А. Проблемы методологического обеспечения государственного аудита и финансового контроля в РФ : материалы международного конкурса научных работ бакалавров, магистров и специалистов // Цифровизация экономики и образования: новые технологии в условиях пандемии. — Орёл, 2021. — С. 241–244.
12. Jia Y., Yu Y. Changes in financial auditing and accounting information systems based on blockchain technology // Applied Mathematics and Nonlinear Sciences. — 2024. — Vol. 9, no. 1. — DOI: [10.2478/amns-2024-3539](#).
13. Lv Y., Shang Y., Yu Q. Decision-Oriented Framework on Detecting and Countering Finance Management Fraud Amid Big Data Times: Characteristics, Risk Assessment and Technology-Driven Countermeasures // Decision Making: Applications in Management and Engineering. — 2025. — Vol. 8, no. 2. — DOI: [10.31181/dmame8220251574](#).
14. Theodorakopoulos L. Big data in financial risk management: evidence, advances, and open questions: a systematic review // Frontiers in Artificial Intelligence. — 1658375. — Vol. 8. — DOI: [10.3389/frai.2025.1658375](#).

УДК 336.71 DOI: 10.14451/1.256.227

Особенности программно-целевого механизма финансирования предприятий АПК

© 2026 **Коновалова Мария Евгеньевна**

Профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории. Самарский государственный экономический университет.

E-mail: mkonoval@mail.ru

© 2026 **Жиронкин Сергей Александрович**

Профессор, доктор экономических наук, профессор бизнес-школы. Томский государственный политехнический университет.

E-mail: zhironkin@inbox.ru

© 2026 **Якунина Юлия Сергеевна**

Доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики. Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева.

E-mail: Yusi_p@mail.ru

© 2026 **Слесаренко Екатерина Владимировна**

Доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита. Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева.

E-mail: sev.fk@kuzstu.ru

© 2026 **Сафиуллин Наиль Закирович**

Профессор, доктор экономических наук. Казанский (Приволжский) федеральный университет.

E-mail: nailsaf@mail.ru

© 2026 **Сафиуллин Тимур Ленарович**

Студент. Казанский (Приволжский) федеральный университет.

E-mail: Sa.ti.le@list.ru

Ключевые слова: программно-целевой метод, финансирование, агропромышленный комплекс (АПК), государственная поддержка, инвестиции, субсидии, сельскохозяйственные предприятия.

Программно-целевой метод финансирования выступает ключевым инструментом государственной аграрной политики, однако его реализация на предприятиях АПК имеет отраслевую специфику, требующую детального анализа. Цель исследования состоит в выявлении особенностей применения программно-целевого механизма финансирования предприятий агропромышленного комплекса и определении направления его совершенствования с учетом современных вызовов. В работе использованы методы системного и сравнительного анализа, синтеза, а также изучение нормативно-правовой базы и статистических данных, регламентирующих порядок предоставления

государственной поддержки предприятиям АПК. В статье рассмотрена эволюция программно-целевого подхода в АПК России. Выявлены основные особенности финансирования сельскохозяйственных предприятий в рамках государственных программ: длительный цикл окупаемости инвестиций, высокая зависимость от природно-климатических условий, необходимость сочетания федеральных и региональных мер поддержки, а также сложность прогнозирования конечных результатов. Проведен анализ современных инструментов финансирования (льготное кредитование, компенсация прямых понесенных затрат, грантовая поддержка). Особое внимание уделено проблеме доступности программно-целевых средств для малых форм хозяйствования. Обоснована необходимость адаптации программно-целевого механизма к специфике сельскохозяйственного производства, повышения гибкости инструментов финансирования и усиления контроля за достижением целевых индикаторов на уровне конкретных предприятий. Предложены пути оптимизации механизма с учетом задач, поставленных в Стратегии развития агропромышленного комплекса РФ до 2030 года.

Программно-целевой подход к финансированию предприятий агропромышленного комплекса представляет собой методологию управления, при которой цели социально-экономического развития увязываются с ресурсами через реализацию целевых программ. В агропромышленном комплексе данный подход приобретает особое значение в силу отраслевой специфики: низкая доходность производства, длительный цикл окупаемости инвестиций, высокая зависимость от природно-климатических факторов и необходимость обеспечения продовольственной безопасности государства. Методологической основой программно-целевого финансирования предприятий АПК выступает системный подход к управлению инвестициями и государственной поддержкой. В отличие от отраслевого принципа управления, программно-целевой метод ориентирован на достижение конкретных, количественно измеримых результатов. Как отмечается в исследованиях, такой подход предполагает переход от управления материальными объектами к управлению проектами и программами. В российской практике программно-целевое финансирование АПК реализуется через федеральные целевые программы, государственные программы развития сельского хозяйства, ведомственные целевые программы и национальные проекты [11].

Одной из важнейших особенностей выступает многоуровневый характер распределения финансовых ресурсов, реализуемый на принципах софинансирования. Средства федерального бюджета выделяются только при условии выделения средств из бюджетов субъектов Российской Федерации и внебюджетных источников. При уменьшении согласованных объемов финансирования субъектами Российской Федерации пропорционально сокращаются и средства федерального бюджета. Структура финансирования типичной федеральной целевой программы в АПК характеризуется следующим распределением: средства федерального бюджета составляют 10–13%, средства бюджетов субъектов РФ – 20–29%, внебюджетные источники – 58–71% [3]. Данная особенность создает для предприятий АПК необходимость одновременного взаимодействия с разными уровнями бюджетной системы и поиска внебюджетных источников. Программно-целевой метод предполагает обязательную систему целевых индикаторов. Ключевыми направлениями выступают сохранение и восстановление плодородия почв, что включает субсидирование приобретения минеральных удобрений, средств защиты растений, проведение мелиоративных и агрохимических работ; социальное развитие села, предполагающее улучшение условий жизни сельского населения на основе развития социальной и инженерной

инфраструктуры с использованием софинансирования расходов (доля федерального бюджета по жилищному строительству составляет 30%, по газификации и водоснабжению – 20%); а также инновационное развитие, включающее поддержку малых форм хозяйствования, создание бизнес-инкубаторов, развитие агротуризма и удлинение сроков кредитования. Программно-целевой механизм предусматривает различные условия для разных категорий получателей. Первоочередному финансированию подлежат расходы на проведение работ на объектах незавершенного строительства, объекты, находящиеся в ветхом и аварийном состоянии, а также объекты, имеющие высокую степень технической строительной готовности. Однако исследования фиксируют проблему: при реализации национальных проектов субсидированное кредитование охватывает лишь незначительную часть малых хозяйств (около 1% личных подсобных хозяйств и 3% фермеров), что создает диспропорции в доступности программно-целевых средств [12].

Таким образом, программно-целевой подход к финансированию предприятий АПК представляет собой сложный многоуровневый механизм, учитывающий отраслевую специфику сельскохозяйственного производства. Его ключевыми особенностями выступают принцип софинансирования из бюджетов разных уровней и внебюджетных источников, система целевых индикаторов, ориентированная на конечные результаты, существенный временной лаг между вложением средств и получением эффекта, а также дифференцированный подход к различным категориям получателей. Эффективность реализации программно-целевого механизма требует совершенствования методик оценки с применением эконометрических методов, учета временного фактора и перехода к проектно-ориентированному управлению инвестициями в агропромышленном комплексе [7].

Классификация мер поддержки АПК в развитых странах включает как прямые субсидии (поддержка доходов производителей, компенсационные выплаты), так и косвенные инструменты, доля которых может достигать 75–99%:

- ценовое вмешательство (интервенции, квоты, пошлины);
- компенсация издержек (субсидирование кредитов, льготы на приобретение ресурсов);
- содействие развитию рынка и производственной инфраструктуры;
- реализация региональных программ и макроэкономическая политика.

В России переосмысление роли сельского хозяйства как высокотехнологичной и перспективной отрасли произошло в ходе реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК». Юридической основой нового подхода стал Федеральный закон № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства» (декабрь 2006 г.), который впервые законодательно закрепил основы аграрной политики, ее цели, принципы и механизмы господдержки. В основу современной Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года заложены принципы комплексности и бюджетирования, ориентированного на результат. Это подразумевает наличие четких целевых индикаторов, прозрачных механизмов распределения средств и количественно измеримых результатов по каждому разделу [3].

Рассмотрим особенности реализации программно-целевого подхода в финансировании предприятий АПК в республике Татарстан. Особенности реализации программно-целевого подхода в финансировании предприятий агропромышленного комплекса в Республике Татарстан обусловлены спецификой региональной экономической политики, высоким уровнем цифровизации отрасли и сложившейся системой взаимодействия государства, науки и бизнеса. Татарстан традиционно входит в число лидирующих регионов России по объёмам производства сельскохозяйственной продукции и привлечению инвестиций в АПК, что во многом обеспечивается эффективным применением программно-целевых методов управления и финансирования.

Ключевой особенностью реализации программно-целевого подхода в республике выступает

его интеграция с масштабной цифровой трансформацией агропромышленного комплекса. По итогам 2024 года Татарстан занял первое место в рейтинге цифровой трансформации АПК среди регионов России. Это стало результатом системной работы по внедрению современных инструментов управления, обеспечивающих полную прозрачность отрасли [5]. В рамках программно-целевого финансирования создана и активно развивается Геоинформационная система АПК Республики Татарстан (ГИС АПК РТ), которая включает отраслевые блоки «Растениеводство», «Животноводство» и «Инженерно-техническое обеспечение». Данная система используется Министерством сельского хозяйства и продовольствия РТ, его 43 районными управлениями и непосредственно предприятиями отрасли для мониторинга, комплексной оценки и оперативного принятия управленческих решений. Таким образом, бюджетные средства, выделяемые в рамках государственных программ, направляются не только на прямую поддержку производителей, но и на создание цифровой инфраструктуры, повышающей эффективность всего комплекса. Другой важной особенностью выступает ориентация программно-целевого финансирования на внедрение конкретных технологических решений на предприятиях, имеющих измеримый экономический эффект. В республике реализуются пилотные проекты, финансируемые в том числе с привлечением бюджетных средств и средств внебюджетных фондов, демонстрирующие высокую результативность. Например, внедрение системы анализа состояния стада на основе визуальной идентификации позволяет автоматически обнаруживать хромоту у коров на ранних стадиях, сокращая потери надоев до 10% и снижая потери кормов на 17%. Экономическая эффективность для хозяйства с поголовьем 1000 коров может достигать более 7 млн рублей в год. Внедрение системы контроля доения на основе искусственного интеллекта сокращает недополученную выручку более чем на 5,4 млн рублей в год и снижает расходы на ветеринарное лечение примерно на 300 тыс. рублей. Такие проекты демонстрируют, что про-

граммно-целевое финансирование в Татарстане ориентировано на достижение конкретных количественных результатов и окупаемость вложенных средств.

Программно-целевой подход в республике также характеризуется активным развитием инструментов, направленных на решение системных проблем отрасли, таких как контроль качества семенного фонда и эффективное использование земельных ресурсов. В рамках реализации проекта «Цифровая модель Республики Татарстан» внедряется информационная платформа «АгроСемЭксперт», которая обеспечивает круглосуточный доступ к сведениям о качестве семян, упрощает поиск необходимых семян и контактов продавцов, а также позволяет контролировать ход заделки и проверки семенного фонда. Параллельно ведётся масштабная работа по паспортизации сельскохозяйственных земель и организации системы севооборотов, что повышает эффективность использования пашни. Эти мероприятия финансируются в рамках целевых программ и направлены на создание благоприятных общих условий функционирования всего агропромышленного комплекса. Важной составляющей реализации программно-целевого подхода в Татарстане является интеграция научных разработок и образовательных программ в систему государственной поддержки предприятий АПК. Казанский государственный аграрный университет, объединивший три ведущих аграрных вуза, активно участвует в подготовке кадров и разработке инновационных решений для отрасли. Внедряются обучающие системы на основе искусственного интеллекта, развиваются направления агробототехники и цифрового земледелия. Выстроена система целевого обучения, при которой каждый пятый бюджетник обучается по целевому договору с будущим работодателем, а к 2030 году планируется охватить все бюджетные места. Партнёрство с крупнейшими агрохолдингами республики — «Красный Восток-Агро», «Майский», «Ак Барс», КамАЗ — позволяет создавать совместные лаборатории и внедрять передовые разработки непосредственно на производстве [10].

Финансирование предприятий АПК в Татарстане осуществляется на принципах многоуровневого софинансирования, характерного для программно-целевого метода в целом. Средства федерального бюджета выделяются при условии софинансирования из республиканского бюджета и привлечения внебюджетных источников, в первую очередь средств самих предприятий и инвесторов. Крупные агрохолдинги, такие как «Агросила», реализуют масштабные инвестици-

онные проекты, включая создание собственных систем высокоточного позиционирования для сельхозтехники, что позволяет повысить эффективность агротехнических операций на 5–7% за счёт экономии топлива и семян. Такое сочетание государственной поддержки и частных инвестиций обеспечивает устойчивое развитие отрасли и достижение целевых показателей, предусмотренных государственными программами.

Таблица 1. Сводные данные по финансированию и развитию АПК Республики Татарстан в 2023–2025 гг., млрд руб.

Направление/Показатель	2023	2024	2025
Господдержка АПК (всего):	7,5	15,1	16,7
в т. ч. федеральный бюджет	7,09	3,7	3,7
в т. ч. республиканский бюджет	10,43	11,4	13,0
Инвестиции в АПК	10,43	11,4	13,0
Объем продукции сельского хозяйства	300,3	350,4	400

Источник: составлено авторами.

По итогам 2025 года объем продукции сельского хозяйства в Татарстане превысит 400 млрд рублей, а с учетом перерабатывающей промышленности достигнет 775 млрд рублей. Выручка сельхозпредприятий составит рекордные 256 млрд рублей, что на 12% больше, чем в 2024 году. За пять лет (с 2020 по 2025 год) в АПК республики привлечено более 193 млрд рублей инвестиций. Только в 2025 году этот показатель составит около 46 млрд рублей. Благодаря этому построено 318 новых объектов, включая 113 молочных ферм, и приобретено около 17 тыс. единиц сельхозтехники. В 2025 году объем господдержки достиг 16,7 млрд рублей. Республика также получила 804 млн рублей в рамках нового федерального проекта «Кадры в АПК» — это наибольший объем среди всех регионов России. Главным трендом пятилетия стал переход на высокомаржинальные масличные культуры. В 2025 году республика впервые преодолела рубеж в 1 млн тонн маслосодержащих растений (рапс, лен, соя, подсолнечник). Посевные площади под зерновыми при этом сократились на 90 тыс. га. Доля прибыльных сельхозпредприятий стабилизировалась на уровне 90%. Средняя рентабель-

ность с учетом господдержки составила 10,5%, без нее — 6%. Заработная плата в сельском хозяйстве за пять лет выросла более чем в два раза и достигла в среднем 70 тыс. рублей в месяц [9; 13].

Особое внимание в рамках программно-целевого подхода уделяется перспективному планированию и созданию инфраструктуры, снижающей риски сельскохозяйственного производства. На 2026 год одной из ключевых задач республики определено создание крупнейшей в России сети метеостанций, включающей более 100 станций, для оперативного сбора данных о погодных условиях и минимизации аграрных рисков. В животноводстве планируется ввод в эксплуатацию модуля «Цифровой паспорт животного» в ГИС АПК РТ, который будет собирать свыше 100 показателей по каждому животному для обоснованного улучшения генетического потенциала скота и повышения его продуктивности [8]. Эти меры финансируются в рамках целевых программ и направлены на долгосрочное устойчивое развитие отрасли.

Таким образом, реализация программно-целевого подхода в финансировании предприятий АПК Республики Татарстан характеризуется глубокой интеграцией цифровых технологий во все аспекты управления и производства, ориентацией на достижение измеримых экономических результатов, развитием системных инструментов контроля и планирования, тесным взаимодействием науки и бизнеса, а также сочетанием

бюджетного финансирования с привлечением внебюджетных инвестиций. Эти особенности позволяют республике стабильно наращивать объёмы производства сельскохозяйственной продукции и обеспечивать высокую эффективность использования бюджетных средств, выделяемых на поддержку агропромышленного комплекса.

Библиографический список

1. Министерство сельского хозяйства РФ. Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2022 году государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия». — 2023.
2. Алтухов А. И. Программно-целевое управление развитием агропромышленного комплекса: теория, методология, практика. — М. : Росинформгротех, 2022. — 420 с.
3. Закон Республики Татарстан от 25 ноября 2021 г. № 78-ЗРТ «О бюджете Республики Татарстан на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов» (в части расходов на АПК).
4. Итоги работы агропромышленного комплекса Республики Татарстан за 2023 год и задачи на 2024 год / Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан. — 2024.
5. Костяев А. И., Никонов А. А. Развитие сельских территорий: программно-целевой подход и новые вызовы // Региональная экономика: теория и практика. — 2024. — Т. 22, № 2. — С. 212–228.
6. Национальный доклад о ходе и результатах реализации Государственной программы развития сельского хозяйства за 2021 год / Министерство сельского хозяйства РФ. — 2022.
7. Петриков А. В., Шагайда Н. И. Оценка эффективности программно-целевого метода бюджетной поддержки сельского хозяйства в современных условиях // Экономика сельского хозяйства России. — 2022. — № 5. — С. 2–11.
8. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов (раздел «Агропромышленный комплекс») / Министерство экономического развития РФ. — 2024.
9. *Росстат*. Инвестиции в России 2023 : Статистический сборник. — 2023.
10. Семин А. Н., Кислицкий М. М. Инвестиционная политика в АПК: проблемы и механизмы реализации // Финансы и кредит. — 2021. — Т. 27, № 7. — С. 1506–1524.
11. Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 8 сентября 2022 г. № 2567-р).
12. Ушачев И. Г., Папцов А. Г., Маслова В. В. Стратегические направления устойчивого развития агропромышленного комплекса России // АПК: экономика, управление. — 2021. — № 9. — С. 4–21.
13. Bogoviz A. V., Lobova S. V., Ragulina Y. V. The mechanism of program-targeted financing of agriculture in Russia under the conditions of import substitution // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. — 12004. — Vol. 745, no. 1. — DOI: [10.1088/1755-1315/745/1/012004](https://doi.org/10.1088/1755-1315/745/1/012004).
14. Kharitonov A. V., Astashova E. A. Program-Target Method in the Management of Agricultural Production: Foreign Experience and Russian Practice // Studies in Systems, Decision and Control. — 2022. — Vol. 408. — P. 735–744. — DOI: [10.1007/978-3-030-91456-1_63](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91456-1_63).

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.233

Формирование бухгалтерской и специализированной отчетности о субсидировании деятельности предприятиями АПК

© 2026 Косолапова Марина Валентиновна

Доктор экономических наук, профессор Кафедры аудита и корпоративной отчетности Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: MVKosolapova@fa.ru

Ключевые слова: отчетность организаций, государственная поддержка, нормативное регулирование, сельское хозяйство, АПК, субсидии, финансово-хозяйственная деятельность.

Субсидирование деятельности организаций АПК является частью программ государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей и предприятий переработки как необходимый элемент развития отрасли. Предоставление субсидий является максимально эффективным инструментом только при их назначении на приоритетные направления развития и максимально полном использовании, контроль чего возможен по итоговым показателям деятельности организации, формирующимся в их бухгалтерской и специализированной отчетности.

В России развивается Комплексная информационная система обработки бухгалтерской и специализированной отчетности сельскохозяйственных товаропроизводителей, контроля и анализа субсидий предприятиям АПК от 30 сентября 2024 года № 564 [5]. Она является цифровым инструментом мониторинга целевого использования выделенных средств предприятиям в виде субсидий, а также основой для анализа использования предприятиями данных средств.

Особенность и в то же время сложность сельскохозяйственного производства заключается в разнообразии факторов, влияющих на него, основными из которых можно назвать зависи-

мость от природного фактора, сезонность производства, биологические свойства получаемой продукции. Поэтому поддержка производства со стороны государства – необходимый элемент формирования и сохранения деятельности отрасли и поддержания продовольственной безопасности страны.

Финансовое состояние сельскохозяйственных организаций должно быть представлено всем заинтересованным пользователям бухгалтерской финансовой отчетности. Данные по организациям должны быть представлены в соответствии с рекомендациями Минсельхоза. Особый раздел занимает отчетность товаропроизводителей зерновых культур. Формирование отчетности

основывается на положениях Приказа № 147 от 12.03.2025 «Об утверждении формы Отчета о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей агропромышленного комплекса, получателей средств за 2025 год и сроков его представления» [5].

По распоряжению Министерства сельского хозяйства Отчет должен формироваться с целью получения достоверной информации о финансово-экономическом положении организаций с учетом классификации по регионам, по субъектам РФ. Информация по категориям сельхозтоваропроизводителей дает возможность анализа и планирования деятельности организаций.

Федеральные государственные информационные системы Минсельхоза России включают более 10 информационных систем. Одной из них является АИС Субсидии АПК.

Основными целевыми направлениями данной системы является, во-первых, автоматизированный сбор отчетной информации организаций АПК, во-вторых, формирование сводной информации по выделению средств и отчетности по выделенным средствам.

Данная система состоит из 13 подсистем по разным направлениям сбора информации. Одной из них является подсистема «Свод АПК», где формируется информация бухгалтерской отчетности сельхозтоваропроизводителей, деятельность которых субсидируется из бюджета, а подсистема «УКМС» автоматизирует процедуры мониторинга, учета и контроля субсидий.

Организации, которые нуждаются в субсидировании деятельности для получения средств должны зарегистрироваться в Единой системе идентификации и аутентификации (ЕСИА), аргументированно привести мероприятия, на которые требуются государственные субсидии.

Важнейшей задачей системы является анализ целевого расходования средств на уровне регионов и федерации в целом, поэтому по окончании целевой деятельности организации форми-

руют Отчет о целевом использовании выделенных денежных средств.

Консолидированная отчетность формируется на уровне субъектов РФ. Данные собираются в специальном программном продукте АИС «Субсидии АПК» по категориям организаций, который называется Свод 3.0. Для вхождения информации в систему проверяются основные критерии, такие как основной вид деятельности организации и организационно-правовая форма.

Сроками представления Отчетности являются квартальные периоды нарастающим итогом.

Элементы свода Сельское хозяйство (СХ) – сельскохозяйственные организации, которые представлены публичными и непубличными акционерными обществами, хозяйственными товариществами, обществами с ограниченной ответственностью, хозяйственными партнерствами, сельхозпроизводственными кооперативами, а также фермерскими хозяйствами. В соответствии с профилями деятельности информация формируется по основным подсистемам производства.

Свод «Услуги» в области СХ и вспомогательные производства (ОБС) представлен аналогичными вышеуказанными формами организаций, которые имеют следующие направления деятельности: услуги основным отраслям сельского хозяйства в период основного производства продукции и после завершения основных процессов, например сбора урожая, специальная обработка семенного материала. Специальным направлением является оптовая торговля сырьем сельхозпроизводства, полуфабрикатами, а также хранение продукции. В данную группу включена и работа организаций общественного питания.

Особый интерес представляет Свод «Науч». Здесь функционируют как коммерческие, так и некоммерческие организации, по выполнению научных исследований отраслевой направленности: организации, предоставляющие образовательные услуги, организации, имеющие научные подразделения параллельно

с образовательными услугами. Спецификой их деятельности является производство продукции в процессе основной деятельности или переработка продукции.

Самостоятельная группа сводов: фермерские хозяйства, ИП и лица, ведущие ЛПХ, а также потребительские кооперативы и сельскохозяйственные кредитные кооперативы.

Свод Отчетов включает: своды по СХ, ПР, ОБ, Баланс (форма 1), ОФР (форма 2), Пояснения к бухгалтерскому балансу (форма 5), специализированная форма Отчет об отраслевых показателях деятельности (форма 6-АПК) входят в состав квартальной и полугодовой отчетности.

За период 9 месяцев формируется комплект их нескольких форм: баланс, ОФР, Отчет об отраслевых показателях деятельности, Отчет об ожидаемых результатах финансово-хозяйственной деятельности (форма 7-АПК), а также Отчет о средствах целевого финансирования (10-АПК).

За год формируется наиболее полный комплект, включающий максимальное количество информации, которая расслоена по Сводам и имеет целенаправленность для проведения анализа. Кроме перечисленных в нее включаются такие основные формы, как информация о формировании себестоимости продукции, работ, услуг.

Для свода «Науч» – Отчет о средствах целевого финансирования (форма 10-АПК), Отчет о результатах производства и реализации продукции растениеводства и животноводства научных и образовательных организаций и сельскохозяйственных потребительских кооперативов (кроме кредитных) (форма 40-АПК). Научная деятельность является частью деятельности крупных аграрных предприятий, научно-производственных комплексов, агрохолдингов, является основной деятельностью семеноводческих товаропроизводителей, племенных хозяйств.

Сводные формы «ВД» представляются по субъектам РФ, включая Отчет о средствах целевого финансирования (формы 10-АПК-прч и 10-АПК-рег). Консолидирующим является Свод «Все

виды деятельности», показывающий объем государственной поддержки по видам деятельности.

Таким образом, система сбора информации по нескольким классификационным признакам дает возможность анализа деятельности организаций, использования выделенных средств и в то же время получения обобщенной консолидированной отчетности.

Формы отчетности формируются на основании образцов форм Бухгалтерской отчетности, например, бухгалтерского баланса, который представлен в приложении № 3 к ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность». По строкам форм отчетности могут быть представлены другие показатели, соответствующие организационно-правовой форме предприятия. Например, для потребительских кооперативов (включая кредитные) по статье Уставный капитал представлена информация о Паевом фонде.

Специализированными формами являются, в частности, Отчет об отраслевых показателях деятельности организаций АПК, Отчет об ожидаемых результатах финансово-хозяйственной деятельности, которые раскрывают группу показателей, необходимых для анализа деятельности организаций, ее эффективности.

Представление Отчетности происходит путем передачи информации в Министерство сельского хозяйства каждым субъектом по графику. Сроки подачи информации в регионе регулируются региональными органами исполнительной власти. Также перечень форм отчетности может быть увеличен в регионе.

Отчетность организаций включает показатели, которые отражают деятельность филиалов, представительств, а также всех подразделений организации. При формировании отчетности о субсидиях есть особенность, которая заключается в предоставлении отчетности по каналам субсидирования деятельности в разные регионы.

В связи с этим необходимо направление субсидий банкам, которые предоставляют кредиты названным организациям и лицам. Такие субсидии

частично возмещают недополученные доходы от предоставленных льготных кредитов. Кредитные организации участвующие в программе «Комплексное развитие сельских территорий» получают такое возмещение. С этой целью составляется План льготного кредитования организаций, и реестр договоров по кредитам, устанавливается лимит краткосрочного кредитования, проводится отбор сельхозпроизводителей в соответствии с группой критериев, заключаются соглашения по повышению конкурентоспособности.

Аналогичная ситуация для возмещения недополученных доходов формируется для организаций, которые предоставляют оборудования и технику на условиях финансовой аренды. Для выполнения условий требуется соответствие перечню машин оборудования и сельхозтехники, а также автотранспортных средств, которые приобретаются лизинговыми компаниями.

На основании Федерального закона «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» № 426-ФЗ от 28.11.2025 запланировано распределение субсидий бюджетам на поддержку приоритетных направле-

ний агропромышленного комплекса на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов. Общий объем средств на предстоящий период составит: 2026 год – 35 275 542,6 тыс. руб., 2027 год – 35 280 542,6 тыс. руб., на 2028 год – 39 659 425,1 тыс. руб.

Анализируя распределение по регионам РФ, можно выделить 5 регионов, получающих максимальную поддержку в этот период (сумма приводится на 2026 год): Краснодарский край 2 213 810,5 тыс. руб.; Кабардино-Балкарская Республика 1 845 589,8 тыс. руб.; Ставропольский край 1 612 768,3 тыс. руб.;

Республика Дагестан 1 293 301,4 тыс. руб. и Воронежская область 1 060 146,9 тыс. руб. Данные регионы производят и перерабатывают продукцию в больших объемах, являются ведущими по многим видам продукции сельского хозяйства, поэтому их поддержка обеспечивает поддержание продовольственной независимости России.

Значимость субсидирования деятельности предприятий АПК и смежных отраслей возрастает, так как выполняет как стимулирующую, так и поддерживающую функцию в деятельности сельхозтоваропроизводителей.

Библиографический список

1. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717 (в редакции от 04.04.2025 № 434). Приложение № 8 к Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 25 ноября 2025 г. № 1873).
2. О направлении Рекомендаций по формированию отчета о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей агропромышленного комплекса, получателей средств за 2025 год. Письмо Минсельхоза России от 13.05.2025 № 16/288.
3. Об утверждении формы Отчета о финансово-экономическом состоянии товаропроизводителей агропромышленного комплекса, получателей средств за 2025 год и сроков его представления. Приказ Министерства сельского хозяйства РФ № 147 от 12.03.2025.
4. План деятельности Федеральной антимонопольной службы на период до 2020 года. (утв. ФАС России 28.11.2025). Направление (блок мероприятий) Реализация мер по контролю за соблюдением антимонопольного законодательства при предоставлении субсидий в сфере агропромышленного комплекса. Индикатор направления (блока мероприятий) 1.26. Совершенствование порядка предоставления субсидий в сфере АПК.
5. Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 30 сентября 2024 г. № 564 «О развитии комплексной информационной системы сбора и обработки бухгалтерской и специализированной отчетности сельскохозяйственных товаропроизводителей, формирования сводных отчетов, мониторинга, учета, контроля и анализа субсидий на поддержку агропромышленного комплекса».

6. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» № 426-ФЗ от 28.11.2025.
7. ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность», утвержденному приказом Министерства финансов Российской Федерации от 04 октября 2023 г. № 157н.
8. *Abdullayev I., Zainullin L., Kozachek A.* Philosophical and pedagogical principles of Christian education in Pamfil Yurkevich's works // *European Journal of Science and Theology*. – 2025. – Vol. 21, no. 2. – P. 95–107. – EDN XGFOLD.
9. *Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K.* Retraction Note: Creep Deformation of Zr55Co25Al15Ni5 Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // *Transactions of the Indian Institute of Metals*. – 2024. – Vol. 77, no. 7. – P. 175–9. – DOI: [10.1007/s12666-024-03314-y](https://doi.org/10.1007/s12666-024-03314-y). – EDN YMECTY.
10. *Zhilyakov D., Petrushina O., Meshcheryakov K.* Enhancing Food Security in Central Asia and the Caucasus: A SWOT Analysis of Agro-Industrial Potential // *International Journal of Safety and Security Engineering*. – 2025. – Vol. 15, no. 7. – P. 1461–1470. – DOI: [10.18280/ijssse.150713](https://doi.org/10.18280/ijssse.150713). – EDN NOGODG.

УДК 332.1 DOI: 10.14451/1.256.238

Оценка влияния институциональных факторов на инвестиции в основной капитал в субъектах РФ

© 2026 Крылова Ангелина Андреевна

Преподаватель, аспирант, Институт экономики, математики и информационных технологий.
РАНХиГС, Москва, Россия.

E-mail: kry.tulaa@yandex.ru

Ключевые слова: инвестиции в основной капитал институциональная среда, региональная экономика, инвестиционная активность, панельные данные, фиксированные эффекты, налоговые стимулы, специальные инвестиционные режимы, государственно-частное партнёрство, субъекты Российской Федерации.

В статье оценивается влияние институциональных факторов на инвестиции в основной капитал в субъектах РФ на панельных данных 84 регионов за 2019–2024 гг. Сопоставляются оценки модели сквозной регрессии и модели с двухсторонними фиксированными эффектами при лагировании факторов на один год. Показано, что выявленные в срезе ассоциации ослабевают в within-динамике при высокой значимости временных эффектов.

Введение

Инвестиции в основной капитал традиционно рассматриваются как ключевой драйвер долгосрочного экономического роста, структурной модернизации и повышения производительности [7; 15]. На региональном уровне они выступают не только индикатором текущей хозяйственной активности, но и механизмом закрепления конкурентных преимуществ – через обновление производственного аппарата, развитие инфраструктуры и расширение технологических возможностей. При этом инвестиционная динамика субъектов Российской Федерации характеризуется устойчивой дифференциацией: даже при сопоставимых макроусловиях и формально едином правовом поле отдельные регионы демонстрируют различающиеся траектории накопле-

ния капитала и инвестиционной активности [6; 15]. Такая неоднородность требует объяснения, выходящего за рамки исключительно ресурсных, отраслевых и конъюнктурных факторов, и приводит к анализу институциональной среды как самостоятельного блока детерминант инвестиционного развития [8].

Цель настоящего исследования – количественно оценить влияние институциональной среды на инвестиционное развитие регионов Российской Федерации на основе сопоставимого массива региональных данных и панельных эконометрических моделей. В рамках поставленной цели решаются следующие задачи:

1. операционализировать понятие «институциональная среда» применительно к региональному уровню и сформировать систему индикаторов, отражающих ключевые измерения институциональной архитектуры;
2. сформировать информационную базу по субъектам РФ за 2019–2024 гг.;
3. специфицировать и оценить модели, сопоставляющие «межрегиональную» и «внутрирегиональную» составляющие связи институтов и инвестиций;
4. интерпретировать результаты с точки зрения теоретических представлений о каналах институционального влияния и практики региональной инвестиционной политики.

Научная новизна исследования состоит, во-первых, в комплексной операционализации институциональной среды субъектов РФ через набор взаимодополняющих прокси-показателей, отражающих налогово-бюджетные стимулы, развитие механизмов сопровождения бизнеса, специальные инвестиционные режимы и институциональные инструменты реализации проектов. Во-вторых, новизна заключается в методологически осмысленном сопоставлении линейной регрессии и панельной модели с двухсторонними фиксированными эффектами на единой выборке, что позволяет выявить границы применимости институциональных показателей для объяснения инвестиций: какие связи относятся к устойчивым межрегиональным различиям, а какие – к динамике внутри региона. В-третьих, результаты панельной спецификации демонстрируют статистически значимую роль временных эффектов, что указывает на существенное влияние общих для всех регионов макроэкономических и институционально-политических шоков в 2019–2024 гг.

Теория

На уровне субъектов РФ институциональная среда приобретает пространственное измерение. Несмотря на единое федеральное правовое поле, региональные власти обладают значительной самостоятельностью в настройке элементов инвестиционного режима: параметров налоговых льгот, условий функционирования спе-

циальных территориальных режимов, а также программ поддержки инфраструктурных и приоритетных проектов, организации институтов сопровождения инвестора [17; 18]. В результате формируются различающиеся региональные институциональные конфигурации, которые потенциально способны объяснять часть межрегиональной дифференциации инвестиций в основной капитал.

Современная литература рассматривает институциональное качество как многомерную категорию, включающую не только формальное наличие институтов поддержки, но и их фактическую эффективность: предсказуемость регулирования, скорость и прозрачность административных процедур, наличие сервисов «одного окна», устойчивость правоприменения и уровень коррупционных рисков [2; 4]. Именно эти параметры определяют, как именно определяются институциональные характеристики для инвестора [1; 8; 14].

В прикладной плоскости это требует перехода от качественного описания институциональной среды к её количественной операционализации. В рамках концептуальной модели институциональные параметры целесообразно группировать по функциональным блокам: качество регулирования и управления, специальные режимы и инструменты поддержки, административно-процедурная среда и институты сопровождения инвестора, деловая и инфраструктурная среда. Такая структура задаёт основу для отбора индикаторов и их последующего включения в эконометрическую модель.

Данные

Эмпирическая база исследования сформирована в виде панельных данных по субъектам Российской Федерации за 2019–2024 гг. [6; 15] Итоговая выборка после приведения к сбалансированному виду включает 84 региона и 6 временных периодов (всего 504 наблюдения). Для обеспечения сопоставимости показателей и снижения влияния масштабов регионов ключевые стоимостные переменные используются

в расчёте на душу населения, а часть показателей – в логарифмированной форме.

В качестве зависимой переменной используется логарифм объёма инвестиций в основной капитал на душу населения в регионе. В регрессионных таблицах переменная обозначена как $\ln Inv$ [6; 7]. Логарифмирование позволяет интерпретировать коэффициенты при объясняющих переменных как эластичности, а также частично стабилизировать дисперсию и снизить влияние выбросов, что типично для региональных инвестиционных рядов.

Институциональный блок объясняющих переменных отражает несколько функциональных измерений институциональной среды: налогово-бюджетные стимулы, специальные режимы и инструменты поддержки, административно-процедурную структуру среды, а также развитость механизмов партнёрства государства и бизнеса. Ниже представлены обозначения и характеристики вводимых переменных в данном блоке.

1. Налогово-бюджетные стимулы.

Переменная $Share$ измеряет долю налоговых расходов, связанных с предоставлением инвестиционных льгот по налогу на прибыль организаций и налогу на имущество, в доходах консолидированного бюджета региона. Показатель интерпретируется как интенсивность применения налоговых стимулов инвестиционной активности на региональном уровне.

2. Административно-процедурная среда сопровождения бизнес-процессов.

В качестве прокси-показателя используется количество вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства [5; 16]. На прикладном уровне показатель отражает динамику предпринимательской активности и, косвенно, качество процедурной среды: скорость регистрационных/разрешительных процессов, доступность сервисов сопровождения, общий уровень административных барьеров. В панельной спецификации применяется логарифмированная форма (переменная $\ln SME$), что снижает влияние сверхкрупных

регионов и приближает распределение к более симметричному.

3. Специальные режимы и институты поддержки инвестора.

Переменная $special\ modes$ характеризует наличие и интенсивность использования специальных инвестиционных режимов/инструментов в регионе (количество действующих элементов инфраструктуры и режимов поддержки – например, ОЭЗ/ТОР, индустриальные парки, технопарки и т.п.). Поскольку для части регионов возможны нулевые значения, используется преобразование $\ln(1 + special\ modes)$ (в результатах: $\ln specialmodest1$). Это стандартный способ корректно логарифмировать счётные показатели с нулями без потери наблюдений и без искусственного смещения.

4. Развитость ГЧП.

Переменная GPP отражает уровень развития государственно-частного партнёрства в регионе (балльная/рейтинговая оценка) [13; 17]. Она трактуется как характеристика институциональной способности региона структурировать долгосрочные проекты, распределять риски и обеспечивать контрактную реализуемость инвестиционных инициатив.

Контрольные переменные состоят из следующих переменных:

1. Уровень экономического развития.

Контрольная переменная $\ln GRP$ – логарифм валового регионального продукта на душу населения. Используется как базовый прокси уровня развития и производственного потенциала региона, который устойчиво коррелирует с инвестиционной ёмкостью и доступностью факторов производства.

2. Доходы населения.

В альтернативных спецификациях (в частности, в МНК-модели) включается переменная $\ln come$, отражающая динамику доходов населения (индексный показатель). Она выступает контролем социально-экономической компоненты, которая может влиять на инвестиции через потребительский спрос, рынок труда и налоговую базу.

Ключевой принцип операционализации институционального блока – введение институциональных показателей с лагом в один год относительно инвестиций. Это отражает временной разрыв между изменением институтов и мер поддержки и реакцией инвестиционной активности, а также снижает риск симультанности и обратной причинности (когда высокий уровень инвестиций сам улучшает институциональные показатели региона).

Практически это означает, что для периода инвестиций 2019–2024 гг. институциональные регрессоры соотносятся с предшествующими значениями 2018–2023 гг.

Результаты

Эмпирическая оценка выполнена на сбалансированной панельной выборке субъектов Российской

Федерации за 2019–2024 гг. (84 региона, 504 наблюдения). В целях повышения корректности интерпретации и проверки устойчивости выводов используются две взаимодополняющие спецификации: сквозная регрессия, оцениваемая методом наименьших квадратов (МНК) с робастными стандартными ошибками, и панельная модель с двухсторонними фиксированными эффектами (по регионам и по времени) и кластеризацией стандартных ошибок по регионам. Такой подход позволяет сопоставить результаты, отражающие преимущественно межрегиональные различия в уровнях инвестиций, с оценками, идентифицируемыми за счёт изменений внутри региона во времени.

Результаты сквозной регрессии представлены в таблице 1.

Таблица 1. Регрессионный анализ (МНК).

	Коэффициент	Ст. ошибка	t-статистика	p-значение	
const	-3,27986	0,614177	-5,340	< 0,0001	***
Share	0,869518	0,481167	1,807	0,0714	*
SME	-2,92791·10 ⁻⁶	9,21859·10 ⁻⁷	-3,176	0,0016	***
Inspecialmodest1	-0,0334140	0,0251325	-1,330	0,1843	
GPP	0,00174373	0,00112541	1,549	0,1219	
lnGRP	0,991084	0,0290346	34,13	< 0,0001	***
Income	0,0197213	0,00547889	3,600	0,0004	***

Полученные оценки сквозной регрессии, указанные в таблице 1, характеризуются высокой степенью достоверности ($R^2 = 0,724$, $p < 0,0001$). Если же рассмотреть значимость каждого фактора, наибольший вклад в определении инвестиционной активности вносит уровень экономического развития региона: коэффициент при lnGRP составляет 0,991 ($p < 0,0001$). В логарифмической спецификации это означает практически пропорциональную зависимость инвестиций на душу населения от ВРП на душу населения. Если рассмотреть влияние уровня доходов населения на инвестиционную активность региона, то положительный коэффициент при данном факторе ($\beta = 0,0197$, $p = 0,0004$), указывает на то, что более благоприятная социально-экономическая среда сопровождается более высоким уровнем

инвестиционной активности.

Анализ переменных, отвечающих за институциональные факторы, демонстрирует неоднородное их проявление: статистически значимыми являются два прокси-индикатора. Во-первых, доля налоговых расходов инвестиционной направленности в доходах консолидированного бюджета региона (Share) имеет положительный коэффициент, достигающий пограничной значимости на 10%-ном уровне ($\beta = 0,8695$, $p = 0,071$). Во-вторых, показатель предпринимательской динамики (SME) демонстрирует непривычную первоначальному представлению отрицательную и статистически значимую оценку ($\beta = -2,93 \cdot 10^{-6}$, $p = 0,0016$). Объяснение парадоксального отрицательного эффекта можно

попробовать трактовать как отражение межрегиональных структурных различий: высокая регистрационная активность МСП нередко характерна для регионов с преобладанием менее капиталоемких видов деятельности и иной отраслевой структурой, что может сопровождаться более низкими значениями инвестиций в основной капитал на душу населения. Остальные институциональные индикаторы (показатель специальных инвестиционных режимов, оценка развитости государственно-частного партнёрства) в модели сквозной регрессии статистически значимыми не являются.

В совокупности результаты регрессии указывают на наличие межрегиональных различий, согласующихся с гипотезой о роли институциональной среды, однако сами по себе они не поз-

воляют однозначно трактовать выявленные связи как причинные, поскольку не исключают влияние неизмеримых постоянных характеристик регионов.

Результаты панельной модели с двухсторонними фиксированными эффектами: внутригрупповая динамика

Для контроля неизмеримой постоянной гетерогенности регионов и общих временных факторов оценена панельная модель с фиксированными эффектами по регионам и по времени; стандартные ошибки кластеризованы по регионам. В данной спецификации идентификация коэффициентов обеспечивается исключительно за счёт изменений объясняющих переменных внутри региона во времени. Результаты данной спецификации представлены в таблице 2.

Таблица 2. Результаты панельной модели с двухсторонними фиксированными эффектами: внутригрупповая динамика.

	Коэффициент	Ст. ошибка	t-статистика	p-значение
const	9,30579	1,77620	5,239	<0,0001 ***
Share	-0,326789	0,468906	-0,6969	0,4878
lnSME	-0,0138093	0,0458172	-0,3014	0,7639
lnspecialmodest1	0,0285610	0,0684677	0,4171	0,6776
GPP	$5,08952 \cdot 10^{-5}$	0,000964057	0,05279	0,9580
lnGRP	0,181395	0,140210	1,294	0,1993
dt_2	0,0105225	0,0293736	0,3582	0,7211
dt_3	0,108720	0,0600586	1,810	0,0739 *
dt_4	0,235847	0,0735393	3,207	0,0019 ***
dt_5	0,394832	0,0844229	4,677	<0,0001 ***
dt_6	0,542367	0,100655	5,388	<0,0001 ***

Полученные оценки демонстрируют, что после учёта двухсторонних фиксированных эффектов институциональные показатели (Share, lnSME, lnspecialmodest1, GPP), включённые с лагом в один год, не оказывают статистически различимого влияния на lnInv на стандартных уровнях значимости. Контрольный показатель уровня развития (lnGRP) в within-постановке также оказывается статистически незначимым, что согласуется с тем, что существенная часть

вариации уровня развития носит устойчивый межрегиональный характер и поглощается региональными фиксированными эффектами.

Совместная значимость включённых регрессоров в FE-спецификации не подтверждается ($F(5,83) = 0,436$; $p = 0,822$). В то же время статистически значимыми оказываются временные эффекты: тест Вальда на их совместную значимость равен $\chi^2(5) = 88,3$ ($p < 0,0001$).

Это означает, что динамика инвестиций в рассматриваемом периоде в большей степени определяется факторами, общими для всех субъектов РФ (макроэкономические условия, изменения федеральной политики и нормативной среды, конъюнктурные шоки), чем вариацией институциональных прокси внутри региона. На уровне отдельных годовых фиктивных переменных наблюдается положительная и возрастающая динамика коэффициентов относительно базового года, а эффекты поздних лет статистически значимы. В логарифмической интерпретации это соответствует увеличению средних инвестиций относительно базового периода

Сопоставление модели сквозной регрессии и двухсторонней FE-модели позволяет сделать принципиальный вывод о структуре наблюдаемых зависимостей между институциональной средой и инвестициями. Полученные оценки сквозной регрессии указывают на наличие статистических связей между отдельными институциональными прокси и уровнем инвестиционной активности. При использовании панельной спецификации с фиксированными эффектами оценки по институциональным прокси перестают быть статистически значимыми. Такой результат указывает на различие зависимостей, выявляемых в сквозной и панельной регрессиях. Данное различие можно объяснить тем, что значимая часть институционального эффекта, наблюдаемого в сквозной регрессии, отражает устойчивые межрегиональные различия, которые в панельной модели поглощаются региональными фиксированными эффектами. При этом можно отметить, что уровень инвестиционной активности внутри региона в большей мере зависит от временной компоненты (общих макроэкономических и институционально-политических факторов), нежели от выбранных институциональных факторов.

Данный результат имеет два методологически значимых следствия. Во-первых, он указывает на необходимость осторожной интерпретации сквозной регрессии при исследовании региональных институтов: без панельного контроля

они могут отражать неизмеримую гетерогенность регионов. Во-вторых, отсутствие статистической значимости институциональных прокси в within-постановке не означает отсутствия роли институтов как таковой, но свидетельствует о том, что институциональные изменения могут проявляться на более длинных горизонтах, чем один год лага, и используемые показатели в большей степени измеряют наличие и масштаб инструментов, чем их фактическую эффективность.

Заключение

В статье выполнена оценка влияния институциональных факторов на инвестиции в основной капитал в субъектах Российской Федерации на основе панельных данных за 2019–2024 гг. Для учета временного разрыва между изменениями в институциональной среде и инвестиционной реакцией ключевые институциональные переменные включены с лагом в один год.

Сопоставление результатов сквозной регрессии и панельной модели с двухсторонними фиксированными эффектами позволило эмпирически развести межрегиональную и внутригрупповую компоненты связи между институтами и инвестициями. В модели сквозной регрессии статистически значимую роль в объяснении уровня инвестиционной активности демонстрируют показатели экономического развития ($\ln GRP$) и доходов населения ($\ln income$), а также фиксируется положительная ассоциация инвестиций с долей налоговых расходов инвестиционной направленности ($Share$) при контроле прочих факторов. Одновременно показатель предпринимательской динамики (SME) в межрегиональном срезе имеет отрицательный знак, что интерпретируется как отражение структурных различий регионов и неоднозначности данного показателя как чистого институционального прокси.

В рамках двухсторонней FE-модели, контролирующей неизмеримую постоянную гетерогенность регионов и общие временные шоки, статистически значимого влияния выбранных институциональных прокси на краткосрочную

внутрирегиональную динамику инвестиций обнаружить не удалось; совместная значимость регрессоров не подтверждается. Вместе с тем временные эффекты оказываются статистически значимыми, что указывает на доминирующее влияние общестрановых факторов и шоков периода 2019–2024 гг. на динамику инвестиций в основной капитал.

Ключевой вывод исследования состоит в том, что на рассматриваемом горизонте институциональные характеристики в большей степени отражают устойчивые различия инвестиционного профиля регионов, тогда как внутрирегиональные изменения инвестиций в краткосрочном периоде в значительной мере обусловлены временными макроэкономическими и политико-институциональными факторами. Это имеет практическое значение для региональной инвестиционной политики: оценка результативности институциональных инструментов требует учета

длительности инвестиционного цикла и не должна ограничиваться ожиданием быстрого эффекта в пределах одного года.

Ограничения исследования связаны с относительно коротким временным горизонтом, потенциальной ошибкой измерения прокси-показателей (они могут отражать масштаб инструментов, но не их фактическую эффективность), а также сохраняющимся риском обратной причинности, несмотря на лагирование. В качестве направлений дальнейших исследований представляется целесообразным расширение периода наблюдений, тестирование альтернативных лагов, нормирование показателей предпринимательской динамики (на население/занятость), а также применение спецификаций, разделяющих within- и between-компоненты (например, подход коррелированных случайных эффектов), либо событийных дизайнов для оценки эффектов запуска отдельных режимов и инструментов поддержки.

Библиографический список

1. Агентство стратегических инициатив. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации 2024: методология и параметризация. — URL: <https://kavkaz.rf/investitsii/investoru/Methodology-2024.pdf> (дата обр. 15.02.2026).
2. Аркин В. И., Слестников А. Д. Оптимизация концессионной платы в стохастической модели государственно-частного партнерства // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2017. — № 4. — С. 31–48.
3. Баринова В. А., Земцов С. П., Царева Ю. В. Предпринимательство и институты: есть ли связь на региональном уровне в России? // Вопросы экономики. — 2018. — № 6. — С. 92–116.
4. Борщевский Г. А. Оценка деятельности региональных правительств по привлечению внебюджетных инвестиций в развитие инфраструктуры // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2018. — № 4. — С. 7–41.
5. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства: порядок обновления сведений / Федеральная налоговая служба. — URL: https://www.nalog.gov.ru/rn53/news/activities_fts/16432059/ (дата обр. 24.01.2026).
6. Инвестиции в нефинансовые активы (официальная статистика) / Росстат. — URL: rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial (дата обр. 24.01.2026).
7. Инвестиции в России 2019 : статистический сборник. — Росстат. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Invest_2019.pdf (дата обр. 24.01.2026).
8. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория : учебник / под ред. А. А. Аузан. — 2-е изд. — М. : Проспект, 2016. — 445 с.
9. Казакова М. В., Любимов И. Л., Нестерова К. В. Гарантирует ли успех отдельной реформы ускорение экономического роста? Недостаточно развитые институты как причина провала реформ // Экономический журнал Высшей школы экономики. — 2016. — Т. 20, № 4. — С. 624–654.
10. Министерство финансов Российской Федерации. Перечень налоговых расходов Российской Федерации. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=308509-perechen_nalogovykh_raskhodov_rossiiskoi_federatsii (дата обр. 07.02.2026).
11. Министерство финансов Российской Федерации. Постановление Правительства РФ от 12.04.2019 № 439 «Об утверждении Правил формирования перечня налоговых расходов Российской Федерации и оценки налоговых расходов Российской Федерации». — URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001201904150003> (дата обр. 12.02.2026).

12. Министерство финансов Российской Федерации. Рекомендации по формированию информации о налоговых расходах субъектов Российской Федерации. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=130047-rekomendatsii_po_formirovaniyu_informatsii_o_nalogovykh_raskhodakh_subektov_rossiiskoi_federatsii_dorabotannye (дата обр. 30.01.2026).
13. Министерство экономического развития Российской Федерации. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2024 год. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/c35da2a561ed12ff8b27199065ea5ef3/rejting_subektov_rf_po_gchp_zh_2024_god.pdf (дата обр. 25.01.2026).
14. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. — 1999. — Т. 35, № 2. — С. 1–37.
15. Регионы России. Социально-экономические показатели 2024 : статистический сборник. — Росстат. — URL: https://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (дата обр. 25.01.2026).
16. Федеральная налоговая служба. Документация API: «Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки». — URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/docs/rmsp_pp_api.docx (дата обр. 26.01.2026).
17. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». — URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/39948> (дата обр. 15.01.2026).
18. Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». — URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/22673> (дата обр. 20.01.2026).
19. Федеральный закон от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего развития в Российской Федерации». — URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/39279> (дата обр. 15.03.2026).

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.246

Сравнительный анализ раскрытий ключевых источников неопределенности оценок по МСФО у российских публичных компаний: обесценение активов и чувствительность допущений

© 2026 **Лакоба Лана Феликсовна**

Младший куратор проектов Благотворительного фонда Система, Москва.

E-mail: lakobalana@mail.ru

© 2026 **Гордова Марина Алексеевна**

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры аудита и корпоративной отчетности Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: MGordova@fa.ru

Ключевые слова: МСФО, обесценение активов, неопределенность оценок, чувствительность допущений, раскрытия отчетности, ставка дисконтирования, единицы, генерирующие денежные потоки, прозрачность.

Предмет исследования – раскрытия по МСФО, связанные с тестированием на обесценение по IAS 36, и то, как российские публичные компании описывают ключевые источники неопределенности оценок и чувствительность допущений. Цель – сравнить полноту и сопоставимость раскрытий у ПАО «Газпром», ПАО «ГМК Норильский никель» и ПАО «Северсталь» за 2022–2024 гг. Методология включает контент-анализ примечаний к отчетности, построение индекса глубины раскрытий и приведение представленных компаниями чувствительностей к единому формату (WACC/ставка дисконтирования, товарные цены, FX). Результаты показывают рост формализованности и количественных раскрытий после 2022 г., но сохраняющуюся несопоставимость по уровню агрегирования CGU и по способу представления «запаса прочности». Сделан вывод о необходимости стандартного набора чувствительностей, выраженных через влияние на возмещаемую стоимость и headroom.

Тестирование активов на обесценение по IAS 36 в 2022–2024 гг. стало для российских эмитентов одной из наиболее «чувствительных» оценочных областей в отчетности по МСФО. Резкие изменения рынков сбыта, логистики, экспортных ограничений, дисконтов к бенчмаркам, валютной

волатильности и стоимости капитала привели к тому, что одна и та же учетная процедура стала, по сути, проверкой качества управленческих допущений и прозрачности их раскрытия. Пользователь отчетности ожидает не только факт признания убытка (или его отсутствия), но

и объяснение: какие именно допущения являются ключевыми, насколько широк диапазон неопределенности и как изменение ставки дисконтирования, товарных цен или валютных курсов влияет на возмещаемую стоимость и «запас прочности» по ключевым единицам, генерирующим денежные потоки (CGU).

На практике сопоставимость между компаниями часто ограничена: разные модели оценки, разные горизонты прогнозирования, разная детализация CGU и различающиеся формы представления чувствительности. Это осложняет задачу инвестора, кредитора и аналитика: даже при наличии цифр в примечаниях они не всегда переводятся в единый язык риска. Цель настоящей статьи – провести сравнительный анализ раскрытий ключевых источников неопределенности оценок по IAS 36 и чувствительности допущений (WACC/ставка дисконтирования, товарные цены, FX) [1] на примере трех крупных российских публичных компаний – ПАО «Газпром» [7], ПАО «ГМК Норильский никель» [8] и ПАО «Северсталь» [9] – за 2022–2024 гг., а также показать, какие элементы раскрытий повышают сопоставимость и аналитическую полезность.

Эмпирическая база включает публично доступ-

ные примечания к консолидированной отчетности по МСФО за 2022–2024 гг. и разделы о ключевых суждениях/источниках неопределенности оценок. Применен контент-анализ с последующей балльной оценкой «глубины раскрытий» по шкале 0–12: учитывались идентификация CGU, указание базы возмещаемой стоимости, раскрытие ставки дисконтирования (pre-tax) и подхода к ее формированию, раскрытие долгосрочного роста, раскрытие товарных и FX-допущений, наличие количественной чувствительности, раскрытие запаса прочности (headroom) и пороговых значений (break-even), а также объяснение причин изменений допущений год к году. Для сопоставления количественных чувствительностей использован единый формат: эффект изменения ставки на +1 п.п., эффект снижения ключевой товарной цены на 10% и эффект укрепления рубля к доллару на 10% [2].

Таблица 1 суммирует наблюдаемую динамику признания обесценения и индекс глубины раскрытий. Она позволяет отделить «экономический результат» (наличие/масштаб обесценения) от «качества коммуникации» (насколько подробно компания раскрывает ключевые допущения и их чувствительность).

Таблица 1. Динамика признания обесценения и индекс глубины раскрытий.

Компания	2022 убыток/(вос- становление) от обесценения, млрд руб.	2022 индекс глубины (0–12)	2023 убыток/(вос- становление), млрд руб.	2023 индекс (0–12)	2024 убыток/(вос- становление), млрд руб.	2024 индекс (0–12)
Газпром	540	7	90	8	110	9
Норникель	105	8	35	9	55	9
Северсталь	30	6	10	7	18	8

Анализ таблицы 1 показывает общий тренд: после 2022 г. все три компании повышают формализованность раскрытий (рост индекса на 1–2 пункта к 2024 г.), что выглядит реакцией на усиление рыночной и аудиторской чувствительности к оценочным суждениям. Однако сопоставимость остается неполной. Во-первых, масштаб

обесценения сам по себе не гарантирует глубины раскрытия: у Газпрома в 2022 г. значительный убыток сочетается со средним индексом, что типично для ситуации, когда компания объясняет события (шоки спроса, маршрутов, регуляторики), но ограниченно раскрывает количественную чувствительность по CGU. Во-вторых,

Норникель демонстрирует наиболее стабильный высокий уровень индекса, что соответствует практике сырьевых компаний детальнее описывать ценовые и валютные предпосылки. В-третьих, Северсталь стартует с более низкой базы, но постепенно приближается к «лучшим практикам», увеличивая долю количественных раскрытий и пояснений по изменению допущений.

Ключевой универсальный фактор неопределенности в IAS 36 – ставка дисконтирования (часто

описываемая как WACC или производная от WACC). Даже при разных моделях оценки влияние ставки на возмещаемую стоимость интуитивно понятно пользователю, поэтому именно этот параметр имеет наибольший потенциал для сопоставимости данных различных компаний. Таблица 2 сопоставляет раскрываемые диапазоны pre-tax ставок дисконтирования и оценку чувствительности: влияние увеличения ставки на 1 п.п. на возмещаемую стоимость или headroom по основным CGU (агрегировано до уровня компании).

Таблица 2. Диапазоны pre-tax ставок дисконтирования и оценку чувствительности.

Компания	2022 ставка дисконтирования (pre-tax), %	2022 эффект +1 п.п., млрд руб.	2023 ставка, %	2023 эффект +1 п.п., млрд руб.	2024 ставка, %	2024 эффект +1 п.п., млрд руб.
Газпром	12,5–14,2	-175	13,2–15,0	-145	13,8–15,7	-155
Норникель	10,8–12,6	-58	11,4–13,0	-52	11,9–13,4	-54
Северсталь	13,2–15,4	-27	13,8–15,9	-23	14,1–16,2	-25

Анализ таблицы 2 фиксирует две особенности периода 2022–2024 гг. Первая – смещение ставок вверх у всех трех эмитентов, что отражает рост премий за риск, удорожание капитала и более консервативные допущения по финансированию в среднесрочной перспективе. Вторая – различие в «переводимости» чувствительности: компании не всегда одинаково определяют показатель эффекта (иногда это уменьшение возмещаемой стоимости, иногда – сокращение headroom), из-за чего сравнение требует пояснений. Тем не менее масштаб влияния согласуется с размером и капиталоемкостью бизнеса: у Газпрома эффект +1 п.п. выражается трехзначными величинами в млрд руб., у Северстали – заметно меньше. Практическая слабость текущего формата раскрытий состоит в том, что без исходного headroom и без пороговой ставки (break-even), при которой headroom становится нулевым, пользователю трудно оценить вероят-

ность обесценения при умеренном изменении WACC: «минус 155 млрд руб.» может быть как критическим, так и несущественным при крупном запасе прочности.

Для российских экспортеров товарные цены и FX – второй по значимости блок неопределенности, особенно в 2022–2024 гг., когда менялись не только уровни цен, но и применимые дисконты, маршруты продаж и структура валютных потоков. В отличие от ставки дисконтирования, чувствительность к ценам и валюте часто сильнее зависит от внутренних управленческих предпосылок (нетбэк к бенчмарку, квоты, премии/штрафы, перенаправление потоков), поэтому сопоставимость раскрытий сложнее [3]. Таблица 3 демонстрирует стресс-анализ, приведенный к единому виду: снижение ключевой товарной цены на 10% и укрепление рубля к доллару на 10% с оценкой эффекта на возмещаемую стоимость или headroom.

Таблица 3. Стресс-анализ компании.

Компания	2022 -10% цена, эффект, млрд руб.	2022: +10% RUB к USD, эффект, млрд руб.	2023 -10% цена, млрд руб.	2023 +10% RUB, млрд руб.	2024 -10% цена, млрд руб.	2024 +10% RUB, млрд руб.
Газпром	-270	-215	-240	-195	-250	-205
Норникель	-125	-68	-112	-61	-118	-64
Северсталь	-62	-24	-56	-21	-59	-22

Анализ таблицы 3 показывает, что для всех компаний ценовой фактор доминирует над FX-фактором при сопоставимом относительном шоке, что соответствует высокой доле маржи, определяемой конъюнктурой, и частичной «естественной» хедж-позиции через валютные затраты и экспортную выручку. При этом экономический смысл FX-чувствительности неоднозначен: укрепление рубля снижает рублевую выручку, но может одновременно снижать рублевую стоимость импортных составляющих и части капитальных затрат, поэтому корректная интерпретация требует раскрытия валютной структуры потоков и предпосылок по затратам. Наиболее полезными являются раскрытия, где компания явно указывает:

1. какую именно цену она стрессует (бенчмарк, нетбэк, реализационная цена с учетом дисконтов);
2. какие переменные фиксируются;
3. выражается ли эффект через снижение возмещаемой стоимости или через сокращение headroom.

В рассматриваемой выборке лучшая сопоставимость достигается там, где чувствительность дается отдельно по цене и FX, а не «смешивается» в комбинированный сценарий, поскольку комбинирование ухудшает диагностическую ценность и мешает оценить вклад каждого риска [6].

Сопоставляя три блока результатов, можно выделить несколько устойчивых выводов о качестве раскрытий IAS 36 у российских эмитентов в 2022–2024 гг. Во-первых, заметен переход от описательных формулировок к числам: компании чаще раскрывают диапазоны ставок, иногда — диапазоны ценовых предпосылок, а также

приводят хотя бы одну количественную чувствительность. Во-вторых, сохраняется проблема различного уровня агрегирования CGU. Когда компания тестирует крупные объединенные CGU, чувствительность выглядит «крупной» и более гладкой; при детальном разбиении на сегменты эффект становится адресным, но сравнение с другими эмитентами усложняется. В-третьих, ключевой дефицит сопоставимости — отсутствие единого представления headroom: одни компании показывают запас прочности в абсолютных рублях, другие ограничиваются заявлением о «достаточном запасе», третьи приводят пороговые изменения параметров без раскрытия базы. С точки зрения пользователя отчетности оптимален формат «триады»: базовые допущения, headroom и break-even по основным параметрам (WACC, цена, FX). Именно такой формат позволяет оценить не только чувствительность, но и вероятность перехода в зону обесценения при разумных стрессах.

Наконец, важно подчеркнуть специфику 2022–2024 гг.: помимо рыночных параметров, критическими становятся «надстройки» к ним — дисконты к мировым ценам, изменения географии продаж, транспортные ограничения, переоценка долгосрочных инвестиционных программ. Если эти корректировки не раскрываются хотя бы качественно, то даже корректно рассчитанная ставка дисконтирования и аккуратная чувствительность к бенчмарку дают ограниченную картину. Поэтому прикладная ценность раскрытий в рассматриваемый период определяется не количеством таблиц в примечаниях, а тем, насколько компания объясняет механизм формирования денежных потоков и связывает его с конкретными источниками неопределенности [4; 5].

Сравнительный анализ Газпрома, Норникеля и Северстали за 2022–2024 гг. показывает рост глубины раскрытий по IAS 36 и более частое использование количественных чувствительностей, особенно по ставке дисконтирования. Одновременно сохраняется несопоставимость из-за различий в агрегировании CGU, в выборе базы эффекта и в неполном раскрытии исходного запаса прочности. Наиболее универсальными для стандартизации выглядят три параметра: WACC/pre-tax ставка, ключевая товарная цена

и FX, при обязательном раскрытии headroom и пороговых значений (break-even). Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением выборки на другие отрасли и проверкой эмпирической связи между качеством раскрытий и рыночными показателями риска (стоимость капитала, кредитные спрэды), а также с разработкой минимального «шаблона чувствительности» для повышения сопоставимости примечаний российских эмитентов.

Библиографический список

1. «Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 36 «Обесценение активов» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 14.12.2020).
2. Воронов Д. С., Пельмская И. С. Оценка стоимости капитала и ставки дисконтирования на базе российской финансовой статистики для ведущих отраслевых групп экономики // Управление финансовыми рисками. — 2025. — Т. 21, № 2. — С. 155–178.
3. Воронов Д. С., Раменская Л. А. Оценка стоимости капитала и ставки дисконтирования на базе российской финансовой статистики // Journal of New Economy. — 2023. — № 1. — С. 50–80.
4. Гордова М. Формирование нефинансовой отчетности экономических субъектов: тенденции развития // Экономические науки. — 2023. — № 223. — С. 135–139.
5. Гордова М. А., Титкова К. О. Тренды и вызовы устойчивого развития по данным нефинансовой отчетности компаний // Экономические науки. — 2025. — № 245. — С. 210–216.
6. Гужев Д. А., Синцова Е. А. Переменное значение ставки дисконтирования и чистый дисконтированный доход при вариативном определении начальных инвестиций в пессимистическом сценарии реализации инвестиционного проекта // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 10. — С. 4443–4460.
7. Официальный сайт ПАО «Газпром». — URL: <https://www.gazprom.ru>.
8. Официальный сайт ПАО «ГК «Норникель». — URL: <https://nornickel.ru>.
9. Официальный сайт ПАО «Северсталь». — URL: <https://severstal.com/rus>.
10. Петров А. М., Мельникова Л. А. Затраты и расходы в системе бухгалтерского учета и налогообложения // Проблемы современной экономики. — 2013. — 4(48). — С. 179–183. — EDN SAZNET.
11. Петров А. М., Шнайдер В. В., Гаврилов Д. В. Внутренний финансовый контроль и внутренний финансовый аудит - инструменты устранения финансовых нарушений // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2020. — Т. 9, 4(33). — С. 271–276. — DOI: [10.26140/anie-2020-0904-0064](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0904-0064). — EDN WHRBNX.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.251

Роль транспортной инфраструктуры в развитии регионов

© 2026 Лавров Денис Анатольевич

Кандидат экономических наук, доцент кафедры аудита и анализа корпоративной отчетности, Факультет налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: dalavrov@fa.ru

Ключевые слова: транспортная инфраструктура, пространственное развитие региона, социально-экономическое развитие, транспортная доступность, инфраструктурные ограничения, региональная дифференциация, цифровизация транспорта.

В статье представлено комплексное исследование роли транспортной инфраструктуры как системообразующего фактора пространственного развития регионов. Авторами обосновывается положение о том, что транспортная инфраструктура выступает не просто пассивным элементом хозяйственного комплекса, а активным агентом трансформации регионального экономического ландшафта. На основе анализа актуальных исследований, включая работы Е. С. Заколюкиной, Т. В. Усковой, Л. Ю. Бережной, а также зарубежных ученых, выявлены фундаментальные причинно-следственные связи между уровнем развития транспортной сети и социально-экономическими показателями территорий. Особое внимание уделено двойственной природе влияния инфраструктуры – наряду с мультипликативными эффектами (рост инвестиционной привлекательности, повышение мобильности факторов производства) авторы выделяют риски периферизации и усиления межрегиональных диспропорций. Предложен авторский подход к концептуализации транспортной инфраструктуры как фактора пространственного развития, включающий её цифровую составляющую. Представлены результаты сопоставительного анализа индексов развития транспортной инфраструктуры и показателей качества жизни населения, демонстрирующие нелинейный характер исследуемых зависимостей. Сделан вывод о необходимости разработки интегральной методики оценки, учитывающей как позитивные, так и потенциально негативные последствия инфраструктурных проектов.

Проблематика пространственного развития в контексте Российской Федерации приобретает особую остроту в силу ряда объективных обстоятельств: экстраординарной протяженности территории, существенной дифференциации регионов по уровню социально-экономического развития, наличия значительных инфраструктурных ограничений, а также текущей геополитической турбулентности, актуализирующей вопросы связанности экономического пространства. В этом сложном многофакторном поле транспортная инфраструктура выступает не просто одной из отраслей хозяйствования, но фундаментальным условием существования

и развития самого территориального каркаса страны. Как справедливо отмечает Т. В. Ускова, транспортная инфраструктура занимает основное место в рамках развития пространства и экономики, а её недостаточный уровень может стать непреодолимым препятствием для притока инвестиций и размещения производительных сил.

Анализ стратегических документов, в частности Стратегии пространственного развития Российской Федерации, свидетельствует о том, что ключевые вызовы современного этапа — концентрация экономического роста в ограниченном числе центров, сохранение инфраструктурных ограничений, низкая транспортная связанность — напрямую коррелируют с состоянием транспортной системы. При этом как подчеркивается в Основах государственной политики регионального развития, износ транспортной инфраструктуры и её недостаточная обеспеченность относятся к числу критических факторов, сдерживающих реализацию потенциала территорий [4]. Однако, несмотря на очевидную значимость, теоретическое осмысление роли транспортной инфраструктуры как активного фактора, а не пассивного фона регионального развития, остается фрагментарным. Существующие исследования, как правило, концентрируются либо на макроэкономических эффектах, либо на отраслевых аспектах, оставляя за скобками сложную диалектику взаимовлияния инфраструктуры и пространственной организации социума. Особого внимания, на наш взгляд, заслуживает тезис Л.Ю. Бережной о том, что уровень развития инфраструктуры может иметь как положительное, так и отрицательное влияние, а также наличие обратной зависимости: региональные проблемы негативно сказываются на транспортной составляющей [2]. Цель настоящей работы заключается в выявлении фундаментальных закономерностей и противоречий, характеризующих роль транспортной инфраструктуры в пространственном развитии регионов, а также в обосновании необходимости перехода к качественно новым, интегральным подходам к её оценке, учитывающим многомер-

ность и нелинейность возникающих эффектов. Достижение поставленной цели требует решения следующих задач: систематизация теоретических подходов к интерпретации транспортной инфраструктуры как фактора развития; выявление причинно-следственных связей в системе «инфраструктура — пространственная динамика»; анализ существующих методических подходов к оценке и их ограничений; обоснование направлений совершенствования методологии.

Проведенный анализ актуальных исследований позволяет констатировать наличие устойчивого научного консенсуса относительно исключительной роли транспортной инфраструктуры в процессах регионального развития. Е. С. Заколюкина, обобщая существующие подходы, формулирует ряд ключевых особенностей, характерных для Российской Федерации. К их числу исследователь относит: уникальность географического положения, предопределяющую особую значимость транспортных артерий; наличие прямой зависимости между дифференциацией регионов по уровню социально-экономического развития и эффективностью транспортной инфраструктуры; связь с качеством жизни; амбивалентность эффектов [4]. Развивая данную логику, мы полагаем необходимым акцентировать внимание на системообразующей, каркасной функции транспортной инфраструктуры. Речь идет не просто об обслуживании экономических связей, но о формировании самого пространственного каркаса расселения и размещения производительных сил. Транспортная сеть выступает своего рода «кровеносной системой» территориального организма, предопределяя векторы миграционных потоков, локализацию инвестиций, конфигурацию межрегиональных взаимодействий.

В этом контексте особого внимания заслуживает понятие «транспортная освоенность территории», которое, как отмечается в исследованиях, характеризует степень проникновения и обслуживания территории транспортным сообщением. Г. И. Поподько подчеркивает, что положение относительно транспортной инфраструктуры относится к числу объективных

факторов региональных диспропорций, наряду с природно-климатическими условиями и наличием ресурсов [5]. Следовательно, инвестиции в транспортную инфраструктуру – это не просто затраты на создание материальных объектов, а инструмент целенаправленной трансформации пространственной структуры экономики. Однако как показывают исследования зарубежных авторов, например, Т. Коморницкого и С. Голищека, наиболее существенное влияние на экономическое развитие приходится на начальный этап развития инфраструктуры, что указывает на наличие эффекта насыщения и необходимость тщательного обоснования инфраструктурных проектов.

Проведенный нами сопоставительный анализ рейтингов федеральных округов по индексу развития транспортной инфраструктуры (по данным InfraOne Research) и по уровню среднедушевых доходов населения (по данным Росстата) за 2021 год выявил неоднозначную картину. С одной стороны, наблюдается определенная корреляция: лидеры по развитию инфраструктуры (ЦФО, СЗФО) являются также лидерами по доходам населения, что согласуется с теоретическими представлениями. С другой стороны, обнаружены и существенные расхождения. Так, Дальневосточный федеральный округ, занимающий третью позицию по уровню доходов, находится лишь на шестом месте по развитию транспортной инфраструктуры. Сибирский федеральный округ, напротив, демонстрирует более высокий инфраструктурный рейтинг (третье место) при относительно невысоких доходах населения (седьмое место). Данные расхождения, на наш взгляд, свидетельствуют о нелинейном и опосредованном характере связи. Уровень доходов детерминирован множеством факторов (структура экономики, сырьевая рента, климатические условия), и развитая транспортная инфраструктура является необходимым, но не достаточным условием высокого уровня жизни. Более того, она может выступать катализатором оттока ресурсов (капитала, квалифицированной рабочей силы) в более привлекательные центры, усиливая поляризацию пространства. Таким

образом, мы сталкиваемся с парадоксальной ситуацией: улучшая транспортную связанность периферии с центром, мы потенциально можем способствовать не развитию периферии, а ее дальнейшему опустошению за счет облегчения миграции. Этот аспект, обозначенный еще в работах представителей «новой экономической географии», к сожалению, не всегда в полной мере учитывается при разработке стратегических документов.

Еще одним важнейшим результатом теоретического осмысления становится вывод о необходимости расширения самого понятия «транспортная инфраструктура» в эпоху цифровой трансформации. О. Н. Владимирова и А. А. Морозова справедливо отмечают, что в существующих трактовках зачастую не отражаются процессы цифровизации, которые коренным образом меняют экономические отношения [3]. Цифровая транспортная инфраструктура, включающая интеллектуальные транспортные системы, автоматизированные системы управления, платформенные решения, не просто дополняет, но качественно преобразует физическую инфраструктуру, повышая ее пропускную способность, безопасность и эффективность без масштабного строительства новых объектов. Это открывает новые возможности для развития регионов, позволяя частично компенсировать недостаточную физическую связанность за счет информационно-коммуникационных технологий. Однако это же порождает новые риски, связанные с цифровым неравенством и кибербезопасностью критически важных объектов.

Полученные результаты позволяют существенно углубить понимание механизмов влияния транспортной инфраструктуры на региональное развитие. Классический подход, рассматривающий инфраструктуру исключительно как фактор снижения транспортных издержек и расширения рынков сбыта, представляется сегодня недостаточным. Необходим переход к более сложной, многокритериальной модели, учитывающей следующие аспекты. Во-первых, это временной лаг и неоднородность эффектов. Результаты от ввода инфраструктурных объектов проявляются

не мгновенно и имеют различную динамику на разных этапах. Начальный этап (строительство) генерирует мультипликативный спрос в смежных отраслях. Среднесрочный этап связан с повышением доступности и мобильности. Долгосрочные эффекты выражаются в трансформации системы расселения и специализации регионов. Игнорирование временной составляющей ведет к ошибочным оценкам эффективности проектов. Во-вторых, это учет «эффекта коридора» и «эффекта тени». Транспортные магистрали создают зоны ускоренного развития (коридоры), одновременно формируя обширные пространства, остающиеся в стороне от основных потоков (тени). Политика пространственного развития должна быть направлена не только на создание магистралей, но и на формирование связей с периферийными территориями, на проникновение «вглубь» от основных осей развития. В противном случае магистрализация пространства может усугубить существующие диспропорции, превратив периферию в еще более глубокую провинцию, лишенную даже тех ограниченных ресурсов, которые у нее были ранее. В-третьих, необходимо концептуальное осмысление транспортной инфраструктуры как общественного блага и одновременно как источника специфических рент. Доступ к транспортной сети формирует особые преимущества для локализованных в узлах экономических агентов,

что порождает ренту местоположения. Задача государства заключается не только в создании сети, но и в справедливом перераспределении создаваемых ею выгод, в предотвращении чрезмерной концентрации ренты в ограниченном числе центров.

Сравнение с ранее известными исследованиями, в частности с работами Р. Покарела с соавторами о роли транспорта в региональном развитии, а также А. Нестико и Ф. Руссо о влиянии инфраструктуры на территорию, подтверждает универсальный характер выявленных закономерностей. Однако специфика России (гигантские расстояния, суровый климат, исторически сложившаяся поляризация) придает этим закономерностям особую остроту и требует адаптации зарубежных моделей к отечественным реалиям. Дискуссионным остается вопрос о критериях качественной оценки. Хаотичный набор индикаторов, используемый во многих методиках, не позволяет сформировать целостное представление. Мы солидарны с позицией Е. С. Заколюкиной о необходимости разработки интегрального показателя, который учитывал бы не только технические параметры (протяженность, плотность, пропускную способность), но и социальные, экономические, экологические, а теперь уже и цифровые аспекты функционирования транспортной инфраструктуры [4].

Библиографический список

1. *Баширова А. А.* Факторы и условия, влияющие на сбалансированное развитие региона // РППЭ. — 2018. — 9 (95). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-usloviya-vliyayushchie-na-sbalansirovannoe-razvitie-regiona>.
2. *Бережная Л. Ю.* Взаимосвязь транспортной инфраструктуры и регионального развития // Вестник Евразийской науки. — 2019. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/23ECVN319.pdf>.
3. *Владимирова О. Н., Морозова А. А.* Особенности развития транспортной инфраструктуры пригородного региона // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 8. — DOI: [10.18334/epp.13.8.118633](https://doi.org/10.18334/epp.13.8.118633).
4. *Заколюкина Е. С.* Транспортная инфраструктура региона как фактор пространственного развития территории // Проблемы развития территории. — 2023. — Т. 27, № 5. — С. 79–95. — DOI: [10.15838/ptd.2023.5.127.6](https://doi.org/10.15838/ptd.2023.5.127.6).
5. *Поподько Г. И.* Выравнивание диспропорций территориального развития ресурсного региона на основе реализации инфраструктурных и инвестиционных проектов // Региональная экономика и управление. — 2022. — 1 (69). — DOI: [10.24412/1999-2645-2022-169-12](https://doi.org/10.24412/1999-2645-2022-169-12).
6. *Ускова Т. В.* Транспортная инфраструктура как фактор развития территорий и связанности экономического пространства // Проблемы развития территории. — 2021. — Т. 25, № 3. — С. 7–22. — DOI: [10.15838/ptd.2021.3.113.1](https://doi.org/10.15838/ptd.2021.3.113.1).
7. *Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K.* Creep Deformation of Zr55Co25Al15Ni5 Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // Transactions of the Indian Institute

- of Metals. – 2021. – DOI: [10.1007/s12666-021-02455-8](https://doi.org/10.1007/s12666-021-02455-8). – EDN FXBRND.
8. *Hybel J., Mulalic I.* Transportation and quality of life: Evidence from Denmark // *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. – 2022. – Vol. 157. – P. 107–125. – DOI: [10.1016/j.tra.2021.12.003](https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.12.003).
9. *Komornicki T., Goliszek S.* New Transport Infrastructure and Regional Development of Central and Eastern Europe // *Sustainability*. – 2023. – Mar. – Vol. 15, no. 6. – P. 5263. – ISSN 2071-1050. – DOI: [10.3390/su15065263](https://doi.org/10.3390/su15065263).
10. *Petrov A., Tolmachev M., Shlychkov D.* Analysis of current trends of employment diversification at the international level: Case study of pharmacy industry // *Systematic Reviews in Pharmacy*. – 2020. – Vol. 11, no. 12. – P. 1383–1390. – DOI: [10.31838/srp.2020.12.206](https://doi.org/10.31838/srp.2020.12.206). – EDN IUCVLI.

УДК 332.12 DOI: 10.14451/1.256.256

Производственный потенциал регионов (на примере Северо-Кавказского федерального округа)

© 2026 Лазарова Лариса Борисовна

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Экономика и финансы. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Владикавказ, Россия.

E-mail: llblazarova@mail.ru

© 2026 Церекаева Виктория Автандиловна

Магистрант кафедры Экономика и финансы. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Владикавказ, Россия.

E-mail: vcerekaeva@mail.ru

Ключевые слова: производственный потенциал, региональная экономика, СКФО, инвестиции, инфраструктура, программно-целевое планирование.

В статье раскрывается содержание производственного потенциала региона как интегральной характеристики ресурсов и возможностей территории. Рассмотрены структурные элементы потенциала (ресурсный, функционально-технологический и институциональный блоки), а также факторы их формирования. На основе актуальных статистических показателей показаны особенности использования потенциала Северо-Кавказского федерального округа (СКФО). Обоснована роль программно-целевого планирования и государственных программ как механизма концентрации ресурсов и повышения эффективности региональной политики. Сформулированы ключевые проблемы и перспективы развития производственного потенциала регионов СКФО.

В условиях пространственной неоднородности социально-экономического развития России вопросы выявления и наращивания производственного потенциала регионов приобретают стратегическое значение. Производственный потенциал выступает фундаментом для роста валового регионального продукта, повышения занятости и улучшения качества жизни населения. При этом неравномерность обеспеченности ресурсами, различия в качестве институтов и инфраструктуры обуславливают суще-

ственную дифференциацию регионов по темпам и устойчивости роста.

Особую актуальность проблема формирования и эффективного использования производственного потенциала имеет для Северо-Кавказского федерального округа. Округ характеризуется значительными аграрными и рекреационными ресурсами, высоким демографическим потенциалом, при этом сталкивается с инфраструктурными ограничениями, сравнительно низкой инвестиционной активностью и дисбалансами

на рынке труда. Преодоление данных ограничений требует комплексной региональной политики и применения программно-целевого планирования как инструмента согласования целей, ресурсов и механизмов реализации.

Цель исследования – раскрыть теоретические основы производственного потенциала региона и оценить особенности его использования в СКФО на основе статистических данных, а также выделить проблемы и перспективы развития. Задачи исследования включают: уточнение содержания и структуры производственного потенциала; систематизацию факторов; анализ ключевых показателей СКФО; оценку роли программно-целевого планирования; формулирование направлений повышения эффективности использования производственного потенциала.

Информационную базу исследования составляют официальные статистические материалы, включая обзоры Росстата по социально-экономическому положению СКФО, а также документы органов государственной власти по стратегическому и программному развитию округа. В работе использованы методы сравнительного анализа, структурно-факторный подход, логическое обобщение и элементы индикативной оценки. Для иллюстрации тенденций применены графические методы представления данных.

Производственный потенциал региона рассматривается как совокупность ресурсов и возможностей территории, обеспечивающих производство товаров и услуг при заданном уровне технологий и организации хозяйственной деятельности. В отличие от простого набора ресурсов, потенциал включает также механизмы их вовлечения в экономический оборот и способность системы к развитию за счет инвестиций и инноваций.

В научных подходах производственный потенциал трактуется как динамическая система, чувствительная к изменениям внешней конъюнктуры, институтов и технологических укладов. Следовательно, ключевыми становятся не только количественные параметры ресурсов, но и качество управления, степень инфраструктурной

связанности и эффективность использования основных фондов. Таким образом, потенциал следует оценивать через взаимосвязь ресурсных, технологических и институциональных составляющих, а также через результаты – ВРП, занятость, инвестиции и производительность.

Структуру производственного потенциала можно представить в виде трех взаимосвязанных блоков: ресурсного, функционально-технологического и институционального. [5]

Ресурсный блок:

- природно-ресурсная база (земля, полезные ископаемые, водные и рекреационные ресурсы);
- трудовые ресурсы (численность, квалификация, демографические характеристики, мобильность);
- капитальные ресурсы (основные фонды, транспортная, энергетическая и цифровая инфраструктура);
- финансовые ресурсы (собственные средства организаций, бюджетные и внебюджетные источники, кредитные ресурсы).

Функционально-технологический блок

Данный блок характеризует уровень технологического развития производственных процессов, инновационную активность, организацию труда и управления, эффективность использования капитала и энергоресурсов. В условиях современной экономики технологическая модернизация является условием повышения конкурентоспособности региона, сокращения издержек и роста производительности.

Институциональный блок

Институциональная среда включает качество регионального управления, доступность административных услуг, защищенность прав собственности, состояние делового климата, уровень развития институтов поддержки предпринимательства и механизмов государственно-частного партнерства. Для инвестиционно-чувствительных отраслей (переработка, туризм, логистика) институты играют решающую роль,

поскольку снижают транзакционные издержки и повышают предсказуемость правил.

К ключевым факторам формирования производственного потенциала относятся: географическое положение, исторически сложившаяся структура хозяйства, инвестиционная активность, развитие человеческого капитала, уровень транспортной и энергетической обеспеченности, региональная политика и степень интеграции в межрегиональные производственные цепочки [10].

СКФО включает Республики Дагестан, Ингушетию, Кабардино-Балкарию, Карачаево-Черкесию, Северную Осетию – Аланию, Чеченскую Республику и Ставропольский край. По данным статистических обзоров, округ занимает около 1% территории России и концентрирует порядка 7% населения страны, что отражает высокую демографическую плотность и значимость трудового фактора в региональном развитии.

Ресурсная база округа отличается разнообразием: плодородные земли и благоприятные климатические условия поддерживают агропромышленный комплекс, а рекреационные ресурсы формируют потенциал туризма и санаторно-курортного комплекса. Промышленная специализация неоднородна: наибольшая доля индустриального выпуска и переработки сосредоточена в Ставропольском крае, тогда как в ряде республик доминируют сельское хозяйство, строительство, торговля и услуги [8].

Оперативные данные по округу показывают рост деловой активности. Так, оборот организаций СКФО в I квартале 2025 года составил 1,1 трлн руб. и вырос относительно соответствующего периода предыдущего года; оборот розничной торговли достиг 669,6 млрд руб., а объем платных услуг населению – 186,7 млрд руб. [1]. Указанные показатели косвенно отражают расширение внутреннего спроса и укрепление сервисной составляющей экономики округа.

С инвестиционной точки зрения важным инструментом выступает структура источников финансирования. По оперативной статистике, в январе–сентябре 2025 года доля СКФО в общероссийском объеме инвестиций составила 2,8%, при этом удельный вес инвестиций за счет собственных средств – 42,8%, привлеченных – 57,2%; в части привлеченных финансовых ресурсов львиную долю занимают средства федерального бюджета (23,9%). Это указывает на значимость межбюджетных трансфертов, при этом необходимо повысить долю частных инвестиций.

Финансовая активность организаций округа также демонстрирует рост: общий объем финансовых вложений в январе–сентябре 2025 года оценен в 1 226,5 млрд руб., при преобладании краткосрочных финансовых инструментов. Данная структура может означать осторожность бизнеса и ограниченную склонность к долгосрочным капиталоемким проектам.

Бюджетная устойчивость является дополнительным фактором развития: консолидированный бюджет субъектов СКФО в I квартале 2025 года характеризовался профицитом, а поступления доходов увеличились до отметки 93,0 млрд руб. (рост 12,6% к соответствующему периоду 2024 года). Однако устойчивость региональных бюджетов во многом зависит от межбюджетных трансфертов и динамики налоговой базы [4].

В целом, анализ подтверждает наличие у округа существенных возможностей роста за счет комбинации человеческого капитала, аграрных ресурсов и туристического потенциала. Одновременно заметна зависимость инвестиционной динамики от привлеченных и бюджетных источников, а также высокая роль сферы услуг и торговли, что требует баланса с развитием переработки и высокопроизводительных рабочих мест.

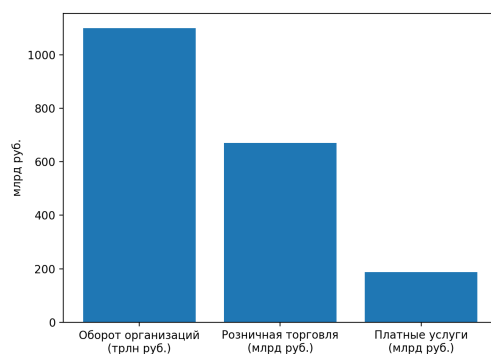


Рис. 1. Показатели деловой активности (I кв. 2025 г.)

Источник: расчеты автора по данным статистического обзора Росстата по СКФО.

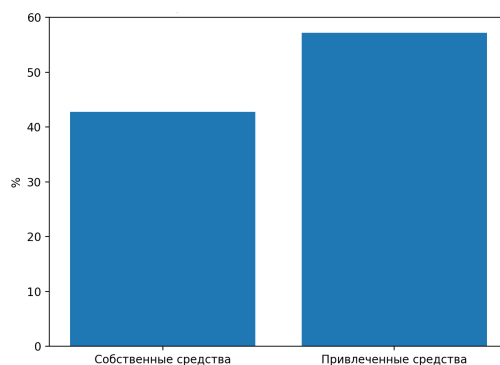


Рис. 2. Структура инвестиций по источникам финансирования.

Источник: расчеты автора по данным статистического обзора Росстата по СКФО с января по сентябрь 2025 года.

Таблица 1. Выбранные индикаторы социально-экономического положения СКФО (оперативные данные).

Показатель	Период	Значение
Оборот организаций	I кв. 2025	1,1 трлн руб.
Оборот розничной торговли	I кв. 2025	669,6 млрд руб.
Платные услуги населению	I кв. 2025	186,7 млрд руб.
Доходы консолидированного бюджета	I кв. 2025	93,0 млрд руб. (+12,6% г/г)
Доля округа в инвестициях РФ	янв–сен 2025	2,8%
Финансовые вложения организаций	янв–сен 2025	1226,5 млрд руб.

Программно-целевое планирование является ключевым инструментом государственной региональной политики, позволяющим согласовать цели развития, объемы финансирования и показатели результативности. Для СКФО данный подход особенно важен ввиду необходимости концентрации ресурсов на инфраструктурных и институциональных «узких местах», которые сдерживают вовлечение ресурсов округа в экономический оборот.

Нормативной основой программного развития округа выступают стратегические документы и государственные программы. В частности, государственная программа Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» ориентирована на создание условий для опережающего развития реального сектора, поддержку инвестиционных проектов, развитие туристско-рекреационных кластеров и повышение занятости [6]. Стратегия социально-экономического развития СКФО до 2030

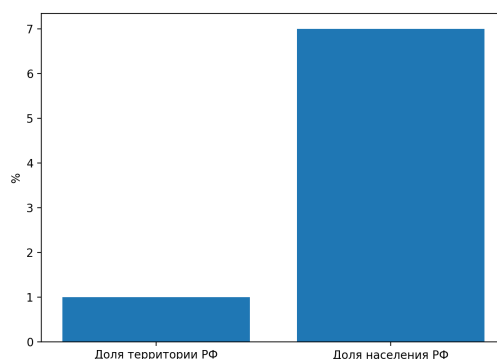


Рис. 3. Доля СКФО в территории и населении РФ. Источник: расчеты автора по данным статистического обзора Росстата по СКФО.

года закрепляет приоритеты пространственного и отраслевого развития, включая укрепление инфраструктуры и повышение качества жизни [7].

Практическая ценность программно-целевого подхода проявляется в формировании «портфеля проектов» — инфраструктурных, производственных и социальных инициатив, привязанных к измеримым индикаторам. Это повышает управляемость развития, обеспечивает межведомственную координацию и создает возможности привлечения частного капитала через механизмы государственно-частного партнерства. При этом эффективность программ напрямую зависит от качества проектного управления, прозрачности закупок, а также устойчивости финансирования.

Несмотря на положительную динамику отдельных показателей, развитие производственного потенциала СКФО ограничивается рядом структурных и институциональных проблем.

Ключевые проблемы:

- инфраструктурные ограничения (транспортная связанность, энергетические мощности, логистика и цифровая инфраструктура);
- относительно низкая доля частных инвестиций и зависимость инвестиционной динамики от бюджетных источников;
- износ и технологическая неоднородность основных фондов, недостаточный уровень переработки в АПК;
- дефицит высококвалифицированных кадров

в промышленности и инженерных специальностях, структурные дисбалансы занятости;

- административные барьеры и неодинаковое качество институтов развития в субъектах округа;
- ограниченная интеграция в межрегиональные производственные цепочки и рынки сбыта.

Перспективы наращивания производственного потенциала СКФО связаны с переходом от модели, основанной преимущественно на торговле и строительстве, к более технологичной и экспортно ориентированной структуре. Наиболее значимыми направлениями могут выступать [2]:

- модернизация агропромышленного комплекса и развитие глубокой переработки сельхозсырья;
- создание индустриальных парков и площадок для МСП с готовой инфраструктурой;
- поддержка туристско-рекреационных кластеров и сервисных цепочек (транспорт, гостиницы, медицина, питание);
- развитие логистики и транспортных коридоров, включая «последнюю милю» для сельских территорий;
- повышение качества человеческого капитала через целевую подготовку кадров и усиление практико-ориентированного образования;
- укрепление институциональной среды: снижение административных издержек, цифровизация услуг, развитие МФЦ для бизнеса.

Системный эффект достигается при сочетании инфраструктурных инвестиций, институциональных реформ и поддержки конкурентных отраслей. Важную роль играет межрегиональная кооперация: формирование производственных цепочек между субъектами округа и соседними федеральными округами позволяет расширить рынки сбыта, повысить загрузку мощностей и устойчивость экономики [9].

Производственный потенциал региона является комплексной категорией, объединяющей ресурсные, технологические и институциональные возможности развития. На примере СКФО показано, что округ обладает значимыми демографическими и природными ресурсами, а также заметным потенциалом развития АПК и туризма.

Оперативные статистические данные фиксируют рост оборота организаций, розничной торговли и платных услуг, что отражает расширение экономической активности [3]. Одновременно сохраняется зависимость инвестиционной динамики от привлеченных и бюджетных источников, что требует стимулирования частных инвестиций и повышения привлекательности долгосрочных проектов. Программно-целевое планирование и государственные программы выступают базовым механизмом концентрации ресурсов и координации действий. Повышение эффективности использования производственного потенциала СКФО связано с модернизацией инфраструктуры, развитием переработки, укреплении институтов и качеством человеческого капитала.

Библиографический список

1. Государственная программа РФ «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» (редакции 2024–2025 гг.) / Правительство РФ. — URL: <http://government.ru/docs/all/91406/> (дата обр. 15.01.2026).
2. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. — М.: ВШЭ, 2021.
3. Колосовский Н. Н. Теория экономического районирования (классические положения о территориальной организации производства).
4. Материалы по социально-экономическому развитию СКФО и реализации программных мероприятий / Минэкономразвития России. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/09f68968ab8053c8b1f6756ea6a060b5/1971_01122025.pdf (дата обр. 15.01.2026).
5. Полтерович В. М. Институциональные факторы экономического роста регионов // Экономическая наука современной России. — 2022. — № 3. — С. 7–23.
6. Правительство РФ. Стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года. — URL: <http://static.government.ru/media/files/zAyJ1T99GfiNha1pYvXzv5AgPYJgapga.pdf> (дата обр. 15.01.2026).
7. Социально-экономические показатели регионов России. — 2023. — URL: https://tochnost/datasets/regions_collection (дата обр. 18.01.2026).
8. Статистические обзоры «Социально-экономическое положение Северо-Кавказского федерального округа» (2023–2025). — URL: <https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sev-kavkaz-fo-3k-2025.pdf> (дата обр. 18.01.2026).
9. Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года (разделы по СКФО). — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda_s_prognomom_do_2036_goda.pdf (дата обр. 18.01.2026).
10. Татаркин А. И. Региональная экономика и пространственное развитие России. — М.: Экономика, 2021. — 415 с.

УДК 368.1 DOI: 10.14451/1.256.262

Анализ остаточной продолжительности жизни человека с помощью вероятностных характеристик

© 2026 Леонова Ольга Васильевна

Кандидат физико-математических наук, доцент кафедры математических методов и цифровых технологий. Байкальский государственный университет, Россия, Иркутск.

E-mail: olga.olgaleonova@yandex.ru

Ключевые слова: остаточная продолжительность жизни, функция выживания, кривая смертей, таблицы смертности.

Остаточная продолжительность жизни представляет собой демографический и актуарный показатель, характеризующий среднее количество лет, которое предстоит прожить индивидууму, достигшему определенного возраста. Расчет данного показателя основан на гипотезе о неизменности повозрастной смертности, зафиксированной на момент вычислений. Анализ остаточной продолжительности жизни важен в разных областях, включая медицину, страхование и экономику. Этот анализ позволяет изучать показатели, характеризующие продолжительность жизни человека, и факторы, наиболее влияющие на эти показатели. В статье проводится исследование остаточной продолжительности жизни. Установлено, как вероятностные характеристики остаточной продолжительности жизни соотносятся с основными показателями таблиц дожития. Определена взаимосвязь между распределением остаточной продолжительности жизни и ключевыми параметрами демографических таблиц.

Введение

В работах [4–6] анализируется случайная величина X – общая продолжительность жизни человека, для этой случайной величины строятся аналитические законы, определяются вероятностные и числовые характеристики. Проводится сравнительный анализ построенных моделей и выявляются модели, которые наилучшим образом описывают современные статистические данные.

Надо отметить, что для страховых компаний, социальных фондов и различных государственных

служб более важным является показатель остаточной продолжительности жизни. Если человек уже дожил до возраста x лет, то для управления долгосрочными рисками, связанными с человеческой жизнью [1; 7; 9], необходим анализ остаточной продолжительности жизни (ОПЖ).

Анализ остаточной продолжительности жизни является критически важным инструментом для широкого круга профессий, отраслей и институтов. Этот анализ имеет первостепенное значение для следующих групп:

1. Правительство и законодательство.

- а) Пенсионная реформа. Определение пенсионного возраста, размера взносов и выплат. Неверная оценка ОПЖ ведет к дефициту или профициту пенсионного фонда.
- б) Социальная политика. Планирование бюджетов на здравоохранение, социальное обеспечение, уход за пожилыми людьми. Нужно знать, сколько людей и как долго будут нуждаться в поддержке.
- в) Демографическое прогнозирование. Прогноз численности и возрастной структуры населения для планирования: от строительства школ и дорог до квот для мигрантов.
- г) Здравоохранение. Оценка эффективности медицинских программ (борьба с онкологией, сердечно-сосудистыми заболеваниями). Рост ОПЖ — ключевой показатель успеха таких программ.

2. Финансовый и страховой сектор.

- а) Страхование жизни. Расчет справедливых тарифов и резервов. Цена полиса напрямую зависит от того, как долго, статистически, будет жить клиент.
- б) Пенсионное страхование. Расчет регулярных выплат клиенту после выхода на пенсию. Риск «долголетия» — главный риск для страховщика: если люди живут дольше прогноза, компания несет убытки.
- в) Медицинское страхование. Оценка будущих затрат на лечение, которые сильно зависят от возраста.
- г) Инвестиционные и управляющие компании. Анализ долгосрочных трендов для инвестиций в сектора, связанные со старением населения.

3. Наука и академическое сообщество.

- а) Демографы, социологи, геронтологи. Изучают факторы, влияющие на продолжительность жизни (образование, доход, экология), неравенство в продолжительности жизни между группами, феномен

«сжатия morbidity».

- б) Эпидемиологи и медики. Оценка влияния конкретных заболеваний, пандемий (как COVID-19) или медицинских инноваций на ожидаемую продолжительность жизни.

Для исследования рассмотрим случайную величину $T(x) = X - x$, которая и показывает ОПЖ, то есть сколько лет еще проживет индивидуум возраста x лет. Используя аппарат теории вероятностей, мы рассмотрим остаточную продолжительность жизни как непрерывную случайную величину. Построим функции её распределения и плотности и найдем их соответствие с основными индексами таблиц дожития. Вероятностная природа ОПЖ позволяет представить её через функции плотности и распределения. Цель данного этапа — построить эти функции и определить, как они связаны с классическими показателями таблиц смертности.

Функция распределения и плотности вероятности

Перейдем к построению функции распределения величины $T(x)$. Данная функция является условной по своей природе, поскольку она описывает распределение разности $X - x$ при условии, что индивидуум уже дожил до возраста x лет, то есть событие $X > x$ уже наступило. Как отмечается в [3], под функцией распределения понимается вероятность того, что значение случайной величины окажется строго меньше некоторого числа, а именно

$$F_x(t) = P(X - x \leq t \mid X > x) = \\ = P(X \leq x + t \mid X > x) = {}_tq_x,$$

где ${}_tq_x$ — это будет вероятность того, что человек возраста x лет умрет в течение ближайших t лет.

Если использовать формулу условной вероятности [3], то функцию распределения можно записать в виде:

$$F_x(t) = \frac{P(X \leq x + t \cap X > x)}{P(X > x)} = \frac{P(x < X \leq x + t)}{P(X > x)} = \frac{F(x + t) - F(x)}{1 - F(x)}. \quad (1)$$

Таким образом, функция распределения ОПЖ – это отношение разности значений функции распределения общей продолжительности жизни в соответствующие моменты времени и функции выживания.

Если учитывать связь этих функций с основными показателями таблиц смертности [5], то функцию распределения ОПЖ можно представить в виде:

$$F_x(t) = \frac{s(x) - s(x+t)}{s(x)} = \frac{l_x - l_{x+t}}{l_x}. \quad (2)$$

Используя эту формулу, можно найти, например, вероятность того, что 60-летний мужчина умрет в течение ближайших 5 лет: $F_{60}(5) = \frac{l_{60} - l_{65}}{l_{60}} = \frac{66919 - 56983}{66919} = 0,148$, в течение ближайших 15 лет: $F_{60}(15) = \frac{l_{60} - l_{75}}{l_{60}} = \frac{66919 - 34514}{66919} = 0,484$.

Согласно определению, функция плотности вероятности представляет собой производную функции распределения [2; 3]. Используя это соотношение, функцию смертности для остаточной продолжительности жизни можно выразить следующим образом:

$$f_x(t) = \frac{d}{dt} F_x(t) = \frac{f(x+t)}{1 - F(x)},$$

где $f(x+t)$ и $F(x)$ – функция смертности и функция распределения общей продолжительности жизни.

Связь с основными показателями таблиц смертности

Как мы уже выяснили выше $P(T(x) \leq t) = {}_tq_x$ – вероятность того, что человек возраста x лет умрет в течение ближайших t лет, $1 - P(T(x) \leq t) = P(T(x) > t) = {}_tp_x$ – вероятность того, что человек возраста x лет проживет еще ближайшие t лет.

Учитывая формулу (1), можно установить связь этих вероятностей с функцией выживания $s(x)$ [5]:

$${}_tq_x = P(T(x) \leq t) = \frac{s(x) - s(x+t)}{s(x)}, \quad (3)$$

$${}_tp_x = P(T(x) > t) = 1 - {}_tq_x = \frac{s(x+t)}{s(x)}. \quad (4)$$

При $t = 1$ левые индексы у этих вероятностей опускаются, и из общих формул (3) и (4) можно получить частные формулы:

$$q_x = P(T(x) \leq 1) = \frac{s(x) - s(x+1)}{s(x)} = \frac{l_x - l_{x+1}}{l_x}, \quad (5)$$

$$p_x = P(T(x) > 1) = 1 - q_x = \frac{s(x+1)}{s(x)} = \frac{l_{x+1}}{l_x}.$$

Эти величины чаще всего используются в актуарных расчетах, пенсионном и медицинском страховании [10]. Вероятность смерти в течение года для человека, достигшего возраста x лет, классически обозначается как q_x . Противоположное событие – вероятность прожить еще год – обозначается p_x . С учетом соотношения (5), выражение для q_x принимает вид:

$$q_x = \frac{d_x}{l_x}.$$

Величина q_x является одной из характеристик таблиц смертности (табл. 1). Поскольку $l_x = l_0 \cdot s(x)$, $d_x \approx l_0 \cdot f(x)$, то

$$q_x \approx \frac{f(x)}{s(x)} = \mu_x,$$

где μ_x – интенсивность смертности [5], то есть форма кривой q_x приближенно совпадает с формой кривой интенсивности смертности.

Таким образом, можно определить суть основных характеристик таблиц смертности:

1. Функция дожития $l_x = l_0 \cdot s(x)$ с точностью до постоянного множителя l_0 совпадает с вероятностью дожития $s(x)$.
2. Кривая смертности (распределение умерших людей) $d_x \approx l_0 \cdot f(x)$ с множителем l_0 аппроксимирует плотность распределения $f(x)$.
3. В свою очередь, вероятность смерти q_x представляет собой дискретный аналог (приближение) интенсивности смертности μ_x .

Остаточная продолжительность жизни для актуарных расчетов в более сложных случаях

При усложнении актуарных расчетов часто интересуются не просто фактом смерти в течение

определенного срока, а более узким событием. Рассматривают вероятность того, что человек возраста x лет должен прожить ближайшие t лет и умереть именно в последующие u лет. Таковую вероятность, обозначаемую символом ${}_{t|u}q_x$,

можно интерпретировать как

$${}_{t|u}q_x = P(t < T(x) \leq t + u).$$

Выразим её через уже известные нам функции ${}_tq_x$ или ${}_tP_x$, учитывая формулы (3) и (4):

$${}_{t|u}q_x = P(t < T(x) \leq t + u) = P(T(x) \leq t + u) - P(T(x) \leq t) = {}_{t+u}q_x - {}_tq_x,$$

$${}_{t|u}q_x = P(t < T(x) \leq t + u) = P(T(x) > t) - P(T(x) > t + u) = {}_tP_x - {}_{t+u}P_x.$$

Также эту вероятность можно выразить через функцию выживания $s(x)$:

$${}_{t|u}q_x = P(t < T(x) \leq t + u) = \frac{s(x + t) - s(x + t + u)}{s(x)}. \quad (6)$$

Используя формулу (6) и данные таблиц смертности, можно найти, например, вероятность того, что 60-летний мужчина проживет еще 10 лет, но умрет в течение последующих 5 лет: ${}_{10|5}q_{60} = \frac{s(70) - s(75)}{s(60)} = \frac{0,46203 - 0,34514}{0,66919} = 0,175$.

Как и на предыдущих этапах, случай $u = 1$ наиболее важен при актуарных расчетах в различных видах страхования, поэтому этот индекс опускается, тогда формула для определения вероятности будет иметь вид:

$${}_tq_x = {}_{t+1}q_x - {}_tq_x = {}_tP_x - {}_{t+1}P_x = \frac{s(x + t) - s(x + t + 1)}{s(x)}.$$

Заключение

Анализ остаточной продолжительности жизни – это не просто абстрактная статистика. Это основа для управления долгосрочными рисками, связанными с человеческой жизнью. Его можно использовать в различных областях актуарной математики и управления рисками:

- Риск долголетия. Главный риск для пенсионных систем и страховщиков. Если люди систематически живут дольше прогнозов, это приводит к колоссальным незапланированным расходам. Точный анализ ОПЖ помогает его хеджировать.
- Разрыв поколений и социальная стабильность.

Неверные прогнозы ОПЖ могут привести к несправедливому перераспределению ресурсов между поколениями.

- Основа для устойчивого развития. Позволяет строить социальные и финансовые системы, которые останутся стабильными на протяжении десятилетий.

Таким образом, анализ параметров предстоящей жизни является необходимым условием и основой для всех видов долгосрочного прогнозирования, где индивидум и его жизненный цикл выступают ключевым объектом экономико-социальных расчетов.

Таблица 1. Показатели таблицы смертности для мужского населения России, 2014 год (фрагмент) [8].

Воз- раст x	Коэффици- ент смертности в возрасте x лет $m(x)$	Вероятность смерти $q(x)$ в интервале возрастов от x до $x + 1$	Число доживших до возраста x лет $l(x)$	Число умерших $d(x)$ в возрасте x лет	Число живущих $L(x)$ в интервале возрастов от x до $x + 1$ лет	Ожидаемая продолжи- тельность предстоящей жизни $e(x)$ в возрасте x лет
0	0,00827	0,00820	100000	820	99235	65,26
1	0,00072	0,00072	99180	71	99144	64,80
2	0,00045	0,00045	99108	45	99086	63,84
3	0,00040	0,00040	99064	39	99044	62,87
4	0,00036	0,00036	99024	36	99006	61,90
5	0,00029	0,00029	98988	29	98974	60,92
6	0,00031	0,00031	98960	30	98944	59,94
...	...	...	...	...	...	...
55	0,01925	0,01907	74759	1425	74047	18,92
56	0,02057	0,02036	73334	1493	72587	18,28
57	0,02174	0,02150	71841	1545	71068	17,65
58	0,02363	0,02335	70296	1642	69475	17,03
59	0,02560	0,02527	68654	1735	67787	16,42
60	0,02858	0,02818	66919	1886	65976	15,84
61	0,03038	0,02993	65034	1946	64060	15,28
62	0,03310	0,03256	63087	2054	62060	14,74
63	0,03326	0,03271	61033	1997	60035	14,22
64	0,03539	0,03477	59036	2053	58010	13,68
65	0,04026	0,03946	56983	2249	55859	13,16
66	0,03691	0,03624	54735	1984	53743	12,68
67	0,04608	0,04504	52751	2376	51563	12,13
68	0,04192	0,04106	50375	2068	49341	11,68
69	0,04451	0,04354	48307	2103	47255	11,16
70	0,04984	0,04863	46203	2247	45080	10,65
71	0,04858	0,04743	43956	2085	42914	10,16
72	0,06436	0,06236	41872	2611	40566	9,65
73	0,06150	0,05966	39261	2342	38089	9,25
74	0,06732	0,06513	36918	2404	35716	8,81
75	0,07744	0,07456	34514	2573	33227	8,39
...	...	...	...	...	...	...

Библиографический список

1. Агеева Е. В., Бахматов С. А., Сорокина Т. В. К вопросу о расширении круга застрахованных лиц социальным страхованием от профессиональных рисков // *Baikal Research Journal*. – 2022. – Т. 13, № 3. – DOI: [10.17150/2411-6262.2022.13\(3\).5](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2022.13(3).5). – EDN DKXREE.
2. Гнеденко Б. В. Курс теории вероятностей : учебное пособие. – Лань, 2018. – ISBN 978-5-8114-3098-0.
3. Кремер Н. Ш. Теория вероятностей и математическая статистика : учебник и практикум для вузов. – 5-е изд. – М. : Юрайт, 2025. – 538 с. – ISBN 978-5-534-10004-4.
4. Леонова О. В. Аналитические законы смертности // *Экономические науки*. – 2025. – 5 (246). – С. 216–224. – DOI: [10.14451/1.246.216](https://doi.org/10.14451/1.246.216).
5. Леонова О. В. Вероятностные и числовые характеристики продолжительности жизни // *Экономические науки*. – 2025. – 4 (245). – С. 307–312. – DOI: [10.14451/1.245.307](https://doi.org/10.14451/1.245.307).
6. Леонова О. В. Характеристики аналитических законов смертности // *Экономические науки*. – 2025. – 10 (251). – С. 128–134. – DOI: [10.14451/1.251.128](https://doi.org/10.14451/1.251.128).
7. Степанова М. Н., Нефедьев А. А. Анализ вариантов инвестиционных стратегий с набором базовых параметров инвестиционного страхования жизни // *Известия Байкальского государственного университета*. – 2019. – Т. 29, № 3. – С. 434–443. – DOI: [10.17150/2500-2759.2019.29\(3\).434-443](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2019.29(3).434-443).
8. Таблица смертности населения России для календарного года 2014 / Демоскоп Weekly. – URL: http://www.demoscope.ru/weekly/ssp/rus_lt.php?year=50.
9. Хитрова Т. И. Автоматизированная система поддержки принятия решений как инструмент оценки факта страхового мошенничества // *Известия Байкальского государственного университета*. – 2017. – Т. 27, № 2. – С. 286–291. – DOI: [10.17150/2500-2759.2017.27\(2\).286-291](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2017.27(2).286-291).
10. Четыркин Е. М. Актуарные расчеты в негосударственном пенсионном и медицинском страховании. – 2-е изд. – М. : Дело, 2009. – 256 с.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.268

Обоснование дифференцированных методик расчета существенности для внеоборотных активов с учетом риск-ориентированного подхода

© 2026 Листопад Екатерина Евгеньевна

Доцент Кафедры аудита и корпоративной отчетности, кандидат экономических наук.

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: eelistopad@fa.ru

© 2026 Киселев Кирилл Андреевич

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: 242311@edu.fa.ru

Ключевые слова: существенность, аудит, риск-ориентированный подход, общая существенность, рабочая существенность, допустимый уровень искажения, незначительный уровень, внеоборотные активы, основные средства, нематериальные активы, капитальные вложения, CAPEX, профессиональное суждение.

В данной статье авторами предпринимается попытка разработать методические подходы к определению уровня существенности в отношении внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов и капитальных вложений) на основе интеграции требований Международных стандартов аудита (МСА 320, 450, 540) и риск-ориентированного подхода. Авторами систематизированы пять уровней существенности, установленных МСА, и выявлена их взаимосвязь. Обоснован дифференцированный подход к выбору базы расчета для различных видов внеоборотных активов и разработаны два метода установления лимита существенности для отдельных операций: комбинированный метод с учетом налогового порога и риск-ориентированный метод, основанный на контроле кумулятивного объема ошибок в пределах 30–50% от допустимого уровня искажения. Определены критерии для выделения специфических активов, требующих раскрытия вне зависимости от стоимости. Предложенные методики позволяют организациям формировать обоснованную учетную политику в части признания активов, обеспечивая достоверность отчетности, оптимизацию трудозатрат бухгалтерской службы и снижение рисков налоговых споров.

Международный стандарт аудита 320 «Существенность при планировании и проведении аудита» не дает прямого определения понятия существенной информации. Однако представляется возможным сформулировать это определение самостоятельно, опираясь на следующую

информацию, раскрываемую стандартом: «Искажения, включая пропуски, считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что они по отдельности или в совокупности повлияют на экономические решения пользователей, принимаемые на основе финансовой отчетности» [4].

Таким образом, существенная информация – это информация (искажение), которая (которое) может по отдельности или в совокупности повлиять на экономическое решение пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Термин «существенность»

Важная историческая ремарка: термин «существенность» изначально зарождается в аудите как фундаментальный инструмент практической проверки, существование которого объяснялось невозможностью проверять и нецелесообразностью проверки всей первичной информации, а также исправлением всех первичных ошибок, лишь с созданием FASB (Financial Accounting Standards Board) в США «существенность» закрепляется как инструмент отречения от «излишней детализации» в организации бухгалтерского учета.

Таким образом, надо понимать фундаментальное различие между существенностью в работе аудитора и работе бухгалтера: существенность в аудите определяет количество и качество ошибок по отдельности и в совокупности, на которые можно закрыть глаза, тогда как существенность в бухгалтерском учете определяет уровень детализации информации, необходимый для принятия верного экономического решения пользователем бухгалтерской (финансовой) отчетностью.

Несмотря на кардинальное различие, казалось бы, одинаковых в написании и произношении терминов, для определения уровня существенности информации при организации бухгалтерского учета, нормативно-правовое регулирование которого не дает конкретных цифр/процентов, важно исследовать и понять практику применения уровня существенности в аудите.

Существенность в аудите

Международные стандарты аудита 320 «Существенность при планировании и проведении аудита», 450 «Оценка искажений, выявленных в ходе аудита» и 540 «Аудиторская выборка» раскрывают пять уровней существенности [4–6] (рис. 1).

Общая существенность (Overall Materiality) – уровень существенности совокупности ошибок, превышение которого влечет за собой признание всей финансовой отчетности искаженной.

Общая существенность – базовый ориентир для всей отчетности:

1. Определение.

Максимальная совокупная ошибка, превышение которой делает финансовую отчетность существенно искаженной.

2. База расчета.

Валюта баланса, прибыль до налогообложения, выручка. Выбор зависит от отрасли:

- Производство/Ритейл – прибыль/выручка.
- IT/Добывающие – выручка/активы.
- Финансовые/Девелопмент – валюта баланса/капитал.

3. Процент.

От 0,5% до 5% от базы. Точный процент зависит от:

- Уровня аудиторского риска.
- Качественных факторов (колебания прибыли, структура капитала).

4. Роль.

Основа для риск-ориентированного подхода и организации учета.

За базу берется валюта баланса, прибыль до налогообложения или выручка, в зависимости от характера деятельности организации (производственные компании, ритейл, IT компании, добывающие компании, финансовые компании, девелоперские компании и др.). На выбор процента (обычно от 0,5 до 5%) влияет множество факторов, определяемых аудиторским риском. Это суждение является важной предпосылкой использования риск-ориентированного подхода для определения существенности при организации бухгалтерского учета.

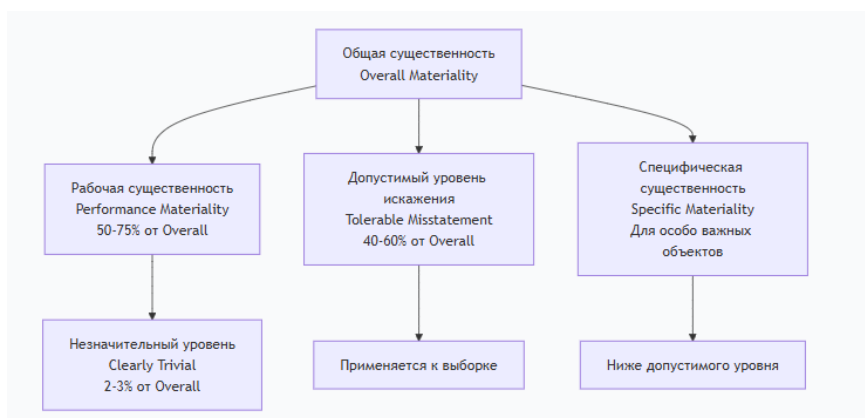


Рис. 1. Иерархия уровней существенности.

Рабочая существенность (Performance Materiality) – устанавливаемая граница кумулятивного влияния ошибок, после которого аудитор принимает решение об расширении выборки для более детального изучения отчетности. Обычно равен 50–75% от общей существенности (overall materiality).

«Запас прочности» для выборки:

1. Определение.
Граница кумулятивного влияния ошибок. При ее превышении аудитор расширяет выборку или углубляет процедуры.
2. Диапазон.
50–75% от общей существенности.
3. Факторы выбора.
Процент зависит от тех же качественных факторов, что и для общей существенности (стабильность бизнеса, качество контроля, опыт прошлых проверок).
4. Назначение.
Снижает риск того, что сумма неисправленных и необнаруженных ошибок превысит общую существенность.

При выборе процента необходимо учитывать все те качественные факторы, используемые для определения процента для общей существенности (overall materiality).

Незначительный уровень существенности (Clearly Trivial) – уровень существенности, ниже которого аудитор не учитывает ошибки вовсе, так как предположительно даже существенно

большое количество подобных операций не приведет к искажению бухгалтерской (финансовой) отчетности в целом или отдельных статей отчетности. Обычно определяется на уровне от 2 до 3% от общей существенности (если уровень общей существенности определяется по ставке 2%, то уровень незначительной существенности будет составлять всего 0,04% от первоначальной базы расчета общей существенности).

Допустимый уровень искажения (Tolerable Misstatement) – это разновидность рабочего уровня существенности, применяемая к конкретной аудиторской выборке (максимальная сумма ошибки для конкретной статьи баланса). Обычно он чуть ниже (на 10–15%) рабочего уровня существенности относительно общего уровня существенности (важным будет объяснение определения процента допустимого уровня искажения для отдельной статьи баланса – 40–60% от общей существенности), немногим ниже процента рабочего уровня существенности (50–75% от общей существенности), а не делением рабочего уровня существенности на отдельные статьи пропорционально влиянию на выбранную аудитором базу расчета, исходя из соображений аудитора об отсутствии критически большого количества ошибок в каждой статье баланса).

Специфическая существенность (Specific Materiality) – разновидность допустимого уровня искажения, применяемая в отношении важных объектов (заработная плата директоров; НМА), малейшее искажение в учете которых может

нести за собой изменение экономических решений пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Особый режим для чувствительных объектов:

1. Определение.
Применяется для статей, даже незначительное искажение которых влияет на решения пользователей.
2. Примеры объектов.
 - Вознаграждение ключевого управленческого персонала.
 - Нематериальные активы (НМА).
 - Соблюдение ковенант.
 - Операции со связанными сторонами.
3. Процент.
Как правило, ниже, чем для допустимого уровня искажения (может составлять 1–5% от базы по специфическому показателю).
4. Особенность.
Устанавливается отдельно для конкретного объекта (а не для статьи баланса в целом).

Риск-ориентированный подход при определении существенности

Анализ вышеперечисленной информации о различных уровнях существенности предоставляет возможность сделать следующие выводы о критериях, играющих важную роль при расчете уровня существенности:

1. Для определения процента и базы расчета уровня существенности используется метод аудиторского (профессионального) суждения, что, в свою очередь, предполагает использование риск-ориентированного подхода.
2. При определении процента и базы расчета допустимого уровня искажения и специфической существенности учитывается характер

объекта учета и экономические выгоды, которые этот объект приносит организации.

При определении уровня существенности с целью организации рационального бухгалтерского учета важно придерживаться перечисленных критериев, так как они определяют не только существенность ошибок, но и существенность детализации той или иной информации.

Риск-ориентированный подход, используемый аудиторами для определения базы и процента расчета уровня, подразумевает анализ огромного количества качественных факторов.

Факторы выбора базы расчета

- Особенности характера деятельности и жизненный цикл организации: если оборачиваемость компании высокая и показатели рентабельности высокие (ориентированность на высокую прибыль), то в качестве базы выступает прибыль до налогообложения; если оборачиваемость компании высокая, но прибыль является нестабильным показателем («скачет» из года в год), то базой для расчета выступает выручка; если оборачиваемость компании низкая, вне зависимости от рентабельности компании, обычно, в качестве базы выбирается валюта баланса).
- Особенности отдельных видов деятельности организаций: например, для инвестиционных организаций для пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности важнейшую роль будут играть активы организации (валюта баланса).

Факторы выбора процента существенности (от 0,5% до 5%)

Процент является производной от уровня аудиторского риска: чем выше риск, тем ниже процент и наоборот (табл. 1).

Таблица 1. Публичность организации.

Уровень публичности	Влияние на процент	Обоснование
Публичная компания (ПАО)	↓ Ниже (ближе к 0,5–2%)	Широкий круг пользователей, высокая чувствительность к искажениям, требования регуляторов
Непубличная компания (ООО, АО)	↑ Выше (2–5%)	Узкий круг собственников, которые могут оперативно получать дополнительную информацию

Если круг пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности компании значительно шире обычного, следовательно, требуется высокая детализация информации (процент ниже).

Риск существенности искажения (согласно международному стандарту аудита (ISA – International Standards on Auditing) 540 «Аудиторская выборка»): если в бухгалтерской (финансовой) отчетности преобладают оценочные значения, то степень неопределенности информации велика (процент ниже) (табл. 2).

Таблица 2. Риск существенности искажения — оценочные значения.

Характер информации	Влияние на процент	Обоснование
Преобладают оценочные значения (резервы, обесценение, справедливая стоимость)	↓ Ниже	Высокая степень неопределенности. Даже небольшие отклонения могут быть значимы в условиях неопределенности
Преобладают документально подтвержденные факты (первичные документы)	↑ Выше	Меньший риск субъективизма

Ожидание пользователей: если существуют специфические ковенанты, неисполнение которых приведет к дефолту по кредиту, необходимо

снижать процент, используемый при расчете существенности информации (табл. 3).

Таблица 3. Ожидания пользователей и ковенанты.

Наличие ковенант	Влияние на процент	Обоснование
Жесткие кредитные ковенанты (ROE, Debt/EBITDA, достаточность капитала)	↓ Ниже	Неисполнение ковенант может привести к дефолту. Даже незначительное искажение критически важно
Отсутствие значимых ковенант	→ Базовый уровень	Риск невыполнения обязательств перед контрагентами минимален

Контрольная среда (согласно международному стандарту аудита (ISA – International Standards on Auditing) 450 «Оценка искажений, выявлен-

ных в ходе аудита»): если внутренний контроль организации устроен слабо, то вероятность допущения ошибок велика (процент ниже) (табл. 4).

Таблица 4. Контрольная среда.

Состояние внутреннего контроля	Влияние на процент	Обоснование
Слабая контрольная среда (низкий уровень компетенций, отсутствие разделения функций)	↓ Ниже	Высокая вероятность как случайных, так и преднамеренных ошибок. Требуется более консервативный порог
Эффективная контрольная среда	↑ Выше	Можно допустить более высокий процент, так как система контроля минимизирует риски

Таблица 5. Пример практической реализации.

Характеристика компании	База расчета	Обоснование	Базовый %	Корректировка	Итоговый %
ПАО «ТехноПром» (производство, стабильная прибыль, публичная, есть кредитные ковенанты)	Прибыль до налогообложения	Высокая оборачиваемость, стабильный финансовый результат	5%	Публичность (-1%) Ковенанты (-1%) Контрольная среда (эффективная) (+0%)	3%
ООО «СтройИнвест» (девелопмент, низкая оборачиваемость, непубличная)	Валюта баланса	Низкая оборачиваемость, капиталоемкий бизнес	2%	Непубличная (+1%) Высокая доля оценочных значений (-0,5%)	2,5%
ООО «РитейлГрупп» (торговля, прибыль скачет, слабый внутренний контроль)	Выручка	Высокая оборачиваемость, нестабильность прибыли	2%	Слабая контрольная среда (-0,5%) Непубличная (+0,5%)	2%

Все вышеперечисленные факторы используются аудиторами на практике для определения базы и процента при расчете общего уровня существенности, однако, нам надо определить, что будет являться базой для определения уровня существенности касательно внеоборотных активов. Для этого проведем более детальный экономический анализ этих активов с точки зрения тех самых факторов, которые были рассмотрены ранее.

Существенности касательно конкретного вида актива

Для определения базы расчета уровня существенности касательно конкретного вида активов (допустимый уровень искажения или

tolerable misstatement, упомянутый ранее) важно анализировать, на какую статью баланса больше всего влияет тот или иной актив. Рассмотрим каждый по порядку:

1. Относительно основных средств ответ на этот вопрос довольно очевидный – статья основные средства баланса или валюта баланса (если доля основных средств в валюте баланса велика ($\geq 70\%$)), ведь данный вид активов составляет большую долю во внеоборотных активах в целом, а амортизация (влияние на выручку/прибыль до налогообложения) невелика из-за высокого (относительно НМА) срока полезного использования.

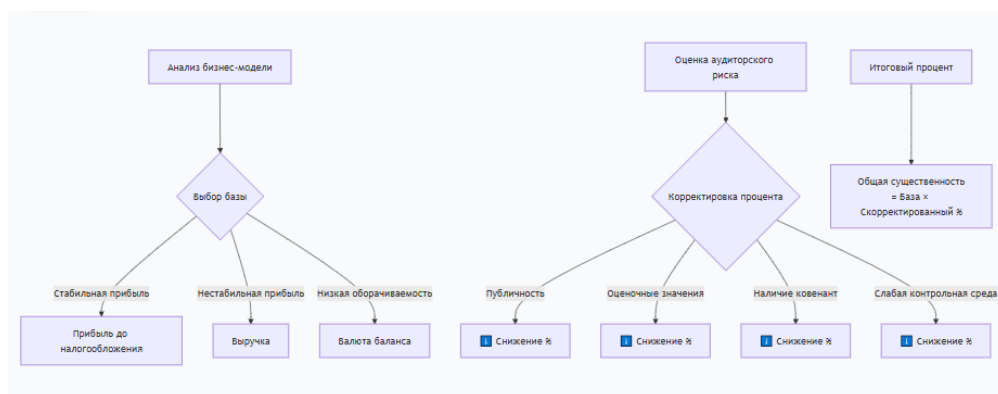


Рис. 2. Пример практической реализации.

2. Относительно НМА ответ требует более детального анализа как самой экономической сущности актива, так и относительного удельного веса в разделе внеоборотных активов:
 - Важным аспектом при выборе базы будет являться сфера задействования актива. В случае НМА почти всегда это либо управление (административный блок), либо коммерция (непосредственная генерация дохода).
 - Удельный вес НМА в совокупном объеме внеоборотных активов организации крайне мал. Следовательно, выбор в качестве базы расчета объем внеоборотных активов в целом или валюты баланса приведет к серьезному завышению лимита.
 - Сложность определения срока полезного использования для НМА также обуславливает неопределенность в расчетах амортизации этих самых НМА. Хотя они и характеризуются низкой стоимостью, относительно основных средств, срок полезного использования у НМА заметно ниже, чем у этих самых основных средств, следовательно искажение суммы амортизации будет значительно влиять на показатели чистой прибыли до налогообложения.

На основании вышеперечисленных нюансов оценки существенности искажения информации относительно НМА легко сделать вывод, что более рациональной базой для расчета уровня существенности будет прибыль до налогообложения.
3. Относительно капитальных вложений ответ, аналогично НМА, требует дополнительного изучения сущности актива.
 - Сами по себе капитальные вложения – это не актив, напрямую влияющий на деятельность компании сейчас, а будущие основные средства и НМА, следовательно, такие показатели, как выручка или прибыль до налогообложения не являются корректными для использования при расчете уровня существенности.
 - Доля капитальных вложений в валюте баланса или ВНА организации может быть незначительна, из-за чего определение существенности на основании этих показателей, аналогично НМА, приведет к завышению лимита.
 - Важно также понимать, что объекты капитальных вложений часто являются показателями масштабирования бизнеса, как следствие, являются предметом интереса пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности (также является важным аспектом при выборе процента для расчета уровня существенности).

Исходя из всего этого, можно сделать вывод, что ни статья «ВНА» в целом (и валюта баланса, соответственно, тоже), ни выручка (и прибыль до налогообложения, соответственно, тоже) не являются корректными базами для расчета уровня существенности касательно объектов капитальных вложений. Лучше всего отображает экономическую важность тех или иных операций,

капитализируемых в капитальные вложения, годовой бюджет капиталовложения (CAPEX), так как существенность, при таком выборе базы расчета, будет учитывать исполняемость инвестиционной программы, что является одним из интересов пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Итак, вопрос выбора базы закрыт, подведем итог: для основных средств самой рациональной базой расчета будет являться непосредственно строка основные средства баланса (или валюта баланса); для НМА самой рациональной базой расчета будет являться прибыль до налогообложения; для капитальных вложений самой рациональной базой будет являться CAPEX.

Перейдем непосредственно к вопросу определения процента для расчета уровня существенности касательно основных средств, НМА и капитальных вложений, который является более сложным, из-за большего количества качественных факторов, влияющих на выбор количественного параметра данного показателя.

Традиционно в аудиторской практике закрепились следующие процентные диапазоны для конкретных баз: если базой выступает валюта баланса, то процент находится в диапазоне от 0,5 до 2 пунктов; если базой является прибыль до налогообложения, то процент находится в диапазоне от 1 до 3 пунктов. Выбор конкретного показателя процента должен учитывать множество качественных факторов, представленных выше, которые будут отличаться в зависимости от самой организации, вследствие чего дать унифицированный ответ на данный вопрос касательно основных средств и НМА не предоставляется возможным.

Однако, выбор процента для расчета уровня существенности касательно капитальных вложений, несмотря на тот же уровень неопределенности, не является проблемным. Аудиторская практика демонстрирует использование диапазона процента от 1 до 5 пунктов, однако, учитывая вышеупомянутые особенности данной категории объектов (показатель масштабируемости; повышенный интерес пользователей к исполнению

инвестиционной программы организации) рекомендуется использовать процентную ставку из диапазона 1–2% (в зависимости от масштаба капитального вложения).

Теперь, когда мы смогли определиться с выбором базы и процента для расчета уровня существенности отдельной категории объектов, надо сделать небольшое отступление. Вся выше проделанная работа является работой аудитора при расчете допустимого уровня искажения (tolerable misstatement), следовательно, полученное при перемножении двух показателей (выбранных базы и процента) даст лимит совокупности ошибок. Нам же нужно разработать решения относительно отдельно взятых операций, а не совокупности всех за расчетный период.

Для этого мы обратно обратимся к аудиторской практике, вспомнив определение понятия незначительного уровня существенности (clearly trivial). Именно с этого момента начинается предоставление информации о различных методах оценки существенности активов.

Определив лимиты совокупности ошибок относительно отдельных категорий активов (основные средства; НМА; капитальные вложения), полученные показатели надо умножить на процент из диапазона от 2 до 3 пунктов, опираясь на риск-ориентированный подход (профессиональное суждение). После определения всех необходимых метрик, необходимо провести их анализ, и сделать выбор касательно использования одного из возможных методов:

1. Первый метод предлагает вариантность в зависимости от удаленности рассчитанного незначительного уровня существенности от базы в 100 тыс.руб., определённой НК РФ (используется, так как существенно облегчает учет разницы между бухгалтерским и налоговым учетом): если полученное значение ниже базы в 100 тыс.руб., тогда в качестве лимита устанавливает только процентная ставка (от 0,02 до 0,09% от базы для отдельной категории активов), используемая как для оценки отдельных активов, так и для совокупности

одновременно созданных/приобретенных активов; если полученное значение относительно равно (от 100 до 300 тыс.руб.) базе в 100 тыс.руб., тогда в качестве лимита устанавливается только твердая сумма, используемая как для оценки отдельных активов, так и для совокупности одновременно созданных/приобретенных активов; если же полученное значение серьезно превышает (в 3 раза и выше) базу, лимит может предстать комбинированной метрикой, согласно которой все единичные активы, стоимостью ниже лимита списываются в расходы текущего периода, однако, затраты, связанные с одновременным созданием/приобретением большого количества объектов, по отдельности не превышающих лимит, в совокупности проверяются на соотношение ранее рассчитанным процентам от выбранной базы (от 0,02 до 0,09% от базы для отдельной категории активов). Данный метод обеспечивает прекрасную детализацию информации, соответствие нормам существенности раскрытия информации, требуемый аудитом, а также облегчает учет разницы бухгалтерского и налогового учета организации.

2. Второй метод подразумевает более глубокую интеграцию риск-ориентированного подхода, так как подразумевает игнорирование незначительного уровня существенности, а использование личного анализа количества несущественных операций, и на основе полученного значения данной метрики разра-

ботку такого процента для расчета уровня существенности, чтобы общее количество выявленных аудитором ошибок не превысило диапазон от 30 до 50% при расчете допустимого уровня искажения (tolerable misstatement) статьи баланса.

Также, немало важным будет сказать о специфических активах, учет которых будет важен вне зависимости от стоимостного показателя, так как само отсутствие информации об этом активе влечет за собой изменение экономического решения пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности. Для подобных активов можно установить собственно разработанный уровень существенности (профессиональное суждение), или же просто указать в учетной политике о возможном учете активов ниже лимита, вследствие их важности для принятия экономического решения пользователями.

Заключение

Категория существенности в контексте внеоборотных активов не может быть сведена к единому числовому значению. Ее применение требует трехуровневой логики: общая существенность → допустимый уровень искажения по статье → лимит для отдельной операции. Предложенные в работе методики позволяют адаптировать требования МСА к практическим задачам организации бухгалтерского учета, обеспечивая баланс между достоверностью отчетности, рациональностью учетного процесса и соблюдением налогового законодательства.

Библиографический список

1. Герасимова Е. Б., Никифорова Е. В., Петров А. М. Методики аналитического обеспечения оценки функционирования особых экономических зон. — М. : Спутник+, 2023. — 316 с. — ISBN 978-5-9973-6588-2. — EDN BOPMDE.
2. Листопад Е. Е. Концепция существенности в бухгалтерском учете и отчетности // Экономические науки. — 2024. — 11 (240). — С. 186–190.
3. Листопад Е. Е. Учет внеоборотных активов как инструмент повышения эффективности управления ими // Вестник Академии знаний. — 2025. — 2 (67). — С. 382–386.
4. Международный стандарт аудита 320 «Существенность при планировании и проведении аудита» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н) (ред. от 16.10.2023).
5. Международный стандарт аудита 450 «Оценка искажений, выявленных в ходе аудита» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н).
6. Международный стандарт аудита 540 «Аудиторская выборка» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 30.12.2020 № 335н) (ред. от 16.10.2023).
7. Петрова О. А. Применение нейросетевого моделирования для анализа эффективности принятия бизнес-решений // Russian Journal of Management. — 2024. — Т. 12, № 3. — С. 323–329. —

- DOI: [10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329](#). — EDN EUBWUC.
8. Приказ Минфина России от 17.09.2020 № 204н «Об утверждении Федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 «Основные средства» и ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» (ред. от 30.05.2022).
 9. Приказ Минфина России от 30.05.2022 № 86н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы».
 10. Приказ Минфина России от 6.10.2008 № 106н «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации».

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.278

Особенности бизнес-процессов в контексте цифровой экономики: специфика и разнообразие

© 2026 Листопад Екатерина Евгеньевна

Доцент Кафедры аудита и корпоративной отчетности, кандидат экономических наук.
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: eelistopad@fa.ru

© 2026 Травинкин Илья Сергеевич

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: 246678@edu.fa.ru

Ключевые слова: маркетплейс, операционная модель, бизнес-процессы, управление мерчантом, управление ассортиментом, управление заказами, фулфилмент, исполнение заказов, складская инфраструктура, основные средства, IT-инфраструктура, цифровая трансформация, бухгалтерский учет, электронная коммерция.

В настоящей статье рассматриваются структура и специфика бизнес-процессов оператора маркетплейса, выделяются типы операционных моделей в зависимости от распределения функций между платформой и продавцом, а также анализируется влияние выбранной модели на состав поддерживающих активов. В рамках исследования особое значение придается сравнительному анализу учета объектов основных средств в зависимости от выбранной схемы выполнения заказов — с использованием складской инфраструктуры маркетплейса либо с хранением товаров на складах продавцов. При этом процессы цифровизации рассматриваются в качестве определяющего фактора, формирующего требования к обеспечению достоверности учетных данных об основных средствах, отражаемых в финансовой отчетности организаций, осуществляющих деятельность в сфере электронной коммерции.

Современная цифровая экономика характеризуется стремительным развитием платформенных бизнес-моделей, среди которых ключевое место занимают маркетплейсы. Данные цифровые экосистемы выступают посредниками между продавцами и покупателями, обеспечивая не только коммуникационную среду, но и полный спектр операционных услуг — от управления ассортиментом до логистического исполнения заказов. Сложность и многоконтурность бизнес-процессов маркетплейсов предъявляют особые тре-

бования к их инфраструктурному обеспечению, а следовательно, и к организации учета основных средств, задействованных в операционной деятельности.

Инфраструктура маркетплейса усиливает разнообразие процессов оператора и делает их многоконтурными. В маркетплейсах осуществляются бизнес-процессы — совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы (табл. 1).

Таблица 1. Структура бизнес-процессов оператора маркетплейса.

Блок бизнес-процессов	Содержание контура	Элементы процесса
Управление мерчантом (работа с продавцами)	Подключение продавцов, регламентация взаимодействия, расчеты и контроль качества продавцов	Онбординг (регистрация, личный кабинет); договорная база; подключение ЭДО; требования и стандарты; взаиморасчеты и отчетность; мониторинг качества и ограничительные меры
Управление ассортиментом (товарная информация)	Формирование и поддержание корректности товарных данных как основы поиска и выбора на платформе	Каталог и листинг; карточки товара; требования к данным и форматам; подтверждающие документы; модерация товаров и контента; обновление и контроль качества данных
Управление заказами (транзакции и исполнение)	Управление жизненным циклом заказа от оформления до завершения, включая логистику и возвраты	Оформление и оплата; статусы и контроль исполнения; передача в логистику/фулфилмент; возвраты и претензии; закрытие заказа и фиксация результата

Специфика бизнес-процессов маркетплейса связана с существованием разных операционных моделей, которые отличаются распределением функций между платформой и продавцом. Выделяются типы маркетплейса по условиям работы с поставщиками (например, агрегатор товаров и интернет-магазин с онлайн-витриной, технической/маркетинговой поддержкой и платежным функционалом), по месту выполнения заказа (коммуникации полностью переходят в интернет при физической доставке), а также по стороне проявления основной активности (активность покупателя, продавца или обеих сторон). Эти различия отражаются на профиле бизнес-процессов и на составе активов, необходимых для выполнения операций. Чем больше функций берет на себя оператор (особенно в исполнении и фулфилменте), тем выше капиталоемкость инфраструктуры и тем шире спектр требуемых основных средств.

Работа маркетплейса требует одновременно привлекать обе стороны и управлять противоречиями, вызванными прозрачностью и конкуренцией. Поэтому возрастает значение управленческих решений, которые согласуют интересы участников, закрепляют правила взаимодействия и поддерживают взаимовыгодное сотрудничество. С позиции управления ключевое

значение имеет поддержание такого уровня полезности платформы, при котором каждый участник оценивает свое участие как экономически оправданное. Пользовательское восприятие должно фиксировать положительную разницу между получаемыми выгодами и понесенными транзакционными издержками. Привлечение обеих сторон достигается через уникальные предложения, ориентированные на потребности клиентов и интегрированные в стратегию продвижения. Это важно для учета и контроля основных средств, так как создание такой ценности зависит от надежности ИТ-систем, логистической инфраструктуры и сервисных процессов.

Типы бизнес-моделей маркетплейсов

По операционной композиции выделяются разные типы бизнес-моделей маркетплейсов, которые по-разному задают состав процессов и поддерживающих их активов (табл. 2). Описываются модели стимулирования коммуникации (контент, каталоги, информация о поставщике и продукте, объявления, реклама и другие информационные услуги), модели автоматизации транзакций и исполнения заказов (каталоги и фильтрация, оформление документации, онлайн-оформление и оплата), а также модели координации цепочки создания ценности.

Таблица 2. Сравнительная характеристика типов бизнес-моделей маркетплейсов по операционной композиции, составу процессов и поддерживающим активам.

Тип модели	Цель	Состав процессов	Поддерживающие активы
1. Стимулирование коммуникации	Создание информационной среды для взаимодействия продавцов и покупателей	– Контент (информационное наполнение) – Каталоги (систематизация предложений) – Информация о поставщике и продукте – Объявления и реклама – Информационные услуги	– IT-платформа – Базы данных – Алгоритмы ранжирования – Рекламные инструменты
2. Автоматизация транзакций и исполнения заказов	Упрощение и ускорение процессов оформления и оплаты заказов	– Каталоги и фильтрация – Оформление документации – Онлайн-оформление и оплата	– Платежные шлюзы – Электронный документооборот – Корзина и checkout-система
3. Координация цепочки создания ценности	Создание экосистемы полного цикла взаимодействия участников	– Отбор продавцов и покупателей – Динамическое ценообразование – Сравнение – Персональные предложения и рекомендации – Логистика и фулфилмент – Поддержка качества – Страхование сделок – Аналитика продаж и прогнозирование спроса и предложения	– AI-алгоритмы рекомендаций – Складские комплексы – Служба поддержки – Аналитические платформы – Системы страхования и гарантий

На практике распространены смешанные конфигурации, когда крупный игрок совмещает несколько моделей. Это означает, что процессная архитектура оператора изначально мультифункциональна и требует одновременного развития цифровых и физических контуров исполнения.

В цифровой экономике системообразующим становится IT-контур. Он обеспечивает управляемость процессов, их наблюдаемость и контроль через цифровые правила и инфраструктуру. Это видно в регламентированной цепочке подключения продавца и запуска продаж. В нее входят регистрация и активация аккаунта (личный кабинет, регистрационные данные, система налогообложения, платежные реквизиты, электронная почта), оформление оферты как договора между продавцом и маркетплейсом, подключение электронного документооборота (выбор системы и тарифа, получение логина

и пароля), загрузка товаров и сертификатов, заполнение карточек и загрузка медиаконтента, модерация товаров, выбор схемы работы и старт продаж. Такая детализация показывает, что цифровое ядро охватывает не только разработку ПО, но и проектирование сквозных процедур и контрольных точек: договорную базу (оферта), доступы, ЭДО, качество данных карточек, правила модерации.

Учет и контроль основных средств маркетплейса

Для учета и контроля основных средств это означает, что значительная часть ключевых активов маркетплейса сосредоточена в IT-инфраструктуре, обеспечивающей работу личных кабинетов, ЭДО, модерации и стабильность транзакционных функций. К таким объектам относятся серверное и сетевое оборудование, системы хранения данных, средства обеспечения бесперебойности и безопасности (в зависимости

от архитектуры). Особенностью является ускоренное моральное устаревание части технологических компонентов и значимость модернизаций, что повышает требования к разграничению капитальных вложений и расходов периода, а также к корректному выбору сроков полезного использования.

Физический контур маркетплейса проявляется в логистике исполнения и фулфилменте, которые в ряде моделей становятся частью процесса создания ценности. Это выражается в разных схемах выполнения заказов. При продаже со склада маркетплейса продавец отвозит товары

на склад, платформа размещает их на сайте, принимает оплату, упаковывает и доставляет заказы клиентам. При продаже со склада продавца товары хранятся у предприятия; доставка может выполняться службой маркетплейса или силами продавца, при этом сборка и упаковка осуществляются самостоятельно. Степень вовлеченности платформы в физическое исполнение заказа различается, поэтому различается и структура основных средств: от преимущественно IT-инфраструктуры (при меньшем участии в фулфилменте) до капиталоемкой логистической базы (при развитом складском исполнении) (табл. 3).

Таблица 3. Сравнительная характеристика моделей исполнения заказов маркетплейса.

Критерий	Исполнение со склада маркетплейса	Исполнение со склада продавца
Локация запасов	Склад маркетплейса	Склад продавца
Операции по упаковке	Выполняет маркетплейс	Как правило, выполняет продавец (по правилам платформы)
Организация доставки	Маркетплейс (собственная или партнерская логистика)	Маркетплейс или продавец (зависит от модели)
Структура ОС оператора	Высокая доля складской и сортировочной инфраструктуры и IT	Преимущественно IT-инфраструктура; физические активы смещены к продавцу
Капиталоемкость оператора	Выше	Ниже
Фокус контроля	Производительность фулфилмента, бесперебойность складских операций	Соблюдение набора требований к уровню сервиса продавцами, качество исполнения, уровень возвратов

В маркетплейсах с развитым фулфилментом складские и сортировочные операции становятся зоной высокой концентрации основных средств. Можно выделять группы ОС по их роли в обеспечении пропускной способности и точности исполнения: складские здания и сооружения, инженерные системы, стеллажные и мезонинные конструкции, погрузочно-разгрузочная техника, конвейерно-сортировочные решения. Отдельный слой формируют средства цифровизации склада и регистрации операций (включая мобильные устройства и средства идентификации), так как процессы требуют оперативной фиксации событий при приемке, размещении, сборке, отгрузке и возвратах.

Клиентский сервис выступает самостоятельным контуром обеспечения доверия и качества платформы, поскольку конкурентоспособность определяется не только ассортиментом и ценой, но и удобством, прозрачностью и гарантиями. Для покупателей важны база отзывов и рейтингов, удобство покупки и получения заказа за счет интеграций с платежными и логистическими сервисами, отложенное оформление заказов и гарантии приобретения сертифицированных товаров. Эти элементы имеют процессный характер: отзывы и рейтинги поддерживают принятие решения, интеграции обеспечивают сквозной сервис, оформление заказа задает последовательность обязательств и статусов.

Для продавцов значимы поддержка и прозрачная отчетность: в оферте фиксируются отчетные документы, порядок взаиморасчетов, возвраты и ответственность сторон, условия доступа и деактивации личного кабинета. В результате сервисная система включает не только контакт-центр, но и цифровые механизмы качества данных и правила взаимодействия.

Цифровая трансформация бизнес-процессов маркетплейсов рассматривается как условие дальнейшего совершенствования их деятельности и создания дополнительных удобств для покупателей и продавцов при наличии кадрового сопровождения. Цифровизация охватывает всю процессную цепочку: вход продавца на платформу, документооборот, управление контентом, модерацию, выбор схемы исполнения, обработку заказов и сервисные коммуникации. Это усиливает роль технологических основных средств (сетевой и вычислительной инфраструктуры, средств автоматизации и контроля исполнения) и повышает требования к внутреннему контролю их сохранности, корректности использования и непрерывности работы.

Заключение

Проведенный анализ структуры бизнес-процессов маркетплейсов и их операционных моделей позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, инфраструктура маркетплейса носит многоконтурный характер и объединяет четыре ключевых блока бизнес-процессов: управление мерчантом (работа с продавцами), управление ассортиментом, управление заказами, а также клиентский сервис. Каждый из этих блоков формирует специфические требования к поддерживающим активам, среди которых выделяются ИТ-инфраструктура, складские комплексы, логистическое оборудование и средства цифровизации операций.

Во-вторых, в зависимости от распределения функций между платформой и продавцом выделяются три типа бизнес-моделей: модели стимулирования коммуникации, модели автоматизации транзакций и модели координации цепочки

создания ценности. Выбор конкретной модели определяет не только состав процессов, но и капиталоемкость операционной деятельности. Чем больше функций берет на себя оператор (особенно в части фулфилмента), тем выше доля основных средств в структуре активов и тем сложнее задачи учета.

В-третьих, сравнительный анализ моделей исполнения заказов — со склада маркетплейса и со склада продавца — демонстрирует принципиальные различия в структуре основных средств оператора. При развитом фулфилменте возникает необходимость в учете значительного массива материальных активов: складских зданий и сооружений, стеллажных систем, погрузочно-разгрузочной техники, конвейерно-сортировочных решений, а также средств цифровизации склада. В моделях с исполнением со склада продавца акцент смещается в сторону ИТ-инфраструктуры, что требует иных подходов к определению сроков полезного использования и разграничению капитальных вложений и текущих расходов.

В-четвертых, цифровая трансформация бизнес-процессов маркетплейсов усиливает роль технологических основных средств — серверного и сетевого оборудования, систем хранения данных, средств обеспечения непрерывности и безопасности. При этом ускоренное моральное устаревание технологических компонентов и высокая значимость их модернизации повышают требования к профессиональному суждению при установлении сроков полезного использования и разграничении капитальных и текущих затрат.

Таким образом, эффективная организация бухгалтерского учета основных средств в маркетплейсах невозможна без глубокого понимания специфики их бизнес-процессов и операционных моделей. Учетная политика таких организаций должна учитывать не только отраслевые особенности, но и конкретную конфигурацию процессов, а также степень вовлеченности оператора в физическое исполнение заказов. Дальнейшее развитие платформенных моделей

экономики потребует совершенствования методических подходов к оценке существенности информации об основных средствах и обоснова-

нию критериев их признания в условиях высокой динамики цифровых активов.

Библиографический список

1. Гредаева Вар. В., Гредаева Вик. В. Трансформация учетной и контрольной модели основных средств под влиянием логистической динамики маркетплейс-операторов // Вестник Академии знаний. – 2026. – 2 (73).
2. Измайлов М. К. Оптимизация использования основных средств в условиях цифровизации // Телескоп. – 2025. – № 4.
3. Курочкина А. А., Намазов К. А. Цифровая трансформация как основное направление эволюции бизнеса: обзор литературы // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 7.
4. Листопад Е. Е. Коммуникация работников как средство преодоления процесса неопределенности учетной среды при учете основных средств // Экономические науки. – 2021. – 4 (197). – С. 241–246.
5. Листопад Е. Е. Учет внеоборотных активов как инструмент повышения эффективности управления ими // Вестник Академии знаний. – 2025. – 2 (67). – С. 382–386.
6. Листопад Е. Е., Гредаева Вар. В., Гредаева Вик. В. Стратегическое планирование и его инструменты в IT-компаниях // Вестник Академии знаний. – 2024. – 2 (61). – С. 266–271.
7. Abdullayev I., Zainullin L., Kozachek A. Philosophical and pedagogical principles of Christian education in Pamfil Yurkevich's works // European Journal of Science and Theology. – 2025. – Vol. 21, no. 2. – P. 95–107. – EDN XGFOLD.
8. Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K. Retraction Note: Creep Deformation of Zr55Co25Al15Ni5 Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // Transactions of the Indian Institute of Metals. – 2024. – Vol. 77, no. 7. – P. 175–9. – DOI: [10.1007/s12666-024-03314-y](https://doi.org/10.1007/s12666-024-03314-y). – EDN YMECTY.
9. Petrov A., Poltarykhin A., Alekhina N. The relationship between religious beliefs and coping with the stress of COVID-19 // HTS Theologiese Studies. – 2021. – Vol. 77, no. 1. – a6487. – DOI: [10.4102/hts.v77i1.6487](https://doi.org/10.4102/hts.v77i1.6487). – EDN YDXXSC.
10. Zhilyakov D., Petrushina O., Meshcheryakov K. Enhancing Food Security in Central Asia and the Caucasus: A SWOT Analysis of Agro-Industrial Potential // International Journal of Safety and Security Engineering. – 2025. – Vol. 15, no. 7. – P. 1461–1470. – DOI: [10.18280/ijssse.150713](https://doi.org/10.18280/ijssse.150713). – EDN NOGODG.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.284

Финансовые причины закрытия бизнеса на начальном этапе

© 2026 **Лялькова Евгения Евгеньевна**

Заместитель декана Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, кандидат экономических наук, доцент, доцент Кафедры бизнес-аналитики. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

© 2026 **Поддубский Данила Олегович**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: d.poddubsky@yandex.ru

Ключевые слова: первоначальные расходы, точка безубыточности, кассовый разрыв, сценарное планирование, финансовые резервы.

За административными барьерами, рыночной конкуренцией и другими внешними вызовами для бизнеса скрываются более глубокие внутренние проблемы. По мнению авторов, основными из таких проблем являются ошибки, допущенные еще на этапе запуска бизнеса. Цель работы – выявить основные финансовые просчеты, которые ведут предприятия к краху, а также сформулировать рекомендации по их предотвращению. В основе исследования – статистика выживаемости молодых предприятий, отражающая, насколько важен учет возможных рисков, которые могут привести бизнес к убыткам, еще на этапе запуска. Результаты исследования могут быть полезны как начинающим предпринимателям, так и консультантам в области бизнес-планирования.

Ежегодно в Российской Федерации регистрируются сотни тысяч новых малых предприятий. Согласно данным Федеральной налоговой службы, в 2023 году было зафиксировано более 1,2 миллиона вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства [1, с. 12]. Однако статистика прекращения деятельности демонстрирует иную, менее оптимистичную тенденцию. Согласно исследованиям, от 30 до 50% новых бизнесов прекращают свое существование в течение первого года работы [5, с. 24]. Данный показатель варьируется в зависимости от отраслевой принадлежности и региона, однако суть остается неизменной: каждый второй

начинающий предприниматель не преодолевает рубеж в один год.

В общественном дискурсе укоренилось мнение, что основными препятствиями для малого бизнеса в России являются административные барьеры, внезапные проверки и коррупция. Безусловно, данные факторы существуют и создают определенные сложности. Однако при более глубоком анализе проблемы становится очевидным, что ключевая причина закрытия предприятий коренится не во внешних угрозах, а во внутренних финансовых просчетах. Бизнес прекращает существование не столько из-за отсутствия клиентов или визита контролирующих

органов, сколько вследствие исчерпания денежных средств, необходимых для покрытия обязательств [1, с. 15].

Авторская позиция настоящего исследования заключается в следующем: большинство финансовых проблем, ведущих к краху молодого бизнеса, закладываются еще до момента его официальной регистрации – на этапе финансового планирования или при полном отсутствии такового. Предприниматели, руководствуясь стремлением к реализации своей идеи, зачастую пренебрегают математическими расчетами, полагаясь на удачу и энтузиазм. В результате проект, представлявшийся прибыльным в теории, на практике оказывается финансовой ловушкой, истощающей личные сбережения [6, с. 45].

Цель данной работы заключается в анализе ключевых финансовых ошибок, приводящих к закрытию малого бизнеса на начальном этапе, и в разработке практических рекомендаций по их предотвращению. В фокусе исследования находятся такие аспекты, как ошибки в расчете точки безубыточности, неэффективное управление денежными потоками, недооценка объема первоначальных расходов и отсутствие финансового резерва [3, с. 33].

Прежде чем перейти к анализу ошибок, необходимо зафиксировать масштаб проблемы. Исследования демонстрируют, что около 20% малых предприятий прекращают деятельность в течение первого года работы [5, с. 26]. При этом ключевой причиной называется именно недостаточное финансирование и дефицит капитала для покрытия начальных расходов. Американское бюро статистики труда приводит еще более показательные цифры: примерно 45–50% новых бизнесов не достигают пятилетнего рубежа [4, с. 3].

Периодически ситуация усугубляется высокой ключевой ставкой и недоступностью дешевых кредитных ресурсов для начинающих предпринимателей. По данным Сбербанка, лишь 30% малых предприятий в России преодолевают трехлетний порог существования. Основная причина закрытий – финансовая несостоятельность,

возникающая вследствие кассовых разрывов и неверного бюджетного планирования [3, с. 35].

Важно отметить парадоксальный факт: значительная часть бизнесов закрывается, будучи формально прибыльными. Иными словами, по итогам месяца или квартала выручка превышает расходы, однако денежные средства на счетах отсутствуют [1, с. 18]. Данный феномен заслуживает отдельного внимания, поскольку именно он иллюстрирует разрыв между бухгалтерской прибылью и реальной ликвидностью, с которым сталкиваются тысячи предпринимателей.

Ошибка первая: недооценка первоначальных расходов

Классическая ловушка начинающего предпринимателя – убежденность в том, что для старта достаточно имеющихся в наличии средств. Первоначальные сметы обычно включают наиболее очевидные статьи: аренду, закупку товара, заработную плату сотрудникам. Однако реальность оказывается сложнее [5, с. 28]. Например, при открытии небольшой кофейни учитываются расходы на аренду, оборудование и сырье. При этом зачастую упускаются из виду затраты на подключение вывески, получение разрешительной документации, непредвиденный ремонт помещения, страхование, а также потери продуктов в период обучения персонала.

Исследование Michigan SBDC показывает, что предприниматели систематически недооценивают свои расходы на 30–50% [5, с. 29]. Это означает, что если смета на открытие составляет один миллион рублей, реальная потребность составит не менее полутора миллионов. Особую опасность представляет недооценка так называемых «невидимых» расходов: коммунальных платежей, обслуживания кассовой техники, эквайринга, бухгалтерского сопровождения и непредвиденных поломок.

Более того, начинающие бизнесмены часто забывают закладывать в бюджет собственную заработную плату. Им представляется, что бизнес начнет приносить доход немедленно, и они смогут использовать кассу как источник личных средств. На практике первые месяцы, а иногда

и полгода, предприятие работает с нулевой или отрицательной рентабельностью, тогда как личные расходы предпринимателя (питание, коммунальные услуги, кредитные обязательства) никуда не исчезают [7, с. 108]. Отсутствие личного финансового резерва приводит к тому, что бизнес начинает поглощать семейный бюджет, создавая психологическое давление и провоцируя принятие ошибочных управленческих решений.

Ошибка вторая: неверный расчет точки безубыточности

Точка безубыточности — момент, когда доходы уравниваются с расходами и бизнес перестает приносить убытки — является важнейшим ориентиром для любого предприятия [7, с. 109]. Однако многие предприниматели производят расчет излишне оптимистично. Они умножают средний чек на предполагаемое количество клиентов и получают желаемую цифру, забывая включить в расчет постоянные расходы: аренду, оклады, налоги, подлежащие уплате вне зависимости от объема выручки [10, с. 2].

Расчет точки безубыточности может быть представлен следующим образом. Допустим, ежемесячные постоянные расходы кофейни составляют 200 тысяч рублей (аренда, заработная плата, коммунальные услуги, налоги). Средний чек — 300 рублей. Переменные расходы на один чек (стоимость зерна, молока, стаканчика) — 100 рублей. Маржинальность одного чека, таким образом, составляет 200 рублей. Для покрытия постоянных расходов необходимо реализовать 1000 чашек кофе в месяц ($200\ 000 / 200$), что эквивалентно 33 чашкам в день. Данный показатель представляется достижимым.

Однако данный расчет не учитывает сезонные колебания, дни с низкой проходимостью, необходимость предоставления скидок на начальном этапе для привлечения клиентов, а также тот факт, что в первые месяцы работа предприятия не осуществляется на полную мощность [9, с. 45]. Реалистичный расчет должен включать пессимистичный сценарий с корректировкой на 30–40% ниже ожидаемого трафика. Если при

пессимистичном сценарии бизнес сохраняет состоятельность, можно приступить к реализации. В противном случае целесообразно пересмотреть бизнес-модель.

Ошибка третья: путаница между прибылью и деньгами

Данная ошибка представляет собой, пожалуй, наиболее коварную ловушку для начинающего предпринимателя. Возникает иллюзия, что поступление денег от клиентов свидетельствует о благополучии бизнеса. В действительности поступление выручки и наличие свободных денежных средств на счете — различные категории [1, с. 20]. Рассмотрим ситуацию: крупному клиенту продан товар на миллион рублей с отсрочкой платежа 45 дней. Выручка зафиксирована, прибыль отражена в отчетности. Однако заработная плата сотрудникам и арендная плата подлежат уплате в ближайшее время, тогда как денежные средства на счете отсутствуют ввиду их непоступления от контрагента.

Данная ситуация квалифицируется как кассовый разрыв и является причиной прекращения деятельности бизнеса чаще, чем отсутствие клиентов [10, с. 3]. По данным U.S. Bank, 82% бизнесов терпят крах именно вследствие неэффективного управления денежными потоками, а не из-за убыточности [1, с. 22]. Компания может продемонстрировать прибыль согласно отчету о прибылях и убытках, но быть неплатежеспособной по факту наличия денежных средств в кассе.

Для иллюстрации данного тезиса рассмотрим следующий пример.

Компания А формально является более прибыльной, однако располагает минимальным объемом денежных средств на счете ввиду наличия значительной дебиторской задолженности. Компания Б демонстрирует меньшую прибыль, но обладает возможностью своевременно исполнять обязательства и осуществлять развитие. Данный пример наглядно демонстрирует, почему управление денежными потоками имеет большее значение, чем стремление к максимизации валовой прибыли [1, с. 24].

Таблица 1. Возможные финансовые показатели компаний, демонстрирующих кассовый разрыв и стабильную работу.

Показатель	Компания А	Компания Б
Выручка за месяц	1 000 000 ₽	800 000 ₽
Расходы за месяц	800 000 ₽	700 000 ₽
Прибыль на бумаге	200 000 ₽	100 000 ₽
Дебиторская задолженность	400 000 ₽	50 000 ₽
Денежные средства на счете	50 000 ₽	300 000 ₽
Реальность	Кассовый разрыв	Стабильная работа

Источник: составлено автором на основе расчетов.

Ошибка четвертая: отсутствие финансовой подушки

Малый бизнес может быть уподоблен хождению по канату без страховки. Любое непредвиденное событие – поломка оборудования, болезнь ключевого сотрудника, задержка платежа от клиента – способно дестабилизировать предприятие. При отсутствии резервов данная дестабилизация приобретает необратимый характер [3, с. 37].

Финансовый резерв представляет собой запас денежных средств, обеспечивающий функционирование бизнеса в штатном режиме на протяжении минимум 3–6 месяцев при отсутствии поступления выручки [5, с. 31]. Для начинающего бизнеса данный срок должен быть увеличен, поскольку прогнозирование поступления первых доходов представляет наибольшую сложность. Предприниматели зачастую игнорируют данный принцип, инвестируя каждый доступный рубль в развитие. Им представляется неэффективным хранение средств без движения, тогда как, по их мнению, они должны быть немедленно направлены на рекламу, оборудование или закупку товара.

Однако практика демонстрирует обратное: бизнес, располагающий финансовым резервом, обладает пространством для маневра [3, с. 38]. Такое предприятие способно пережить сложный период, не прибегая к кредитованию на невыгодных условиях. Оно может позволить себе отказаться от невыгодных условий контрагентов, не будучи поставленным в безвыходное положение текущими обязательствами, и осуществлять взвешенный выбор поставщиков.

Рассмотрим гипотетический пример, иллюстрирующий, как сочетание описанных ошибок приводит к прекращению деятельности бизнеса. Предприниматель принимает решение открыть небольшую пекарню. Его расчеты выглядят следующим образом:

Первоначальные расходы:

- Оборудование: 500 000 ₽;
- Ремонт помещения: 300 000 ₽;
- Закупка ингредиентов: 100 000 ₽;
- Итого: 900 000 ₽.

Ежемесячные расходы:

- Аренда: 100 000 ₽;
- Заработная плата: 200 000 ₽;
- Ингредиенты и упаковка: 150 000 ₽;
- Коммунальные и прочие расходы: 50 000 ₽;
- Итого: 500 000 ₽.

Плановая выручка при реализации 100 единиц продукции в день по цене 300 рублей: $100 \times 300 \times 30 = 900\,000$ ₽. Маржинальность составляет 40%. Прибыль рассчитывается как 360 000 ₽ минус постоянные расходы 500 000 ₽, что дает убыток в размере 140 000 ₽.

Уже на данном этапе очевидна ошибка: предприниматель произвел некорректный расчет точки безубыточности. Для достижения безубыточности необходимо реализовывать минимум 167 единиц в день, что на 67% превышает оптимистичный план.

Далее вступают в силу реалии практической деятельности. Фактическая стоимость ремонта составила 450 000 ₽ вместо запланированных

300 000 ₽. Оборудование подорожало к моменту приобретения. В первые два месяца фактическая выручка достигает лишь 50% от плановой. Поскольку предприниматель не предусмотрел средства на личные расходы, он начинает изымать деньги из оборота. По истечении полугода бизнес, который согласно расчетам должен был приносить прибыль, накапливает задолженность по аренде и прекращает деятельность [5, с. 32].

Практические рекомендации по предотвращению финансовых ошибок

Предотвращение описанных проблем представляет собой менее трудоемкую задачу, нежели устранение их последствий. Первое и главное правило: финансовое планирование должно предшествовать открытию бизнеса, а не следовать за ним [6, с. 48]. Необходимо составление детализированного бюджета с учетом пессимистичного сценария и включением резерва в размере минимум 30% на непредвиденные расходы.

Второе правило: необходимо разделение личных и бизнес-финансов с первого дня деятельности. Рекомендуются открытие отдельного расчетного счета, оформление бизнес-карты и выплата самому себе заработной платы по аналогии с наемным сотрудником [3, с. 41]. Данный подход дисциплинирует и позволяет видеть реальную картину финансового состояния предприятия.

Третье правило: внедрение регулярного финансового учета и анализа. Даже при отсутствии у предпринимателя склонности к работе с цифрами, базовые отчеты о движении денежных средств подлежат еженедельному мониторингу [10, с. 5]. Особое значение имеет контроль дебиторской задолженности и недопущение ее критического роста.

Четвертое правило: формирование финансового резерва до начала осуществления крупных инвестиций в развитие [5, с. 33]. Предпочтительнее более медленное, но стабильное развитие,

нежели стремительное банкротство. И, наконец, при возникновении кассовых разрывов решение проблемы следует искать не в привлечении новых кредитов, а в пересмотре структуры расходов и работе с дебиторской задолженностью.

Резюмируя изложенное, можно с уверенностью утверждать, что финансовая грамотность предпринимателя является ключевым фактором выживаемости малого бизнеса. Административные барьеры, высокая налоговая нагрузка и недобросовестная конкуренция, безусловно, существуют и создают дополнительные сложности. Однако основным деструктивным фактором для молодых предприятий остаются внутренние ошибки: неверный расчет точки безубыточности, смешение понятий прибыли и денежного потока, недооценка расходов и отсутствие резервов [4, с. 7].

Авторская позиция, сформулированная во введении, находит подтверждение в приведенных данных и примерах. Действительно, большинство проблем закладываются еще до открытия бизнеса – на этапе планирования. Предприниматели, уделяющие достаточное внимание финансовому планированию, обладают значительно более высокими шансами преодолеть первый, наиболее сложный год работы.

Главный практический вывод, следующий из данного исследования, может быть сформулирован следующим образом: для обеспечения выживаемости бизнеса необходимо быть готовым к наихудшему сценарию развития событий. Планирование следует осуществлять не по наиболее оптимистичному, а по наиболее пессимистичному варианту. Компании терпят крах не только из-за того, что их продукт некачественный или рынок недостаточно велик. Они терпят крах из-за того, что в финансовую архитектуру не заложена возможность темпов роста, соответствующих пессимистичному сценарию [1, с. 28].

Библиографический список

1. *Ahuja B.* Why Businesses Fail Financially Even When They're Profitable and What to Do About It / Entrepreneur. – 2025. – URL: <https://www.entrepreneur.com/money-finance/why-businesses-fail-financially-even-when-theyre-profitable/498845> (visited on 03/07/2026).
2. *Atala M.* Common Financial Mistakes in SMEs and How to Avoid Them / Mexico Business News. – 2025. – URL: <https://mexicobusiness.news/finance/news/common-financial-mistakes-smes-and-how-avoid-them> (visited on 03/07/2026).
3. *Detweiler G.* 13 financial mistakes business owners make (and how to fix them) / Nav. – 2025. – URL: <https://www.nav.com/blog/financial-mistakes-business-owners-make-2916505/> (visited on 03/07/2026).
4. *Iani A.* 10 Biggest Financial Mistakes For Early-Stage Startups / Forbes. – 2025. – URL: <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2025/04/29/10-biggest-financial-mistakes-for-early-stage-startups> (visited on 03/07/2026).
5. *Lonsdorf L.* Avoid These Small Business Startup Costs Mistakes / Michigan SBDC. – 2025. – URL: <https://michigansbdc.org/management-tools/avoid-these-small-business-startup-costs-mistakes> (visited on 03/07/2026).
6. *Povlitz A.* I Thought I Knew Finance Then I Took Over My Family's Franchise. Here Are The Hard Truths I Learned / Entrepreneur. – 2025. – URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/top-financial-mistakes-new-entrepreneurs-make/490321> (visited on 03/07/2026).
7. Spring Into Markets. NMTF Guide. – 2025. – 112 p.
8. The Top 5 Mistakes New Entrepreneurs Make (and how to avoid them) / National Bank of Arizona. – 2025. – URL: <https://www.nbarizona.com/personal/community/blog/top-5-mistakes-new-entrepreneurs-make/> (visited on 03/07/2026).
9. Unit Economics The Make Or Break Factor For Startups / Benzinga. – 2025. – URL: <https://www.benzinga.com/opinion/25/04/44843513/unit-economics-the-make-or-break-factor-for-startups> (visited on 03/07/2026).
10. *Zwilling M.* 7 Money Management Mistakes That Often Lead to Business Failure / Inc. – 2023. – URL: <https://www.inc.com/martin-zwilling/7-money-management-mistakes-that-often-lead-to-business-failure.html> (visited on 03/07/2026).

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.290

Альтернативные модели фондирования компаний института малого и среднего предпринимательства в России

© 2026 **Матерова Елена Сергеевна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент. Самарский государственный экономический университет.

E-mail: Nedlen63@yandex.ru

© 2026 **Шамуков Евгений Евгеньевич**

Магистрант. Самарский государственный экономический университет.

E-mail: shamukov@mail.ru

© 2026 **Зорин Максим Дмитриевич**

Магистрант. Самарский государственный аэрокосмический университет.

E-mail: zorinmaksimd@gmail.com

Ключевые слова: институт предпринимательства, краудфинансирование, альтернативные источники фондирования МСП.

Принимая во внимание специфические особенности функционирования малого и среднего бизнеса, необходимо рассмотреть альтернативные источники фондирования компаний, деятельность которых не подходит под стандартные требования банковского кредитования. Одним из альтернативных механизмов привлечения дополнительных финансовых ресурсов является краудфинансирование (может стать привлекательным инструментом для субъектов МСП на этапах возникновения, становления и развития бизнеса), микрофинансирование, лизинг, в том числе льготная лизинговая поддержка, реализованная АО «МСП Лизинг», факторинг.

По итогам 2024 года субъекты МСП смогли привлечь финансирование на инвестиционных платформах в размере 30,8 млрд руб., продемонстрировав увеличение за год на 115% или на 16,5 млрд руб. За первую половину 2024 года объем привлеченных средств на рынке краудфинансирования, включая краудлендинг и краудинвестинг, составляет 20,1 млрд руб. (рис. 1).

Рассматривая динамику рынка краудфинансирования, необходимо отметить, что лидирующее положение занимает краудлендинг, доля которого во втором квартале 2024 года составила 92,5% или 9,53 млрд руб. Всего по итогам второго квартала 2024 года на рынке представлено 3445 субъектов МСП, привлекающих инвестиции, что составляет 0,05% от зарегистрированных предприятий в секторе малого

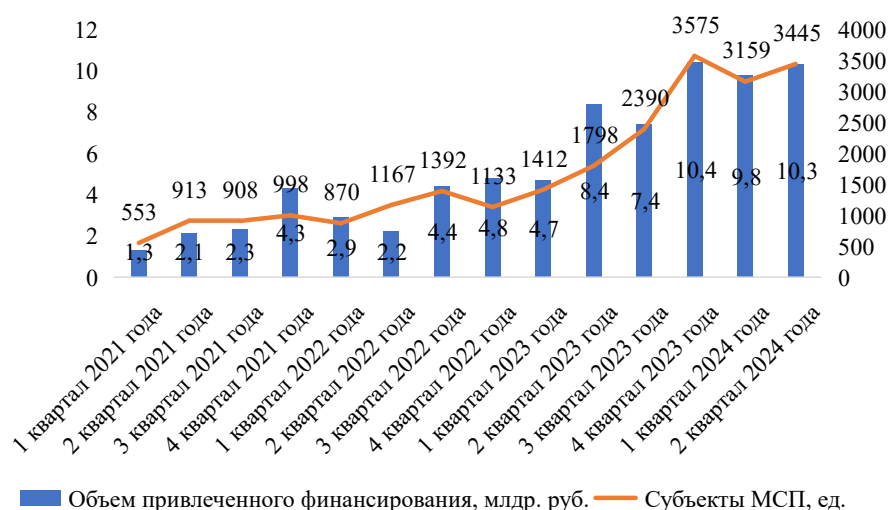


Рис. 1. Статистические показатели рынка краудфинансирования за период 2021–2024 гг., млрд руб. Источник: составлено авторами.

и среднего бизнеса. При этом в 2022 году на рынке краудфинансирования среди субъектов МСП участвовало всего 1133 компании.

В 2023 году на рынке краудфинансирования было представлено 3 702 компании, из них – 3575 субъектов МСП или 96,5%. В это же время на инвестиционных платформах было зарегистрировано 125,3 тыс. инвесторов, из них активных – 70,7 тыс. или 56,42%. По итогам второго квартала 2024 года количество зарегистрированных инвесторов увеличилось до 149,5 тыс., в то время как число активных инвесторов уменьшилось до 55,3 тыс. Уменьшение доли активных инвесторов на рынке краудфинансирования до 36,9% свидетельствует о возможных проблемах и недостатках данного инструмента, в том числе низкий уровень доверия к инвестиционным платформам в сети Интернет среди населения страны, риски неисполнения обязательств со стороны МСП, низкая степень информированности о представленных бизнес-идеях и технологии краудфинансирования.

Устранению рассмотренных выше недостатков и проблем развития краудфинансирования способствуют разнонаправленные государственные меры поддержки, в том числе ведение единого реестра операторов инвестиционных платформ Банком России и предоставление субсидий на компенсацию расходов субъектам МСП

по привлечению финансовых ресурсов через специализированные площадки.

Таким образом, несмотря на стабильный и умеренный рост рынка как по количеству представленных субъектов МСП, так и по объему привлеченного финансирования, он находится на начальном этапе своего развития. На данный момент на рынке участвуют критически мало как субъектов МСП, использующих данную модель фондирования, так и активных инвесторов, готовых вложиться в реализацию конкретного бизнес-проекта. Вместе с тем рынок практически полностью направлен на развитие и финансирование бизнес-идей, представленных начинающими предпринимателями.

Наиболее близким аналогом банковскому кредитованию как источнику фондирования субъектов МСП является микрофинансирование. Повышение качества регулирования и надзора за деятельностью микрофинансовых организаций (далее – МФО) со стороны Банка России привело к увеличению востребованности данного инструмента, в том числе для компаний малого и среднего бизнеса. Другим фактором, оказывающим положительное влияние на развитие рынка микрофинансирования для МСП, является государственная финансовая поддержка в виде расширения доступности к заёмным средствам на льготных условиях от государственных МФО.

Всего за 2023 год субъекты МСП получили заёмные средства на рынке микрофинансирования на сумму 105,4 млрд руб., при этом по итогам 2022 года данный показатель составил 70,5 млрд руб. На 01.01.2024 портфель займов МСП на рынке микрофинансирования составил 82,2 млрд руб., решающая часть портфеля приходится на государственные МФО в размере 87%. Однако по итогам 2023 года объёмы выдачи заёмных средств государственными МФО уменьшились с 80% до 55%, что связано с ростом выдачи заёмных средств коммерческими МФО, использующими дистанционные услуги предоставления займа.

В условиях роста выдачи займов государственными и коммерческими МФО субъектам МСП качество портфеля остается стабильным: доля просроченной задолженности со сроком более 90 дней на 01.01.2024 составляет 5,2%, её максимальный уровень в размере 7,2% был зафиксирован по итогам первого квартала 2022 года (рис. 2).

По итогам 2024 года субъекты МСП получили микрозаймы на сумму 3,5 млрд руб. с помощью Цифровой платформы МСП.РФ. В данном случае микрозаймы обладают следующими характеристиками: средний размер 2,3 млн руб.; срок 2,5 года; средневзвешенная процентная ставка 7,3%. Подавляющая часть финансовых ресурсов направлена на пополнение оборотных средств (59% от общей суммы) и 28% расходовано на инвестиционные цели.

Фактором, сдерживающим развитие рынка микрофинансирования в сегменте малого и среднего бизнеса, является ограничение в максимально допустимом размере займа – 5 млн руб. Многие коммерческие МФО отмечают спрос со стороны юридических лиц на более крупные суммы займа, которые, как правило, направлены на приобретение дорогостоящего имущества, инвестиционные цели и модернизацию производства. В настоящее время в Государственной Думе РФ разрабатывается законопроект №456753–8 о внесении изменений в ст.12 ФЗ от 02.07.2010 № 151 ФЗ «О микрофинансовой

деятельности и микрофинансовых организациях» в части повышения максимального размера микрозайма для субъектов МСП до 7 млн руб.

Согласно данным БКИ около 50% субъектов МСП одновременно подают заявки в государственные или коммерческие МФО и банки для рассмотрения всех возможных вариантов получения кредитных средств, при этом только 12% заявок в кредитные организации получают одобрение, в то время как менее 20% субъектов МСП, отправивших заявки в МФО, получают отказ в предоставлении займа.

В целях обеспечения организации современным оборудованием, техникой, недвижимым имуществом или транспортными средствами предприниматели могут использовать лизинг, в том числе льготную лизинговую поддержку, реализованную АО «МСП Лизинг».

Льготные программы пользуются большим спросом у малого и среднего бизнеса, так, по итогам 2024 г. 633 субъекта МСП воспользовались льготной поддержкой от АО «МСП Лизинг» на сумму 13,6 млрд руб. По сравнению с 2019 годом рост числа субъектов МСП составил 425 субъектов или 204,32%, а объем предоставленных средств увеличился на 6,75 млрд руб. или на 98,54%. В первой половине 2024 г. льготной поддержкой воспользовались 174 предпринимателя. Наиболее востребованным предметом лизинга в рамках льготных программ является металлообрабатывающее оборудование (рис. 3).

Лидерами на рынке лизинговых услуг для субъектов МСП среди регионов России являются Московская область, г. Санкт-Петербург, Пермский край и Свердловская область. Как правило, предприятия МСП заключают договор финансового лизинга на срок от 3 до 6 лет (более 40% всех сделок), либо на срок от 1 до 3 лет (около 30% сделок).

Основным фактором, который положительно сказывается на развитии рынка лизинга в целом в России, является спрос на услуги компаний со стороны малого и среднего бизнеса. В то же время многие предприниматели и эксперты

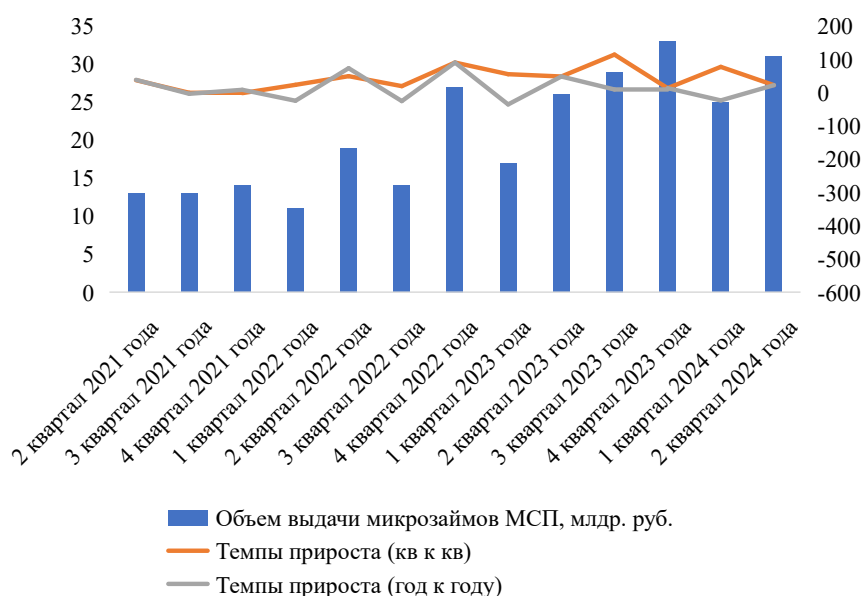


Рис. 2. Динамика объема выданных займов субъектам МСП за период с 2021 по 2024 гг., млрд руб.
Источник: составлено авторами.



Рис. 3. Типы финансируемых предметов лизинга по итогам 2024 г., %
Источник: составлено авторами.

в данной отрасли отмечают воздействие текущего уровня процентной ставки как важнейший негативный фактор, способствующий замедлению деловой активности МСП.

Приведенные выше показатели свидетельствуют о бурном росте рынка лизинговых услуг для субъектов МСП, что обусловлено его следующими преимуществами: беззалоговое финансирование с гибким графиком платежей, возможность использовать другие источники фондирования, низкий уровень отказов в заключении договора, привлечение региональных гарантийных организаций как поручителей. Несмотря на то, что лизинг является скорее дополнительным источником фондирования, нежели основным

способом привлечения финансовых ресурсов для МСП, он может быть использован как эффективный механизм обеспечения необходимым оборудованием организаций без кредитной истории и возможностей для предоставления залога.

Другим дополнительным альтернативным способом беззалогового финансирования является факторинг, для которого характерны следующие преимущества: ускорение оборота капитала, диверсификация источников финансирования, отсутствие залогового обеспечения.

По состоянию на 2024 год портфель по факторинговым сделкам с сегментом МСП составил 167 млрд руб., продемонстрировав рост за год

на 28% (табл. 1). Всего за 2023 г. клиентами факторинговых компаний стали 9 907 субъектов МСП, которые получили факторинговое финансирование на сумму 725 млрд руб. На рынке наблюдается не только рост объема выплаченных средств, но и увеличение числа активных клиентов в секторе МСП (на 32% больше, чем в 2022 г.).

На сегодняшний день рынок факторинговых услуг в России можно охарактеризовать как молодой и стремительно развивающийся сег-

мент, основным препятствием для дальнейшего роста которого является непопулярность данного инструмента, обусловленная недостаточным уровнем развития нормативно-правовой базы и низким уровнем информированности предпринимателей о факторинге. При этом для малого и среднего бизнеса, сталкивающегося с нехваткой ликвидных средств во время ожидания оплаты от покупателя при расчетах с отсрочкой платежа, факторинг может стать целесообразным и высокоэффективным способом фондирования.

Таблица 1. Индикаторы рынка факторинга за период 2019–2024 гг..

Период	2019	2020	2021	2022	2023	6 месяцев 2024 года
Выплаченное финансирование, млн руб.	3 112 478	3 867 264	5 804 709	5 807 151	7 730 344	4 631 467
Активные клиенты, ед.	8258	9357	10 945	12 462	14 985	14 066
в т.ч. субъекты МСП, ед.	—	6078	6142	7500	9907	9872
Портфель рынка факторинга, млн руб.	808 109	1 105 758	1 513 454	1 434 306	2 256 650	2 350 719
в т.ч. субъекты МСП, млн руб.	101 548	87 584	106 756	130 098	166 625	162 245
Уступленные поставки, ед.	11 153 779	11 285 853	13 014 500	12 403 609	14 758 288	6 433 280

Источник: Исоставлено авторами.

Также сделан вывод о преимущественной доле внутренних факторинговых сделок без регресса, наличии лидирующего сегмента среди клиентов — сектор оптовой торговли, и лидирующей факторинговой компании — «Сбер-Факторинг». Структурный анализ позволил сделать вывод о лидерстве г. Москва в развитии факторинга по федеральным округам и регионам России.

Рассматривая деятельность российских крупнейших компаний на рынке факторинга, стоит упомянуть следующие особенности: целенаправленное увеличение предложения факторинга в банках с государственным участием, в том числе как альтернативу классическому кредитованию, для увеличения надежности и востребованности факторинговых услуг; изменение стра-

тегии управления риск-менеджментом у финансовых агентов в части применения дифференцированного подхода для использования ставки процента за кредитные средства и принятия риска неплатежеспособности.

В рамках реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» была создана Открытая факторинговая платформа, целями которой являются цифровизация процесса закупки, улучшение доступности услуг факторинговых компаний для субъектов МСП. Воспользовавшись услугами Открытой факторинговой платформы в онлайн-формате, предприниматели могут получить факторинговое финансирование по конкурентным

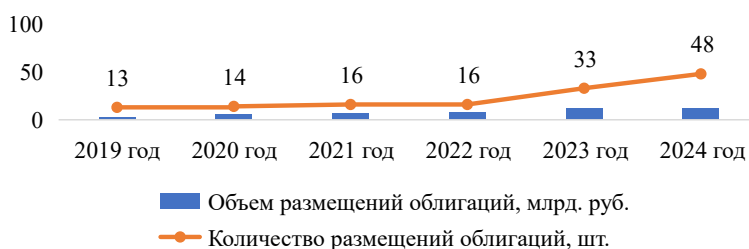


Рис. 4. Динамика размещения облигаций субъектами МСП за период 2019–2024 гг.
Источник: составлено авторами.



Рис. 5. Структура размещения по видам деятельности эмитентов, %.
Источник: составлено авторами.

рыночным ставкам и направить полученные средства на расширение бизнеса.

Достойным альтернативным методом фондирования предприятий МСП является выпуск облигаций. Инвестиционная привлекательность данного источника обусловлена его многочисленными преимуществами, в том числе длительным сроком привлечения заёмных средств, формированием публичной кредитной истории и узнаваемостью бизнеса, отсутствием требований к целевому использованию средств.

С начала 2019 г. по 2024 г. состоялось 140 размещений облигаций на сумму 47 млрд руб. в Секторе Роста Московской биржи. В последние два года облигационный рынок Сектора Роста стремительно растет: темп прироста количества размещений облигаций с начала 2022 г. составил 200%, а объем размещений в 2023 году увеличился более чем в два раза (рис. 4). Однако доля субъектов МСП, использующих фондовый рынок в целях финансирования, остается критически низкой, что доказывает непопулярность данного

метода среди малого и среднего бизнеса.

Стоит отметить, что доля высокотехнологичных компаний от количества размещений на фондовом рынке составляет 40%, а от всего объема размещений – 22%. При этом лидерами по количеству размещений в структуре видов деятельности эмитентов являются компании в сфере агропромышленности, пищевых продуктов и ресторанов (рис. 5).

Увеличение потребности субъектов МСП в дополнительном финансировании способствует расширению мер государственной поддержки. Так, в 2023 г. финансовая поддержка была предоставлена 34 эмитентам на сумму 726 млн руб., при этом в 2020 г. поддержку получили только 18 эмитентов на сумму 124 млн руб. Приоритетными отраслями при рассмотрении заявок на оказание государственной поддержки являются: сельское хозяйство, обрабатывающее производство, научная, профессиональная и техническая деятельность.

Учитывая преимущества и недостатки данного

инструмента для субъектов МСП, а также интенсивное развитие фондового рынка в Секторе Роста Московской биржи, можно сказать, что размещение облигаций на рынке ценных бумаг компаниями малого и среднего бизнеса является незаслуженно одним из наименее востребованных и популярных источников фондирования. Облигационный заем как долгосрочный кредитный инструмент может стать основным источником заёмного капитала для финансово стабильных компаний МСП с качественным корпоративным управлением и продуманной стратегией развития.

Стоит отметить, что такие инструменты, как факторинг и лизинг целесообразно применять как дополнительные источники фондирования для конкретных компаний, потребности которых

соответствуют специфическим чертам данных инструментов. При этом характеристики микрофинансирования, краудфинансирования и облигационного займа позволяют данным инструментам стать достойной заменой банковскому кредитованию.

Таким образом, несмотря на совершенствование альтернативных моделей фондирования и их государственную поддержку кредитование по-прежнему является ведущим способом финансирования на отечественном рынке для малого и среднего бизнеса. При этом банковское кредитование опережает другие источники финансирования как по количеству субъектов МСП, использующих данный способ, так и по объему привлеченных средств.

Библиографический список

1. Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2024 гг. / Минэкономразвития РФ. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_2019_2022_gg.html.
2. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки / ФНС России. — URL: <https://rmsp-pp.nalog.ru>.
3. Льготный лизинг / АО «МСП Лизинг». — URL: <https://msp-leasing.ru>.
4. Малое и среднее предпринимательство в России / Росстат. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13223>.
5. Малый и средний бизнес в новых условиях: проблемы и меры, необходимые для развития / ИКСИ. — 2024. — URL: [https://icss.ru/images/macro/20240205_ИКСИ%20МСП%20\(6\).pdf](https://icss.ru/images/macro/20240205_ИКСИ%20МСП%20(6).pdf).
6. Поддержка малого и среднего предпринимательства / Банк России. — URL: <https://cbr.ru/develop/msp>.
7. Состояние и тенденции развития рынка микрофинансирования в России / С. Н. Сайфиева [и др.] // Вестник университета. — 2024. — № 9. — С. 111–121. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44800644>.
8. Унтанова А. Б. Краудное финансирование как способ привлечения капитала для малых и средних предприятий // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — 1–2(59). — С. 141–146. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42359942>.
9. Факторинг России по итогам 2024 года / Ассоциация факторинговых компаний. — URL: <https://asfact.ru/reports/factoring-rossii-po-itogam-2023-goda>.
10. Чараева М. В. Реалии и перспективы использования микрофинансирования в условиях развития предприятий малого и среднего бизнеса // Финансовые исследования. — 2022. — 2(63). — С. 42–50. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=40557625>.
11. Юдинцева Л. А. Облигации как инструмент финансирования малого и среднего бизнеса // Экономика. Бизнес. Банки. — 2020. — 12(50). — С. 8–16. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44538765>.
12. Юдинцева Л. А. Облигации как инструмент финансирования малого и среднего бизнеса // Экономика. Бизнес. Банки. — 2024. — 12(50). — С. 8–16. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44538765>.

УДК 338.48 DOI: 10.14451/1.256.297

Современная модель управления цифровой трансформацией компании

© 2026 Павлова Светлана Викторовна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-аналитики факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: svpavlova@fa.ru

© 2026 Шепилов Антон Юрьевич

Бакалавр. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: 245909@edu.fa.ru

Ключевые слова: цифровая трансформация, модель управления, цифровая зрелость, управление портфелем проектов, динамические способности, итеративный бизнес-кейс, ключевые показатели эффективности, стратегия цифровой трансформации.

Цифровая трансформация — одна из сложнейших задач современного менеджмента. На основе критического анализа 15 научных источников разработана модель управления цифровой трансформацией, объединяющая стратегический, портфельный, операционный уровни и диагностический модуль. Результаты могут быть использованы руководителями для повышения эффективности управления изменениями.

Цифровая трансформация прочно вошла в повестку стратегического управления современных компаний. Согласно данным International Data Corporation (американская исследовательская компания), глобальные расходы на цифровую трансформацию к 2027 году превысят 4 триллиона долларов [8]. Однако как отмечают исследователи Boston Consulting Group, около 70% инициатив цифровой трансформации завершаются неудачей [8]. Данный феномен, известный как «парадокс цифровой трансформации», заключается в разрыве между значительными инвестициями в цифровые технологии и отсутствием ожидаемой отдачи [14].

Анализ современной научной литературы свидетельствует о фрагментарности существующих подходов к управлению ЦТ. Исследования

в области информационных систем, стратегического менеджмента и проектного управления развиваются параллельно, что приводит к отсутствию единой теоретической базы. Как отмечают Wiener с соавторами [14], большинство работ рассматривают ЦТ как линейный процесс, игнорируя ее сетевую природу и взаимосвязь множества параллельных процессов.

Существующие практические фреймворки также обладают существенными ограничениями. Многие из них фокусируются исключительно на технологических аспектах, не уделяя должного внимания организационным изменениям, развитию персонала и вопросам управления данными. Отсутствуют инструменты, позволяющие комплексно оценить готовность компании к цифровой трансформации и измерить

прогресс трансформации. Большинство моделей не предоставляют практических рекомендаций по устранению разрыва между текущим и целевым состоянием.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки интегративной, теоретически обоснованной и практически применимой модели управления цифровой трансформацией, которая объединила бы разрозненные научные достижения и лучшие практики ведущих компаний.

Целью настоящего исследования является разработка современной модели управления цифровой трансформацией компании, объединяющей стратегические, портфельные, операционные и диагностические аспекты на основе анализа передовых научных подходов и практических фреймворков.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- Провести критический анализ существующих научных подходов и практических фреймворков управления цифровой трансформацией, выявить их сильные стороны и ограничения;
- Систематизировать ключевые элементы управления цифровой трансформацией, выделив стратегический, портфельный, операционный и диагностический уровни;
- Разработать модель управления цифровой трансформацией, включающую эффективные инструменты и механизмы на каждом из трех уровней;
- Обосновать практическую применимость разработанной модели и направления ее дальнейшего развития.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы ведущих зарубежных и отечественных авторов в области цифровой трансформации, стратегического управления, управления проектами и портфелями, а также теории динамических способностей.

В работе использован метод систематического обзора литературы для анализа и синтеза существующих научных подходов к управлению

цифровой трансформацией. В основу положены результаты систематических обзоров Chen с соавторами [6] и Wiener с соавторами [14], которые охватывают 114 рецензируемых статей в ведущих журналах. Метод критического анализа применен для выявления ограничений существующих фреймворков и обоснования необходимости разработки интегративной модели. Использованы результаты обзора Suprun с соавторами [7], содержащие анализ 14 инструментов оценки зрелости цифровой трансформации.

Метод анализа иерархий (АИП) использован для обоснования подхода к взвешенной оценке индикаторов цифровой зрелости. Методология аналитического иерархического процесса, примененная в исследовании Suprun с соавторами [7], позволяет учитывать относительную важность различных критериев при интегральной оценке. Метод кейс-стади использован для верификации разработанных положений на примере успешных практик компаний. В работе проанализированы результаты множественного кейс-стади бразильских компаний [5], кейс энергетической компании США [9], а также кейсы компаний Ringier, Otto и Trumpf [4]. Метод концептуального моделирования применен для построения интегративной трехуровневой модели управления цифровой трансформацией на основе синтеза выявленных элементов и взаимосвязей.

Результаты исследования

Критический анализ существующих подходов к управлению цифровой трансформацией

Проведенный анализ научной литературы позволил выявить ряд существенных ограничений существующих подходов к управлению ЦТ. Ограничения существующих исследований, посвященных управлению цифровой трансформацией:

1. Теоретическая база.

Фрагментарность исследований; отсутствие единой теоретической платформы; рассмотрение цифрового как линейного, а не сетевого процесса [6; 14].

2. Стратегический уровень.
Недостаточная связь цифровых инициатив с бизнес-стратегией; игнорирование изменений организационной идентичности [4; 6].
3. Портфельный уровень.
Конфликт между традиционным портфельным управлением и гибкими методологиями; отсутствие гибких механизмов финансирования [5; 9].
4. Операционный уровень.
Преобладание технологического фокуса над социальными и организационными аспектами; слабая интеграция процессов [6; 12; 13].
5. Диагностика и измерение.
Отсутствие комплексных инструментов оценки зрелости; равные веса для критериев разной важности; недостаток измеримых ключевых показателей эффективности [7; 8; 11].
6. Управление изменениями.
Недооценка роли человеческого фактора и организационной культуры; отсутствие системного подхода к развитию компетенций [1; 8; 13].

Ключевым выводом анализа является необходимость разработки интегративной модели, которая объединит разрозненные элементы управления и обеспечит их согласованное функционирование на всех уровнях.

Интегративная трехуровневая модель управления цифровой трансформацией

На основе синтеза проанализированных подходов разработана интегративная модель управления цифровой трансформацией, включающая три взаимосвязанных уровня:

1. Стратегия и портфель.
 - Инструменты: Digital Transformation Strategy, Agile Portfolio Management, Value Management Office или Lean-Agile Center of Excellence, Lean Budget, Key Performance Indicators для портфелей цифровых проектов.
 - Основные процессы: построение эффективной стратегии цифровой трансформации, согласование портфеля проектов

и стратегии, приоритизация и финансирование инициатив, пересмотр портфелей в соответствии с ценностями компании.

2. Проекты и инициативы.
 - Инструменты: Трехфазный фреймворк цифровизации процессов, канва цифровой трансформации, теративный бизнес-кейс.
 - Основные процессы: Pre-Project (оценка ресурсов, создание дорожной карты проектов), In-Project (разработка, тестирование), Post-Project (развитие продукта, анализ эффективности и мониторинг).
3. Диагностика и развитие.
 - Инструменты: фреймворк цифровой зрелости, Модель динамических способностей, Модель многомерного лидерства.
 - Основные процессы: оценка текущего уровня цифровой зрелости, разработка плана дальнейшего развития.

Уровень первый. Стратегия цифровой трансформации и портфель проектов. Данный уровень обеспечивает связь цифровых инициатив с общей стратегией компании и управление портфелем цифровых проектов. В основе стратегического блока лежит обновленный фреймворк стратегии цифровой трансформации, предложенный Wurm с соавторами [4] и получивший название Digital Transformation Strategy 2025 (DTS 2025). Фреймворк протестирован на кейсах компаний Ringier, Otto и Trumpf, что подтверждает его практическую применимость. DTS 2025 включает пять ключевых измерений: использование цифровых технологий (технологические триггеры цифровой трансформации, стратегическая важность информационных технологий, амбициозность в использовании технологий); изменения в бизнес-модели (ценностное предложение, создание ценности, удержание ценности); изменения в структуре (ответственность за цифровую трансформацию, развитие компетенций, структурная интеграция); изменения в идентичности (внешний облик, самоощущение сотрудников, организационная культура); финансовые аспекты (финансовое положение на старте цифровой трансформации, источники финансирования, горизонт

финансового планирования). Ключевым нововведением фреймворка является включение идентичности как отдельного измерения, что отражает понимание цифровой трансформации как процесса, меняющего не только технологии и процессы, но и то, как компания воспринимает себя и воспринимается внешними стейкхолдерами [4].

На портфельном уровне ключевым элементом является гибкое управление портфелем проектов (Agile Portfolio Management – APM). На основе анализа практик ведущих компаний [5; 9] можно выделить три ключевых процесса APM. Первый процесс – оценка рыночных возможностей и определение потребностей – проводится ежегодно и включает анализ рыночных и технологических трендов, стратегическое предвидение, мониторинг технологических и регуляторных изменений. Второй процесс – выравнивание портфелей и реагирование на потребности – осуществляется не реже двух раз в год и включает пересмотр целей портфелей, балансировку между предсказуемыми и рискованными разработками. Третий процесс – приоритизация и финансирование – проводится регулярно на основе данных бизнес-кейсов и включает перераспределение ресурсов. Исследование бразильских компаний [5] подтверждает эффективность данного подхода, отмечая, что компании используют квартальное планирование и технику WSJF (Weighted Shortest Job First) для приоритизации.

Для эффективной приоритизации цифровых инициатив в рамках гибкого портфельного управления ведущие компании применяют технику WSJF (Weighted Shortest Job First – взвешенный кратчайший срок выполнения работы). WSJF представляет собой метод ранжирования задач и проектов на основе экономических показателей, который позволяет портфельному комитету принимать объективные решения о порядке реализации инициатив. Расчёт WSJF производится по формуле, где числителем выступает стоимость задержки (Cost of Delay), агрегирующая три компонента: ценность для бизнеса и клиента,

критичность с точки зрения временных ограничений, а также снижение рисков и появление новых возможностей. Знаменателем является продолжительность работы или её предполагаемый объём (Job Duration / Size). Таким образом, приоритет получают те проекты, которые приносят наибольшую ценность в кратчайшие сроки, что особенно важно в условиях ограниченных ресурсов и высокой рыночной неопределённости.

WSJF органично вписывается в концепцию итеративного бизнес-кейса и поэтапного финансирования. В отличие от традиционных методов ранжирования (например, по субъективным оценкам руководства или «первым пришёл – первым обслужен»), WSJF позволяет пересматривать приоритеты портфеля на каждом цикле планирования (например, ежеквартально), опираясь на актуальные данные бизнес-кейсов. Практика, описанная в исследовании бразильских компаний [5], показывает, что использование WSJF в сочетании с квартальным планированием (PI Planning) значительно повышает прозрачность портфельных решений и ускоряет вывод на рынок наиболее ценных продуктов. Кроме того, WSJF помогает выявлять и своевременно останавливать инициативы с низкой расчётной ценностью, что снижает неэффективные инвестиции.

Для эффективного управления цифровой трансформацией на стратегическом уровне необходимы специализированные структурные подразделения. Как показано в исследовании бразильских компаний [5], успешные компании создают Value Management Office (VMO) – аналог проектного офиса, но ориентированный на управление ценностью, а не на контроль проектов. Ключевые функции VMO включают координацию цифровой трансформации на уровне всей организации, стандартизацию подходов и распространение лучших практик, обеспечение связи между стратегическими целями и портфельными решениями, мониторинг прогресса и подготовку отчетности для высшего руководства. Финансирование на основе гибкого бюджета

(Lean Budget), используемое ведущими компаниями [5], предполагает выделение бюджета не на отдельные проекты, а на долгоживущие команды (Agile Release Trains), что обеспечивает гибкость в перераспределении ресурсов и позволяет быстро реагировать на изменения приоритетов.

Второй уровень модели описывает управление отдельными проектами и инициативами в рамках цифровой трансформации. Rossini с соавторами [12] на основе анализа успешного кейса транснациональной компании предлагают операционный стандарт, включающий три фазы. Pre-Project (1–3 недели) включает оценку ресурсов (число разработчиков, сроки, бюджет) и создание дорожной карты с диаграммой Ганта. In-Project (2–6 месяцев) является основной фазой разработки, включающей разработку (технические требования, кодирование), тестирование и запуск. Post-Project (первые месяцы после запуска) включает продвижение результата проекта и анализ его эффективности. Применение данного подхода позволило компании сократить деятельность, не добавляющую ценности, и сэкономить 2100 человеко-часов, а также достичь 74,7% удовлетворенности пользователей [12].

Elia с соавторами [13] предлагают инструмент, аналогичный канве бизнес-модели, но адаптированный для цифровых инициатив – канву цифровой трансформации (Digital Transformation Canvas). Канва включает 11 элементов, сгруппированных в четыре блока: стратегия цифровой трансформации (цель инициативы); операционные столпы цифровой трансформации (затрагиваемые процессы, вовлеченные лица, используемые технологии, внешние партнеры, конкретный проект с бюджетом, сроками, рисками); ценность цифровой трансформации (новый продукт/услуга, экономические выгоды, социальный и экологический эффект); «подводные камни» цифровой трансформации (кибербезопасность, конфиденциальность данных). DT Canvas может использоваться как «паспорт инициативы», обеспечивая полноту информации для портфельного комитета и единообразие описания различных проектов.

Ключевым элементом предложенной модели – отказ от традиционного «статичного» бизнес-кейса в пользу итеративного, который регулярно пересматривается по мере развития проекта. GAO [9] выделяет четыре ключевых элемента итеративного бизнес-кейса: рыночные и пользовательские потребности (четкая формулировка решаемой проблемы); определение продукта (высокоуровневые возможности, оценка технологической готовности, анализ цепочки поставок); внутренняя ценность (стратегическое соответствие, финансовые метрики ROI и IRR, коммерческая осуществимость, организационная готовность); целевой график (оценка сроков поставки MVP – minimum viable product). Важнейший принцип – поэтапное финансирование: инвестиции выделяются не единовременно, а по мере созревания бизнес-кейса. Минимальные средства выделяются на стадии идеи, увеличение инвестиций происходит после одобрения бизнес-кейса, максимальные инвестиции – после валидации MVP. Это позволяет останавливать неперспективные проекты на ранних стадиях, минимизируя потери.

Третий уровень модели обеспечивает оценку текущего состояния, выявление разрывов и формирование дорожной карты развития. Suprun с соавторами [7] разработали и валидировали на примере австралийской государственной корпорации многокритериальный фреймворк для оценки зрелости цифровой трансформации, который включает семь категорий. На нем отображаются семь категорий оценки (стратегические намерения, данные, цифровой персонал, организационные процессы и системы, технологии, создание активов, управление активами) с указанием весов, рассчитанных методом анализа иерархий. Фреймворк включает 56 индикаторов, распределенных по семи категориям: стратегические намерения (8 индикаторов), данные (10 индикаторов), цифровой персонал (9 индикаторов), организационные процессы и системы (8 индикаторов), технологии (6 индикаторов), создание активов (6 индикаторов), управление активами (9 индикаторов). Уровни зрелости варьируются от 1 (начальный) до 5 (оптимальный).

Ключевое преимущество фреймворка – использование метода анализа иерархий (АИП) для определения весов индикаторов на основе экспертных оценок.

Исследование Jie с соавторами [8] на выборке 587 высокотехнологичных компаний Китая показало, что влияние цифровой зрелости на инновационную эффективность полностью опосредовано динамическими способностями. Авторы выделяют три типа способностей: интеграционные способности (сбор информации о клиентах, исследование новых рынков), обучающие способности (внутренние тренинги, обмен знаниями) и способности к реконфигурации (перераспределение ресурсов, адаптация к изменениям). Статистически подтверждено, что цифровая зрелость значительно влияет на динамические способности, которые, в свою очередь, влияют на инновационную эффективность. При этом прямого усиливающего эффекта зрелости на связь способностей и инноваций не обнаружено [11], что означает необходимость развития организационных способностей наряду с технологическими инвестициями.

Elia с соавторами [13] предлагают рассматривать лидерство в цифровой трансформации не как качество отдельного руководителя, а как совокупность четырех измерений: роли (наставник, инноватор, менеджер, первопроходец, сетевой координатор); компетенции (способность связывать цифровые инструменты с бизнес-задачами, формировать среду для совместного обучения); поведение (открытость к экспериментам, толерантность к риску, эмпатия, делегирование); факторы (организационные драйверы: четкое видение, поддержка топ-менеджмента, культура экспериментов). Данная модель может использоваться для оценки и развития управленческой команды, а также для дизайна организационной структуры управления цифровой трансформацией.

Предложенная модель предусматривает ряд механизмов, обеспечивающих связь между уровнями и их согласованное функционирование. Цикл стратегического планирования (ежегодно/

ежеквартально) включает стратегический анализ с использованием DTS 2025, диагностику зрелости по описанному в статье фреймворку, определение целевых уровней на 5 и 10 лет, корректировку портфеля и перераспределение ресурсов. Цикл управления инициативами включает формирование итеративного бизнес-кейса с использованием канвы цифровой трансформации, запуск проекта по трехфазной схеме, ежеквартальный пересмотр бизнес-кейса и приоритетов, поэтапное финансирование по мере достижения вех. Цикл мониторинга и коррекции включает сбор данных по ключевым показателям эффективности, пересмотр портфелей с использованием таблиц сравнения инициатив, принятие решений о продолжении, корректировке или остановке проектов, обновление дорожных карт.

Предлагается классификация ключевых показателей эффективности цифровой трансформации, которая может быть интегрирована в разработанную модель. Ключевые показатели эффективности цифровой трансформации:

1. Общие.

Индекс потребительской лояльности, рост прибыли, экономия времени/затрат, количество новых сессий/клиентов, средняя выручка с одного клиента, процент оцифрованных процессов, выручка от патентов [11].

2. Маркетинг.

Рост продаж, количество лидов, узнаваемость бренда, отток клиентов, коэффициент возврата маркетинговых инвестиций [11].

3. Информационные технологии.

Время выполнения (Lead Time), время цикла (Cycle Time), пропускная способность, интенсивность цифровой разработки ПО [5; 11].

4. Управление активами.

Ценность актива на всем жизненном цикле, качество информационного менеджмента [7].

5. Персонал.

Цифровые компетенции сотрудников, уровень вовлеченности в цифровые инициативы [7; 8].

Исследования в области ключевых показателей эффективности цифровой трансформации находятся на начальной стадии развития, и предложенная классификация может служить основой для дальнейшей разработки сбалансированной системы показателей.

Научная новизна проведенного исследования заключается в разработке модели управления цифровой трансформацией, которая в отличие от существующих фрагментированных подходов объединяет стратегический, портфельный, операционный и диагностический уровни в единую систему. Модель базируется на синтезе современных теоретических разработок и эмпирически подтвержденных практик ведущих компаний. Работа состоит в систематизации и критическом анализе существующих научных подходов к управлению цифровой трансформацией, выявлении их ограничений и обосновании необходимости перехода от линейных моделей к сетевым представлениям процессов трансформации.

Практическая ценность разработанной модели подтверждается включением конкретных инструментов, валидированных в реальных условиях. Фреймворк DTS 2025 [4] протестирован на кейсах компаний Ringier, Otto и Trumpf. Трехфазный фреймворк [12] подтвердил эффективность в международной компании. Инструмент оценки зрелости [7] апробирован в австралийской государственной корпорации. Практики гибкого управления портфелями проектов и итеративных бизнес-кейсов [9] основаны на анализе опыта мировых лидеров. Изучение кейсов бразильских компаний [5] подтвердило применимость подхода в различных отраслях и национальных контекстах. Исследование высокотехнологичных компаний Китая [8] предоставило эмпирическое подтверждение роли динамических способностей. Модель управления инновациями

Павловой [3] дополнила подход к интеграции инновационных процессов. Анализ роли цифровых технологий в статистике [2] обосновал важность данных для диагностики.

Ключевые принципы эффективного управления цифровой трансформацией, вытекающие из проведенного анализа, включают согласованное управление на всех уровнях: стратегия, портфель, проекты, диагностика; итеративность (регулярный пересмотр бизнес-кейсов, поэтапное финансирование, возможность прекратить финансирование бесперспективных проектов); измеримость (использование взвешенных систем оценки зрелости и сбалансированных ключевых показателей эффективности); развитие способностей (приоритетное внимание динамическим способностям наряду с технологическими инвестициями); организационное оформление (создание специализированных структур VMO для координации трансформации); лидерство (развитие многомерного лидерства на всех уровнях организации).

Ограничения исследования и направления дальнейших разработок включают необходимость дополнительной эмпирической валидации модели в различных отраслевых и национальных контекстах. Система ключевых показателей эффективности цифровой трансформации требует дальнейшей проработки и стандартизации. Перспективным направлением является создание цифрового инструмента для автоматизированной оценки зрелости. Требуют изучения возможности применения искусственного интеллекта для поддержки принятия решений в управлении портфелем цифровой трансформации. Разработанная модель управления цифровой трансформацией может служить основой для совершенствования практики управления изменениями в компаниях, реализующих стратегию цифрового развития, а также для дальнейших научных исследований в данной области.

Библиографический список

1. Галимова М. П. Фреймворк цифровой бизнес-модели промышленного предприятия в условиях интеграции в инновационную экосистему территории // Экономика и управление. – 2024. – Дек. – 6(180). – С. 105–111. – ISSN 2072-8697. – DOI: [10.34773/eu.2024.6.18](https://doi.org/10.34773/eu.2024.6.18).
2. Павлова С. В., Ушанов И. Г. Роль цифровых технологий в современной статистике: тенденции и перспективы // Вопросы экономики и права. – 2023. – 10 (184). – С. 110–114. – DOI: [10.14451/2.184.110](https://doi.org/10.14451/2.184.110).
3. Павлова С. В. Управление инновациями в рамках комплексной модели управления интеллектуальным капиталом // Инновационное развитие экономики. – 2021. – 1 (61). – С. 30–37. – ISSN 2223-7984. – DOI: [10.51832/2223-7984_2021_1_30](https://doi.org/10.51832/2223-7984_2021_1_30). – EDN: CPKHJW.
4. A revised framework for digital transformation strategies: Contemporary insights and future research pathways / B. Wurm [et al.] // Electronic Markets. – 2025. – Nov. – Vol. 35, no. 1. – ISSN 1422-8890. – DOI: [10.1007/s12525-025-00838-z](https://doi.org/10.1007/s12525-025-00838-z).
5. Agile Portfolio Management in the Context of Digital Systems Development: A Multiple Case Study in Brazilian Companies / R. Góes [et al.] // Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). – São Paulo, 2024. – URL: https://www.researchgate.net/publication/385587121_AGILE_PORTFOLIO_MANAGEMENT_IN_THE_CONTEXT_OF_DIGITAL_SYSTEMS_DEVELOPMENT_A_MULTIPLE_CASE_STUDY_IN_BRAZILIAN_COMPANIES.
6. Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda / M. Chen [et al.] // Systems. – 2025. – July. – Vol. 13, no. 8. – P. 625. – ISSN 2079-8954. – DOI: [10.3390/systems13080625](https://doi.org/10.3390/systems13080625).
7. Digital transformation maturity assessment framework for large infrastructure asset owners / E. Suprun [et al.] // Digital Engineering. – 2024. – June. – Vol. 1. – P. 100003. – ISSN 2950-550X. – DOI: [10.1016/j.dte.2024.100003](https://doi.org/10.1016/j.dte.2024.100003).
8. Jie H., Gooi L. M., Lou Y. Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs // International Review of Economics & Finance. – 2025. – Apr. – Vol. 99. – P. 103971. – ISSN 1059-0560. – DOI: [10.1016/j.iref.2025.103971](https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971).
9. Leading Practices: Agile Portfolio Management and Iterative Business Cases Drive Innovative Product Development. Report to Congressional Addressees / United States Government Accountability Office. GAO-25-107130. – 2025. – URL: <https://www.gao.gov/products/gao-25-107130>.
10. McCarthy P., Sammon D., Alhassan I. The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice // Business Horizons. – 2024. – July. – Vol. 67, no. 4. – P. 411–423. – ISSN 0007-6813. – DOI: [10.1016/j.bushor.2024.03.005](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.005).
11. Measuring the Digital Transformation: A Key Performance Indicators Literature Review / H. Mahboub [et al.] // Procedia Computer Science. – 2023. – Vol. 225. – P. 4570–4579. – ISSN 1877-0509. – DOI: [10.1016/j.procs.2023.10.455](https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.455).
12. Rossini M., Ahmadi A., Staudacher A. P. Applying a process-centric approach to the digitalization of operations in manufacturing companies: a case study // Procedia Computer Science. – 2024. – Vol. 232. – P. 1141–1150. – ISSN 1877-0509. – DOI: [10.1016/j.procs.2024.01.112](https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.112).
13. The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process / G. Elia [et al.] // Business Horizons. – 2024. – July. – Vol. 67, no. 4. – P. 381–398. – ISSN 0007-6813. – DOI: [10.1016/j.bushor.2024.03.007](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007).
14. Wiener M., Strahringer S., Kotlarsky J. Where are the processes in IS research on digital transformation? A critical literature review and future research directions // The Journal of Strategic Information Systems. – 2025. – June. – Vol. 34, no. 2. – P. 101900. – ISSN 0963-8687. – DOI: [10.1016/j.jsis.2025.101900](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2025.101900).

УДК 658.1 DOI: 10.14451/1.256.305

Анализ зависимости между видами результатов интеллектуальной деятельности и количеством полученных грантов фонда содействия инновациям в регионах Дальневосточного федерального округа

© 2026 Плотникова Вера Викторовна

Доктор экономических наук, профессор кафедры бизнес-аналитики. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: VVPlotnikova@fa.ru

Ключевые слова: результаты интеллектуальной деятельности, гранты Фонда содействия инновациям, инновационная активность, региональная экономика, кластерный анализ, интеллектуальная собственность, инновационный потенциал региона, межрегиональная дифференциация.

В статье исследуется зависимость между видами результатов интеллектуальной деятельности и количеством полученных грантов Фонда содействия инновациям в регионах Дальневосточного федерального округа в 2019–2024 гг. Актуальность исследования обусловлена необходимостью оценки региональных различий в инновационной активности и выявления факторов, связанных с результативностью грантовой поддержки. В качестве объекта анализа рассматриваются субъекты ДФО, а в качестве основных показателей — данные о зарегистрированных изобретениях, полезных моделях, промышленных образцах, товарных знаках и количестве грантов Фонда содействия инновациям. Методологическую основу исследования составили методы сравнительного, статистического и кластерного анализа, позволившие выявить типологические группы регионов по степени выраженности взаимосвязи между регистрацией результатов интеллектуальной деятельности и грантовой активностью. В ходе исследования установлено, что в регионах ДФО наблюдается существенная дифференциация как по структуре зарегистрированных результатов интеллектуальной деятельности, так и по уровню участия в грантовых программах. Выявлено, что наибольшая концентрация зарегистрированных результатов интеллектуальной деятельности и полученных грантов характерна для ограниченного круга регионов, выступающих центрами инновационного развития макрорегиона. Сделан вывод о том, что взаимосвязь между видами результатов интеллектуальной деятельности и количеством грантов Фонда содействия инновациям может рассматриваться как важный индикатор регионального инновационного потенциала и использоваться при обосновании направлений государственной поддержки инновационного развития территорий.

В современных условиях инновационное развитие региона определяется не только масштабом производственной деятельности, но и способностью формировать, охранять и коммерциализировать результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД). Именно поэтому показатели, характеризующие динамику РИД, могут рассматриваться как значимые индикаторы состояния и структуры регионального инновационного потенциала.

Различные виды интеллектуальной собственности отражают неодинаковые аспекты инновационной активности. Так, патенты на изобретения характеризуют научно-исследовательскую и технологическую результативность; полезные модели позволяют оценить прикладную инженерную и рационализаторскую активность; промышленные образцы отражают развитие дизайна продукции и креативной составляющей инноваций; товарные знаки выступают индикатором рыночной зрелости, брендинга и продвижения результатов хозяйственной деятельности. В совокупности данные показатели позволяют более полно оценить не только наличие инновационного потенциала, но и его отраслевую и функциональную специфику.

В научной литературе «анализ данных о патентной активности традиционно используется в качестве одного из важнейших подходов к оценке уровня технологического развития регионов» [2]. Отметим, что [6] «разбиение регионов России на кластеры при оценке инновационного потенциала» позволяет выявить «колебания патентной активности» [4] в группировке регионов в зависимости от типа интеллектуальной собственности, а также способности интерпретировать эти различия, учитывая «динамику патентной активности» [5; 7]. Одновременно все большее распространение получают методы многомерного статистического анализа, в том числе кластеризация, позволяющая выявлять типологические группы регионов по сходству параметров инновационного развития. Такой подход особенно актуален для макрорегионов с выраженной пространственной неоднородностью, к числу которых относится Дальневосточный федеральный округ.

Проведенное исследование относится к проблематике пространственной дифференциации социально-экономического развития, оценки регионального инновационного потенциала, выявления межрегиональных диспропорций и обоснования направлений совершенствования региональной экономической политики.

Цель исследования заключается в выявлении и анализе зависимости между видами результатов интеллектуальной деятельности и количеством полученных грантов Фонда содействия инновациям в регионах Дальневосточного федерального округа в 2019–2024 гг., а также в определении межрегиональных различий в структуре инновационной активности.

Исследование базируется на анализе официальных отчетов Роспатента, ФНС РФ и Фонда содействия инновациям. Количественный анализ охвата субъектов МСП мерами поддержки проведён по агрегированным статистическим массивам ФНС и Роспатента [3; 9; 10].

В качестве ключевых задач исследования выделены:

- проанализировать динамику зарегистрированных результатов интеллектуальной деятельности в регионах Дальневосточного федерального округа по основным видам;
- оценить распределение грантов Фонда содействия инновациям между регионами ДФО в 2019–2024 гг.;
- выявить наличие и характер зависимости между видами результатов интеллектуальной деятельности и количеством полученных грантов;
- провести кластеризацию регионов ДФО по совокупности показателей, характеризующих интеллектуальную и грантовую активность;
- определить типологические группы регионов и дать их экономическую интерпретацию с позиций региональной инновационной политики.

Объект исследования

Объектом исследования выступают регионы Дальневосточного федерального округа как территориальные социально-экономические системы, различающиеся по уровню инновационной

активности и степени вовлеченности в механизмы грантовой поддержки.

Предметом исследования являются экономические отношения и статистически наблюдаемые взаимосвязи, складывающиеся между видами результатов интеллектуальной деятельности и количеством полученных грантов Фонда содействия инновациям в регионах Дальневосточного федерального округа.

Гипотеза исследования заключается в том, что структура и масштаб регистрации результатов интеллектуальной деятельности в регионах Дальневосточного федерального округа статистически связаны с количеством получаемых грантов Фонда содействия инновациям, а различия в данной взаимосвязи отражают неоднородность регионального инновационного развития.

Эмпирическую базу исследования составили данные по 11 субъектам Российской Федерации, входящим в Дальневосточный федеральный округ, за 2019–2024 гг. В анализ были включены следующие показатели:

- количество заявок на патенты на изобретения;
- количество заявок на товарные знаки;
- количество заявок на промышленные образцы;
- количество заявок на полезные модели;
- количество грантов Фонда содействия инновациям.

Исследование базируется на контент-анализе официальных документов Минэкономразвития РФ, ФНС РФ и Фонда содействия инновациям, а также на систематизации данных Единого реестра организаций инфраструктуры поддержки МСП (корпорация МСП). Количественный анализ охвата субъектов МСП мерами поддержки проведен по агрегированному статистическим массивам ФНС [2; 6].

Для каждого вида интеллектуальной собственности был проведен самостоятельный иерархический кластерный анализ регионов. Кластеризация выполнялась с использованием квадрата евклидова расстояния. Выбор числа кластеров

осуществлялся на основе визуального анализа дендрограмм и критерия содержательной интерпретируемости результатов. По каждому направлению были выделены четыре кластера – от наиболее активных регионов к наименее активным.

Использование кластерного подхода позволяет не только упорядочить регионы по уровню инновационной активности, но и выявить типологические различия в их специализации. Это особенно важно в условиях, когда одинаково высокие показатели по одному виду интеллектуальной собственности не означают сопоставимую результативность по другим направлениям инновационного развития.

В таблице 1 представлено распределение субъектов Дальневосточного федерального округа по кластерам в разрезе различных видов интеллектуальной собственности.

Проведенный анализ показывает, что по большинству видов интеллектуальной собственности в ДФО наблюдается устойчивая концентрация инновационной активности в ограниченном числе регионов. При этом состав лидирующих субъектов в целом сохраняется, хотя по отдельным видам интеллектуальной собственности региональная конфигурация несколько меняется, что свидетельствует о различиях в отраслевой специализации и институциональных механизмах создания результатов интеллектуальной деятельности.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что инновационное пространство Дальневосточного федерального округа имеет выражено поляризованный характер. По сути, в округе сформированы три основные группы регионов.

К первой группе относятся субъекты – лидеры инновационного развития, прежде всего Приморский край, Хабаровский край и Республика Саха (Якутия). Они устойчиво входят в число наиболее активных регионов по большинству рассматриваемых видов интеллектуальной собственности. Вместе с тем каждый из них

характеризуется собственной специализацией. Приморский край доминирует по изобретениям, товарным знакам и промышленным образцам, что указывает на комплексный характер его инновационного потенциала. Хабаровский край занимает лидирующие позиции в сфере полезных моделей, что отражает его промышленно-инженерную направленность. Республика Саха (Якутия) характеризуется сравнительно устойчивыми позициями по ряду анализируемых направлений, сочетая технологическую активность с развитием отдельных рыночных и дизайн-ориентированных компонентов инновационной деятельности. Ко второй группе относятся регионы со средним уровнем инновационной активности, прежде всего Республика Бурятия и частично Амурская область. Данные субъекты не входят в число лидеров, однако демонстрируют относительную стабильность показателей

и сохраняют потенциал дальнейшего роста. Их положение является промежуточным между инновационным ядром округа и его периферией. Третью группу составляют регионы с низким и неоднородным уровнем активности в сфере интеллектуальной собственности: Забайкальский край, Камчатский край, Сахалинская область, Магаданская область, Еврейская автономная область и Чукотский автономный округ. По большинству анализируемых показателей эти субъекты устойчиво относятся к четвертому кластеру, что свидетельствует об ограниченном развитии процессов создания и регистрации результатов интеллектуальной деятельности. Такое положение свидетельствует о сохраняющихся институциональных, инфраструктурных и отраслевых ограничениях инновационного развития.

Таблица 1. Распределение регионов ДФО по кластерам для разных видов интеллектуальной собственности.

Регион	Изобретения	Товарные знаки	Промышленные образцы	Полезные модели
Приморский край	I	I	I	II
Хабаровский край	II	II	III	I
Республика Саха (Якутия)	II	III	II	III
Амурская область	III	III	IV	IV
Республика Бурятия	III	III	III	III
Забайкальский край	IV	IV	IV	IV
Камчатский край	IV	IV	IV	IV
Сахалинская область	IV	IV	IV	IV
Магаданская область	IV	IV	IV	IV
Еврейская АО	IV	IV	IV	IV
Чукотский АО	IV	IV	IV	IV

Примечание: I кластер – наиболее высокий уровень активности, IV кластер – наименее высокий.

Отдельного внимания заслуживает сопоставление патентной и грантовой активности. Материалы исследования показывают, что высокий уровень грантовой поддержки не всегда сопровождается пропорционально высокой активностью по всем видам интеллектуальной собственности. Это означает, что инновационная активность регионов может принимать различ-

ные формы: в одних случаях она выражается в патентовании технических решений, в других – в развитии брендов, дизайна или в реализации проектов, не всегда формализуемых через патентную статистику. Следовательно, при оценке инновационного потенциала региона недопустимо ограничиваться одним показателем; необходим комплексный подход, учитывающий

неоднородность механизмов создания и защиты результатов интеллектуальной деятельности.

Проведенный кластерный анализ субъектов Дальневосточного федерального округа по видам интеллектуальной собственности за 2019–2024 гг. позволил выявить устойчивую межрегиональную дифференциацию инновационного развития.

Проведенное исследование показало, что регионы Дальневосточного федерального округа существенно различаются по уровню и структуре активности, связанной с результатами интеллектуальной деятельности и грантовой поддержкой Фонда содействия инновациям. Лидирующие позиции занимают Приморский край, Хабаровский край и Республика Саха (Якутия), формирующие ядро инновационного развития округа. При этом каждый из указанных регионов имеет собственную специализацию: Приморский край отличается более комплексной структурой показателей, Хабаровский край – выраженной

инженерно-прикладной направленностью, Республика Саха (Якутия) – сочетанием технологических и рыночных компонентов инновационной активности. Промежуточное положение занимают Республика Бурятия и Амурская область, которые при отсутствии лидерских позиций сохраняют потенциал для дальнейшего укрепления своего участия в инновационных процессах. В то же время значительная часть субъектов ДФО характеризуется низкими значениями по большинству рассмотренных показателей, что свидетельствует о сохранении периферийного положения в инновационном пространстве округа. Это обуславливает необходимость более адресного подхода к реализации региональной политики в сфере инновационного развития. Полученные результаты подтверждают аналитическую значимость кластерного подхода для выявления межрегиональных различий и оценки структуры инновационного потенциала территорий.

Библиографический список

1. *Бариленко В. И., Герасимова Е. Б., Никифорова Е. В.* Исследование проблем формирования финансовой отчетности российских организаций в условиях цифровизации экономики. – М. : Центркаталог, 2025. – ISBN 978-5-907825-16-1. – EDN XTEDIU.
2. *Галкин Д. Г.* Патентная активность как индикатор долгосрочного экономического роста региона // Вектор экономики. – 2019. – 3(33). – С. 4–. – EDN DIVTPB.
3. Годовые отчеты / Роспатент. – URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports> (дата обр. 10.03.2026).
4. *Дудко Д. Г.* Колебания патентной активности в Российской Федерации: ретроспектива и современность // Вестник ФИПС. – 2025. – Т. 4, 3(13). – С. 246–261. – EDN IJIKI.
5. *Кетова Н. В., Монастырный Е. А.* Анализ динамики процессов в инновационном секторе Томской области в 2006–2017 годах // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2019. – 1(32). – С. 72–92. – EDN JAVZZM.
6. *Кулагина А. Г., Бобин Д. В., Ефимова Е. Г.* Инновационный потенциал региона: кластерный анализ регионов РФ // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – 12 (150). – DOI: [10.60797/IRJ.2024.150.68](https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.150.68).
7. *Мирских И. Ю., Фархутдинов И. Ф.* Анализ динамики патентования в России // Законность и правопорядок в современном обществе. – 2010. – № 2–1. – С. 107–110. – EDN RQOPQL.
8. *Петрова О. А., Кочетков Е. П., Ваславская И. Ю.* Региональные «умные специализации» как инструмент развития региональной промышленности // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2025. – № 7. – С. 244–249. – EDN TKIXNS.
9. Раздел «Итоги конкурсов» / Фонд содействия инновациям. – URL: <https://fasie.ru/competitions> (дата обр. 15.03.2025).
10. Статистика / Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки. – URL: <https://rmsp-pp.nalog.ru/statistics.html#statdate=15.05.2025> (дата обр. 22.06.2025).

УДК 631.15:004.8 DOI: 10.14451/1.256.310

Оценка эффективности внедрения интеллектуальных систем управления в сельскохозяйственных организациях

© 2026 Семенюк Юлия Александровна

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: yasemenyuk@fa.ru

© 2026 Ковалева Злата Владимировна

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: 225812@fa.ru

© 2026 Созанская Дарья Александровна

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: 225801@fa.ru

© 2026 Родачева Александра Игоревна

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: 221053@fa.ru

Ключевые слова: искусственный интеллект; сельское хозяйство; интегральный показатель; интеллектуальные системы управления; инвестиционные решения; оценка эффективности; точное земледелие; управление рисками; цифровая трансформация; цифровизация АПК.

Статья посвящена разработке методического подхода к оценке эффективности внедрения интеллектуальных систем управления в сельскохозяйственных организациях в условиях цифровой трансформации агропромышленного комплекса (далее – АПК). Актуальность исследования обусловлена расширением применения технологий искусственного интеллекта в сельском хозяйстве и недостаточной проработанностью инструментов комплексной оценки их результативности на уровне конкретного хозяйства. В статье представлена интегральная модель оценки эффективности интеллектуальных систем управления с учетом отраслевой специфики, рисков и многостороннего характера возникающих эффектов. В работе предлагается комплексный подход к учету экономических, технологических, организационно-управленческих и социально-экологических эффектов, а также включение в расчет денежной оценки снижения рисков как ожидаемых предотвращенных потерь. Предложен интегральный показатель совокупного эффекта, основанный на дисконтировании прироста денежных результатов и эффекта риск-снижения с учетом первоначальных инвестиций.

Сельское хозяйство – стратегическая отрасль экономики России, обеспечивающая продовольственную безопасность и экспортный потенциал государства. Доля отрасли в ВВП составляет около 2,7–3%, при этом АПК является крупным работодателем и драйвером роста для смежных отраслей (машиностроение, пищевая промышленность). Устойчивому росту производительности в АПК способствует внедрение современных цифровых технологий. Цифровизация аграрного сектора России вышла за рамки единичных пилотных проектов и превратилась в важный фактор конкурентоспособности крупных и средних хозяйств. По данным аналитического центра при Правительстве РФ, применение систем точного земледелия, спутникового мониторинга, датчиков влажности и плодородия почвы позволяет повысить урожайность на 15–20%, а доля крупных хозяйств, использующих такие решения, превысила 60% [7].

Одновременно сохраняется разрыв между технологическим потенциалом и фактическим уровнем внедрения интеллектуальных систем, работающих на основе методов искусственного интеллекта и предиктивной аналитики. По оценке Национального центра развития искусственного интеллекта, доля аграрных компаний, применяющих искусственный интеллект (далее – ИИ), в 2023 году составила примерно 12–15%, еще около 37% компаний заявили о планах внедрения нейросетевых технологий в среднесрочной перспективе [16]. Эта асимметрия между потенциальным и реализованным эффектом напрямую связана с методическими трудностями оценки.

Аналитический отчет Автономной некоммерческой организации «Цифровая экономика» (далее – АНО «Цифровая экономика») по отчетственным практикам внедрения ИИ в сельском хозяйстве фиксирует значительный экономический результат у лидирующих хозяйств, выражающийся в росте валовой добавленной стоимости, снижении потерь и оптимизации затрат на ресурсы [18]. Однако большинство описаний ограничивается набором разрозненных кейсов, где эффект выражен через прирост урожайности или сокращение затрат на удобрения, без

построения единообразной методики расчета сравнительной эффективности различных интеллектуальных решений.

Оценки, проводимые АНО «Цифровая экономика» совместно со Сбер, показывают, что включение искусственного интеллекта в бизнес-процессы компаний АПК способно обеспечить рост объемов продукции животноводства примерно на 3%, урожайности растениеводства на 4%, а совокупный экономический эффект от внедрения инноваций в отрасли превышает 300 млрд руб. [5] Эти данные подтверждают наличие значительного экономического резерва, однако они не дают ответа на вопросы: при каких условиях такой эффект устойчив, какие показатели следует включать в модель оценки и как учесть влияние на риск и устойчивость хозяйства.

По экспертным оценкам массовое внедрение ИИ способно увеличить валовую добавленную стоимость в растениеводстве на четверть, а в животноводстве более чем на десятую часть [1]. В материале подробно описаны решения по анализу спутниковых снимков, управлению роботизированной техникой и мониторингу животных, однако вопрос сопоставимой экономической оценки различных интеллектуальных систем остается в тени.

Под интеллектуальной системой управления в аграрной организации в настоящей статье понимается интегрированный программно-аппаратный комплекс, включающий источники данных (сенсоры, спутниковые и снимки с помощью дронов, производственные и бухгалтерские базы), аналитическое ядро с алгоритмами машинного обучения и моделями оптимизации, модуль поддержки управленческих решений и интерфейсы взаимодействия с пользователями. В отличие от традиционных автоматизированных систем, интеллектуальная система работает с прогнозами, вероятностями и сценариями, а не только с регламентами и нормативами.

Применительно к сельскому хозяйству интеллектуальные системы управления целесообразно группировать на три основные категории.

Первая категория связана с управлением технологическими процессами растениеводства и животноводства — системы точного земледелия, автоматизированное управление агротехникой, интеллектуальные системы кормления и мониторинга животных.

Вторая категория относится к логистике и операционному управлению — прогнозирование урожайности, управление складскими запасами, планирование уборки с учетом погоды и загрузки техники, интеграция с транспортной логистикой.

Третья категория затрагивает стратегический и финансовый контур управления — системы бюджетирования с моделями сценарного анализа, системы оценки инвестиционных проектов с использованием ИИ, решения по управлению рисками и страхованию урожая.

Для оценки эффективности внедрения необходимо признать, что интеллектуальная система управления создает эффекты неоднородной природы:

- Экономический.
- Технологический.
- Организационный.
- Социальный.
- Экологический.

Экономический результат выражается в изменении выручки, себестоимости, прибыли, окупаемости капитала. Технологический эффект проявляется в изменении точности агротехнических операций, отказоустойчивости оборудования, стабильности качества продукции. Организационный эффект связан с изменением горизонтальных и вертикальных связей внутри хозяйства, скоростью прохождения управленческой информации, прозрачностью ответственности. Социальный и экологический эффекты выражаются в изменении условий труда, уровне квалификации работников, нагрузке на экосистему, количестве применяемых химических средств на единицу продукции.

Традиционные подходы к оценке эффективности информационных систем опираются на финансовые показатели — чистый дисконтированный доход, внутреннюю норму доходности, срок окупаемости. При оценке интеллектуальных систем управления в сельском хозяйстве такой подход приводит к систематическому занижению эффекта, поскольку часть результата проявляется в снижении риска погодных и рыночных колебаний, повышении устойчивости урожайности, сокращении управленческих ошибок. Эти параметры напрямую влияют на стоимостные характеристики бизнеса, но выражаются в вероятностной форме.

По мнению авторов, необходимо обратить внимание на изменение подходов к господдержке. Как следует из материалов Россельхозбанка, с 2024 года предприятия АПК с выручкой выше установленного порога, претендующие на субсидии и льготные кредиты, обязаны внедрять по одному решению на базе ИИ ежегодно и подтверждать факт внедрения пакетом документов [6]. Обязательность интеграции ИИ в работу предприятий-получателей субсидий формирует новую мотивацию, так как внедрение интеллектуальной системы управления становится условием доступа к финансовым ресурсам.

Отсюда возникает конфликт интересов. С одной стороны, хозяйства стремятся минимизировать издержки внедрения и предпочитают решения с понятным и быстро измеримым эффектом. С другой стороны, регулятор требует реального и доказуемого функционирования систем ИИ, что подразумевает более глубокие организационные изменения. Отсутствие признанной методики оценки эффективности интеллектуальных систем создает риск формального внедрения, когда решения интегрируются только ради отчетности.

В исследованиях отечественных ученых в области цифровизации АПК преобладающим является подход, в соответствии с которым эффект от внедрения описывается как сумма прямого и косвенного экономических результатов [2; 4; 15; 17].

Так в учебнике Е. В. Худяковой предлагается оценивать прямой эффект через прирост выручки, снижение себестоимости, рост производительности труда, а косвенный – через изменение экспортного потенциала, налоговых поступлений, занятости и экологических показателей на уровне отрасли и региона [17].

А. Такун в работе по методологическим аспектам оценки цифровых технологий точного земледелия подчеркивает необходимость учета эффекта от повышения точности агротехнических операций, улучшения информационного обеспечения и снижения неопределенности [15]. При этом сами показатели остаются в значительной степени отраслевыми: урожайность, норма внесения удобрений, коэффициент использования техники. Для интеллектуальных систем управления, охватывающих финансовые и логистические процессы, указанного набора уже недостаточно.

Ф. Ф. Закирова, анализируя инвестиции в ИИ в сельском хозяйстве, предлагает комплексную модель, которая включает прямую экономию ресурсов, прирост прибыли и стоимостную оценку предотвращенных рисков [4]. Включение предотвращенных рисков особенно важно для проектов в зонах рискованного земледелия и на волатильных товарных рынках. Однако автор не демонстрирует детальную методику перехода от вероятностей наступления неблагоприятных событий к денежной оценке, что затрудняет применение модели в практическом управленческом контуре [4].

Е. А. Батищева делает акцент на важности инвестиций в ИИ, ориентации на отечественные разработки и трансфер зарубежного опыта [2]. При этом вопросы формализации критериев эффективности рассматриваются на уровне общих индикаторов инновационной активности и конкурентоспособности, а не на уровне алгоритмов оценки конкретных систем управления внутри хозяйств.

Технически ориентированные исследования интеллектуальных систем точного земледелия демонстрируют значительное сокращение расхо-

да топлива и средств химизации, рост точности операций, снижение простоев техники. Однако они используют показатель эффективности преимущественно в форме относительных коэффициентов (процент снижения расхода, процент роста точности), не доводя анализ до интегральных финансовых показателей, сопоставимых с другими инвестиционными проектами хозяйства, например строительством хранилищ или покупкой новой техники.

Исследования С. М. Москалева, Н. В. Клименок-Кудиновой, А. О. Рада, Е. А. Федуловой и П. Д. Косинского, О. Н. Мороз и Д. А. Медведского, О. Н. Миргородского и О. В. Иванченко показывают, что методический поиск также затрагивает технологический, экологический, экономический, управленческий и риск-ориентированные индикаторы [8–11; 14].

Е. А. Скворцов с соавторами систематизируют направления применения технологий искусственного интеллекта в сельском хозяйстве и выводят экономические результаты через снижение затрат на материальные ресурсы и рост производительности труда, при этом отдельные элементы их подхода естественно входят в блок технологических и организационно-управленческих эффектов [13].

М. С. Оборин рассматривает влияние цифровых технологий на конкурентоспособность предприятий агропромышленного комплекса и показывает, что инвестиции в цифровые решения, в том числе элементы интеллектуальных систем управления, отражаются в динамике выручки, рентабельности продаж и устойчивости рыночных позиций [12].

В зарубежной литературе вопросы оценки интеллектуальных решений в сельском хозяйстве развиваются в направлении объединения финансовых и экологических критериев.

М. Medici с соавторами создают веб-инструмент для расчета экономической эффективности технологий точного земледелия [19], G. Papadopoulos [23], а также J. Lan и Q. Ban [24] обобщают эмпирические данные по цифровым

и точным технологиям, показывая устойчивый прирост прибыли и сокращение выбросов при внедрении решений на базе искусственного интеллекта и анализа больших данных.

Исследования S. K. S. Durai и M. D. Shamili [22], Ritambara [25], J. V. Suman [20], A. A. AlZubi и K. Galyna [21] показывают, что модели умного земледелия, системы интеллектуального орошения и интеграция искусственного интеллекта с интернетом вещей формируют развернутый профиль эффектов от роста урожайности до снижения водопотребления и энергозатрат, что согласуется с отдельным учетом экономических, технологических и экологических результатов.

Вышеперечисленные исследования создают методическую основу для интегральной оценки интеллектуальных систем управления, хотя подходы остаются распределенными по уровням анализа и редко переходят к единому денежному индикатору, сопоставимому с классическими инвестиционными расчетами.

Авторы выделяют ряд проблем, выявленных в процессе анализа. Во-первых, оценка преимущественно ориентирована либо на макро-уровень (секторальный эффект цифровизации), либо на узко технологический уровень (эффект конкретного элемента технологии), при этом управленческий уровень организации часто оказывается промежуточным и недостаточно формализованным. Во-вторых, методы оценки редко учитывают риск и устойчивость, хотя именно снижение вариативности урожайности и денежного потока представляет значительную ценность для хозяйств с высокой долговой нагрузкой. В-третьих, существующие модели обычно рассчитаны на единичный проект, хотя реальное внедрение интеллектуальной системы управления предполагает комплекс модулей с разной динамикой эффекта во времени.

С учетом выявленных ограничений в работе предлагается интегральная модель оценки эффективности интеллектуальных систем управления в сельскохозяйственных организациях, основанная на следующих принципах.

Первый принцип – отдельный учет четырех групп эффектов: экономических, технологических, организационно-управленческих и социально-экологических. Экономическая группа отражает изменение выручки, переменных и постоянных затрат, налоговых платежей и инвестиционных расходов. Технологическая группа характеризует точность и устойчивость технологических процессов, коэффициент использования техники, количество отказов, долю операций, выполняемых автоматически. Организационно-управленческая группа включает показатели скорости принятия решений, отклонения фактических показателей от плановых, глубины аналитики по полям и производственным участкам, степени централизации управления. Социально-экологическая группа отражает изменение травматизма, квалификационной структуры персонала, объема применения средств защиты растений и удобрений на единицу продукции, характеристик нагрузки на почву и окружающую среду.

Второй принцип – измерение эффекта в динамике с учетом временного профиля инвестиций и результатов. Экономический результат интеллектуальной системы редко проявляется в первый год полностью. Многие проекты требуют нескольких сезонов для накопления данных, обучения моделей и адаптации персонала. Поэтому модель опирается на поток годовых денежных эффектов и дополнительных издержек эксплуатации.

Третий принцип – явный учет снижения риска в денежной форме. Для сельского хозяйства характерна высокая зависимость от погодных, биологических и рыночных факторов, поэтому интеллектуальная система управления, повышающая устойчивость урожайности и сокращающая вероятность критических ошибок, приносит значительный эффект, который следует измерять через ожидаемое снижение потерь.

Интегральный показатель эффективности CE_{IS} (Cumulative Effect of Intelligent System – совокупный эффект интеллектуальной системы) для конкретной системы можно представить в виде

следующей формулы:

$$\left[CE_{IS} = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{\Delta CF_t + R_t}{(1+r)^t}}{I_0} \right]$$

где ΔCF_t – прирост денежного потока в году t за счет изменения выручки и затрат, R – денежная оценка снижения риска (ожидаемых предотвращенных потерь) в году t , r – ставка дисконтирования с учетом отраслевого риска, I_0 – совокупные первоначальные инвестиции во внедрение интеллектуальной системы управления, T – расчетный горизонт, обычно не менее срока службы критических компонентов системы.

При $CE_{IS} > 1$ можно говорить о том, что дисконтированный эффект превышает инвестиции, при CE_{IS} в диапазоне 0,5–1 инвестиции частично оправданы, а при значениях ниже 0,5 система либо выбрана неверно, либо параметры ее использования требуют пересмотра. Такие границы разумно уточнять для конкретной подотрасли с учетом исторической доходности инвестиционных проектов хозяйства.

Для оценки R_t предлагается использовать разницу в ожидаемом убытке при наличии и отсутствии системы. Если вероятность наступления неблагоприятного события без системы равна p_0 , с системой p_1 , а ожидаемый ущерб при событии L , то значение R_t можно определить как:

$$[R_t = (p_0 - p_1) \cdot L_t].$$

В аграрной практике L может представлять собой стоимость потери части урожая из-за опоздания с обработкой, потерь скота из-за пропущенных заболеваний, штрафов за несоблюдение регламентов. При наличии статистики по предыдущим сезонам и моделям прогнозирования, встроенным в интеллектуальную систему, предприятие способно оценить p_0 и p_1 на основе наблюдаемых частот и сценарного анализа.

Четвертый принцип модели – разложение CE_{IS} по группам эффектов. Для этого общий прирост денежного потока ΔCF_t целесообразно представлять как сумму эффекта от изменения выручки ΔRev_t , изменения переменных и постоянных затрат ΔVC_t , ΔFC_t , экономии на штрафах и потерях качества $\Delta Loss_t$. Тогда

$$[\Delta CF_t = \Delta Rev_t - \Delta VC_t - \Delta FC_t + \Delta Loss_t - \Delta OPEX_t],$$

где $\Delta OPEX_t$ – дополнительные эксплуатационные расходы, связанные с сопровождением системы (лицензии, связь, поддержка).

Социальные и экологические эффекты прямо в денежный поток попадут не всегда. Для них целесообразно формировать отдельный интегральный индикатор, который фиксирует изменение качественных характеристик и может использоваться при стратегическом выборе между несколькими решениями с сопоставимыми финансовыми результатами.

Для практического применения модели необходимо сформировать набор измеримых индикаторов (табл. 1).

Предложенная система показателей создает основу для расчета ΔCF_t и качественного индикатора CE_{IS} . При этом хозяйство должно обеспечить сопоставимость «до» и «после» внедрения, что требует либо исторических данных минимум за 3–5 лет, либо формирования контрольных участков без внедрения системы.

Важным методическим вопросом является разграничение интеллектуальных систем управления и традиционных цифровых решений, например простых информационных систем учета. Если не проводить четкой границы, оценка эффективности будет некорректной, а требование внедрения ИИ, закрепленное в регуляторных документах и условиях господдержки, может вырождаться в формальное переименование существующих систем.

Таблица 1. Группы показателей для оценки эффективности интеллектуальной системы управления в сельскохозяйственной организации.

Группа эффекта	Примеры показателей до и после внедрения	Единицы измерения	Источник данных
Экономическая	Выручка на гектар посевной площади; себестоимость 1 т продукции; маржа по основным культурам; срок окупаемости проекта	руб./га, руб./т, %, лет	бухгалтерская отчетность, управленческий учет
Технологическая	Точность внесения удобрений и СЗР; доля операций с автоматическим вождением; коэффициент использования техники; среднее время простоя	%, %, доля, часы	телематические системы, журналы эксплуатации
Организационно-управленческая	Среднее время подготовки производственного плана; доля решений, принятых на основе аналитических отчетов; отклонение фактической урожайности от плановой	часы, %, %	системы управления производством, BI-системы
Социальная	Производительность труда на одного работника; доля персонала, прошедшего обучение работе с ИИ; частота травматизма	т/чел., %, инцидентов в год	кадровые системы, службы охраны труда
Экологическая	Норма внесения удобрений на гектар; объем применяемых пестицидов; показатель деградации почв на участке	кг/га, л/га, баллы	агрохимические обследования, отчеты по мониторингу почв

Интеллектуальная система управления должна удовлетворять как минимум двум критериям. Первый критерий – наличие моделей, формирующих прогнозы, рекомендации или автоматические решения на основе методов машинного обучения, статистического анализа или оптимизационных алгоритмов. Второй критерий – включенность этих моделей в реальный процесс принятия решений, что отражается в регламентах и в поведении персонала.

В практике российских сельскохозяйственных организаций прослеживается тенденция к гибридным решениям, когда над существующими ERP и отраслевыми системами создаются надстройки в виде модулей предиктивной аналитики и интеллектуального планирования. Такой подход упрощает внедрение, но усложняет оценку эффективности, поскольку эффект распределяется между базовой системой и интеллектуальным модулем. В этих условиях целесообразно оценивать результат на уровне всей системы, а не пытаться искусственно выделить эффект

каждого компонента.

Предложенная в статье интегральная модель опирается на отдельный учет экономических, технологических, организационно-управленческих и социально-экологических эффектов, а также на денежную оценку снижения риска. Включение компонента предотвращенного ущерба позволяет корректнее оценивать проекты в зонах рискованного земледелия и для волатильных товарных рынков, где устойчивость денежного потока важнее максимизации средней рентабельности.

Практическая применимость предложенной методики требует от сельскохозяйственных организаций решения задач по обеспечению качества данных, развитию компетенций управленческого персонала и выстраиванию отношений с поставщиками интеллектуальных решений. Без этих условий даже формально корректная модель оценки не даст достоверных результатов.

Для дальнейших исследований, полагаем, целесообразно расширить эмпирическую базу

за счет панельных данных по конкретным инвестиционным проектам, а также протестировать предложенный подход на различных типах интеллектуальных систем управления — от систем управления рисками до комплексных

платформ умной фермы. Это позволит количественно оценить различия в профиле эффектов и уточнить параметризацию интегрального показателя CE_{IS} для отдельных подотраслей АПК.

Библиографический список

1. «Умные» фермы: как искусственный интеллект меняет сельское хозяйство / Cognitive Pilot. — URL: <https://cognitivepilot.com/cognitive-news/news/umnye-fermy-kak-iskusstvennyj-intellekt-menyat-selskoe-hozyajstvo> (дата обр. 03.03.2026).
2. Батищева Е. А. Искусственный интеллект. Современное состояние и перспективы развития в сельском хозяйстве // Russian Journal of Management. — 2023. — Т. 11, № 4. — С. 634–641. — URL: <https://rusjm.ru/ru/nauka/article/72109/view> (дата обр. 03.03.2026).
3. Гайфуллин С. Р., Натальсон А. В. Интеллектуальные системы в сельском хозяйстве: точное земледелие, мониторинг посевов и автоматическое управление техникой // Парадигма. — 2025. — № 6–1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnye-sistemy-v-selskom-hozyaystve-tochnoe-zemledelie-monitoring-posevov-i-avtomaticheskoe-upravlenie-tehnikoy> (дата обр. 03.03.2026).
4. Закирова Ф. Ф. Совершенствование методики оценки влияния искусственного интеллекта на экономическую эффективность сельскохозяйственных организаций // Управленческий учет. — 2025. — № 10–2. — URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5916> (дата обр. 03.03.2026).
5. ИИ поможет увеличить объёмы производства в сельском хозяйстве / Sber.Pro. — 2023. — URL: <https://sber.pro/publication/ii-pomozhet-uvelichit-obyomy-proizvodstva-v-selskom-hozyajstve> (дата обр. 03.03.2026).
6. Искусственный интеллект в сельском хозяйстве: новые правила господдержки. — Своё Фермерство, 2024. — URL: <https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/articles/iskusstvennyj-intellekt-nedostatochno-bystro-shagaet-po-strane-ego-nuzhno-uskorit> (дата обр. 03.03.2026).
7. Как технологии меняют сельское хозяйство России. — РБК, 2025. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/678fafc79a7947ea2dd6ef6c6> (дата обр. 03.03.2026).
8. Киварина М. В. Региональная цифровая платформа АПК: оценка эффективности // Аграрный вестник Урала. — 2024. — Т. 24, № 2. — С. 286–296. — URL: https://agvu.urgau.ru/images/Agricultural_Journal/2024/2-2024/12-2-2024.pdf (дата обр. 04.03.2026).
9. Миргородская О. Н., Иванченко О. В. Потенциал технологий искусственного интеллекта в развитии устойчивого сельского хозяйства России // Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH). — 2025. — Т. 32, 3(91). — С. 78–90. — URL: [https://vestnik.rsue.ru/doc/vestnik/3\(32\)2025.pdf](https://vestnik.rsue.ru/doc/vestnik/3(32)2025.pdf) (дата обр. 04.03.2026).
10. Мороз О. Н., Медведев Д. А. Концептуально-методические подходы к оценке эффективности цифровой трансформации агропромышленного комплекса России в условиях технологических и институциональных рисков // Вопросы инновационной экономики. — 2024. — Т. 14, № 1. — С. 325–344. — URL: <https://economics.ru/lib/120646> (дата обр. 04.03.2026).
11. Москалев С. М., Клименок-Кудинова Н. В. Искусственный интеллект и интернет вещей как инновационные методы совершенствования агропромышленного сектора // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. — 2018. — 3(52). — С. 121–130. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyj-intellekt-i-internet-veschey-kak-innovatsionnye-metody-sovershenstvovaniya-agropromyshlennogo-sektora> (дата обр. 04.03.2026).
12. Оборин М. С. Цифровые технологии как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса // Вестник НГИЭИ. — 2023. — 9(148). — С. 73–83. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-kak-faktor-obespecheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatij-agropromyshlennogo-kompleksa> (дата обр. 04.03.2026).
13. Применение технологий искусственного интеллекта в сельском хозяйстве / Е. А. Скворцов [и др.] // Аграрный вестник Урала. — 2019. — 8(187). — С. 91–98. — URL: https://agvu.urgau.ru/images/Agricultural_Journal/08_2019/Skvorcov.pdf (дата обр. 04.03.2026).
14. Рада А. О., Федулова Е. А., Косинский П. Д. Разработка методики оценки эффективности внедрения цифровых технологий в агропромышленном комплексе // Техника и технология пищевых производств. — 2019. — Т. 49, № 3. — С. 495–504. — URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/30582/view> (дата обр. 04.03.2026).
15. Такун А. Методологические аспекты оценки эффективности цифровых технологий в точном земледелии // Экономика региона. — 2021. — Т. 17, № 3. — С. 1014–1030. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>

- metodologicheskie - aspekty - otsenki - effektivnosti - tsifrovyyh - tehnologiy - v - tochnom-zemledelii (дата обр. 03.03.2026).
16. Уровень проникновения ИИ в сельское хозяйство за последние пять лет вырос в разы / Центр Агроаналитики. — URL: <https://specagro.ru/news/202409/uroven-proniknoveniya-ii-v-selskoe-khozyaystvo-za-poslednie-ryat-let-vyros-v-razy-rbk> (дата обр. 03.03.2026).
 17. Худякова Е. В., Степанцевич М. Н., Горбачев М. И. Цифровые технологии в АПК : учебник. — М. : Мегapolis, 2022. — 220 с. — URL: https://elib.timacad.ru/dl/full/s10012023TsT_v_APK.pdf (дата обр. 03.03.2026).
 18. Эффективные отечественные практики на базе технологий искусственного интеллекта в сельском хозяйстве : Аналитический отчет. — М. : Цифровая экономика, 2023. — URL: <https://техлид.рф/analytics/8> (дата обр. 03.03.2026).
 19. A web-tool for calculating the economic performance of precision agriculture technology / M. Medici [et al.] // Computers and Electronics in Agriculture. — 105930. — Vol. 181. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168169920331355> (visited on 03/04/2026).
 20. AI and Sustainable Agriculture Through Cost-Benefit Analysis of Smart Irrigation Systems / J. V. Suman [et al.] // Research on World Agricultural Economy. — 2025. — Vol. 6, no. 4. — P. 266–279. — URL: <https://journals.nasspublishing.com/index.php/rwae/article/view/2503> (visited on 03/04/2026).
 21. AlZubi A. A. and Galyna K. Artificial Intelligence and Internet of Things for Sustainable Farming and Smart Agriculture // IEEE Access. — 2023. — Vol. 11. — P. 78686–78692. — DOI: [10.1109/ACCESS.2023.3298215](https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3298215). — (Visited on 03/04/2026).
 22. Durai S. K. S., Shamili, M. D. Smart farming using Machine Learning and Deep Learning techniques // Decision Analytics Journal. — 100041. — Vol. 3. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S277266222200011X> (visited on 03/04/2026).
 23. Economic and environmental benefits of digital agricultural technologies in crop production: A review / G. Papadopoulos [et al.] // Smart Agricultural Technology. — 100441. — Vol. 8. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772375524000467> (visited on 03/04/2026).
 24. Lan J., Ban Q. The Farm-Level Economic and Environmental Benefits of Precision Agriculture Technology Adoption: A Meta-Analysis of Global Evidence // Sustainability. — 11223. — Vol. 17, issue 24. — URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/24/11223> (visited on 03/04/2026).
 25. Ritambara, Kaushal S., Shubham. Frontiers of Artificial Intelligence in Agricultural Sector: Trends and Transformations // Journal of Scientific Research and Reports. — 2024. — Oct. — Vol. 30, no. 10. — P. 970–980. — ISSN 2320-0227. — DOI: [10.9734/jsrr/2024/v30i102518](https://doi.org/10.9734/jsrr/2024/v30i102518).

УДК 338 DOI: 10.14451/1.256.319

Доминирующие интересы участников строительной деятельности в системе индикаторов экономической безопасности

© 2026 Шаповалов Станислав Владимирович

Научный сотрудник департамента фундаментальных научных исследований. Уральский научный центр, Санкт-Петербург.

E-mail: mail@uralscenter.ru

Ключевые слова: цифровая экономика, показатели экономической безопасности, государственное регулирование строительства, риски инвестиционно-строительных проектов, факторы развития строительства, экспресс-анализ индикаторов, мультипликативный эффект от инвестиций.

В статье обосновываются теоретические положения об оценке экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики. Формулируются принципы обеспечения экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса. Разрабатывается алгоритм экспресс-анализа показателей экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса для государственного регулирования.

Введение

В экономике России наблюдается существенный мультипликативный эффект от инвестиций в строительство [9; 11]. Об этом говорят и статистические данные об инвестициях в основной капитал (табл. 1), где строительная продукция и тесно с ней связанные объекты недвижимости имеют высокую долю в общем объеме инвестиций в основной капитал.

В связи с чем можно заявить, что строительная сфера вносит значимый вклад в обеспечение экономической безопасности России. Актуальным является разработка мероприятий по реализации потенциала мультипликативного эффекта от инвестиций в строительство. Важной компонентой, обеспечивающей упомянутый потенциал, выступает прибыльность деятельности орга-

низаций, участвующих в инвестиционно-строительной сфере. Значение показателя «Удельный вес прибыльных организаций в общем числе организаций, в процентах (без субъектов малого предпринимательства)» в строительной сфере РФ находится на уровне 70%, как минимум, последние пять лет, о чём говорят данные Росстата [18, с. 13]. Получается, около 30% организаций не являются прибыльными, что выступает статистически значимой угрозой, препятствующей реализации потенциала мультипликативного эффекта от инвестиций в строительство, следовательно, и обеспечению экономической безопасности России. Тогда актуальным является и разработка методов оценки экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса, чему и посвящена настоя-

щая статья. Актуальность данной темы с научной точки зрения раскрывалась в предыдущей работе, где показано, что экономическая безопасность участников инвестиционно-строительного процесса в принципе является недостаточно изученной областью [21].

Объектом исследования выступает инвестици-

онно-строительный процесс в рамках обеспечения экономической безопасности его участников. Предметом исследования выступают методы и инструменты обеспечения экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики.

Таблица 1. Инвестиции в основной капитал по полному кругу хозяйствующих субъектов, 2022–2024 гг..

Объект из классификатора ЕМИСС	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	млрд руб.	в % к итогу	млрд руб.	в % к итогу	млрд руб.	в % к итогу
Всего	28 414	100	34 039	100	39 920	100
Жилые здания и помещения	4025	14,2	4775	14,0	5584	14,0
Здания (кроме жилых) и сооружения, расходы на улучшение земель	11 422	40,2	13 736	40,4	16 009	40,1
Иное (машины и оборудование, включая хозяйственный инвентарь, и другие объекты; машины и оборудование, включая хозяйственный инвентарь, и другие объекты; интеллектуальной собственности; прочие)	12 967	45,6	15 529	45,6	18 327	45,9

Источник: рассчитано автором по данным ЕМИСС [7].

Цель исследования заключается в обосновании теоретических положений, обеспечивающих подход к оценке экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики. Чтобы достичь данной цели, необходимо решить следующие задачи: раскрыть условия цифровой экономики, воздействующие на инвестиционно-строительный процесс, экономическую безопасность его участников; обосновать принципы обеспечения экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики; разработать прикладные решения для реализации оценки экономической безопасности в реальном секторе экономики.

В рамках процесса достижения цели применялись следующие научные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, системный подход.

Основная часть

Семейство терминов в области цифровой экономики интенсивно развивается, но консенсус не достигнут, как в отечественных исследованиях, так и в зарубежных [10, с. 45]. Мы делаем акцент на том, что происходит с классической фирмой при воздействии на неё условий цифровой экономики. «В результате процесса цифровой трансформации фирма из классического предприятия превращается в сложную сетевую структуру, становясь в дальнейшем самостоятельной цифровой бизнес-экосистемой или частью цифровой бизнес-экосистемы, анализируя которую следует оценивать не отдельных ее участников, а совокупные характеристики всей системы» [1, с. 123]. Соответственно, следует рассматривать не только экономическую безопасность организаций как отдельных субъектов, но и экономическую безопасность участников инвестиционно-строительного процесса в целом.

Сонин Я. Л. разработал модель развития и прогноза совершенствования инвестиционно-строительного проектирования в условиях цифровой экономики [13, с. 9]. В данной модели справедливо отмечено, что на каждом этапе жизненного цикла инвестиционно-строительного процесса и жизненного цикла объекта свои наборы наиболее релевантных цифровых технологий. Иными словами, исследовать цифровую трансформацию инвестиционно-строительного процесса необходимо в разрезе его стадий. Соответственно, и воздействие на экономическую безопасность стоит исследовать в разрезе стадий.

Мы определили условия цифровой экономики, воздействующие на экономическую безопасность участников инвестиционно-строительного процесса, опираясь на имеющиеся работы в данной области [1–5; 8–17; 19; 20; 22; 23], а также собственные разработки [21]. Первое условие – возрастающие объёмы создаваемых данных, расширяющих возможности аналитики объектов реального мира. Участники инвестиционно-строительного процесса должны иметь доступ к цифровым технологиям, обеспечивающим автоматизацию работы с данными для своевременного реагирования на угрозы экономической безопасности.

Второе условие – развитие потенциала интенсификации взаимоотношений участников инвестиционно-строительного процесса. Учитывая долгосрочность и капиталоемкость проектов в строительстве, оптимизация временных издержек прямо связана с обеспечением защиты участников инвестиционно-строительного процесса, то есть с их экономической безопасностью.

Третье условие – повышение прозрачности и открытости реализации инвестиционно-строительного процесса. Государственные регуляторы инвестиционно-строительной деятельности в России получают сравнительно больше возможностей технической поддержки принятия и оценки регулирующих воздействий. Возможности выражаются и в повышении качества анализа административных барьеров, их влияния на экономическую безопасность участников

инвестиционно-строительного процесса. Получается, возможности направлены и на высококачественную оценку воздействия административных барьеров (регулирующего воздействия) на экономическую безопасность.

Четвертое условие – развитие платформ, экосистем, обеспечивающих реализацию инвестиционно-строительного процесса, деятельность его участников. Платформы выступают технологической основой упомянутых выше процессов интенсификации взаимоотношений участников инвестиционно-строительного процесса. Связь интенсификации взаимоотношений с экономической безопасностью раскрывалась выше.

Пятое условие – необходимость снижения технологической зависимости национального инвестиционно-строительного процесса от иностранных активов на фоне санкций. Как минимум задержки в поставках строительных материалов, изделий, конструкций оказывают существенное воздействие на издержки, перераспределяемые между участниками инвестиционно-строительного процесса, тем самым влияя на их экономическую безопасность, например, снижая рентабельность деятельности.

Шестое условие – необходимость наращивания специалистами навыков автоматизации процессов. Навыки специалистов должны обеспечить защиту организаций как участников инвестиционно-строительного процесса и от избыточных цифровых решений. Также навыки должны обеспечивать своевременное реагирование управленцев на действия ближайших конкурентов, занимающихся автоматизацией собственных бизнес-процессов.

Седьмое условие – возрастание потенциала генерации добавленной стоимости в транзакционном секторе экономики у организаций как участников инвестиционно-строительного процесса. Отражается в первую очередь на бизнес-моделях участников инвестиционно-строительного процесса. Последние рассматривают и сценарий в виде дифференциации, диверсификации и т. п. деятельности в целях обеспечения экономической безопасности. Соответственно,

и цифровые технологии могут стать технологической основой для создания новых источников добавленной стоимости.

Описание воздействия условий цифровой экономики на экономическую безопасность участников инвестиционно-строительного процесса следует стандартизировать за счёт классификации. Авторская классификация признаков воздействия условий цифровой экономики на экономическую безопасность участников инвестиционно-строительного процесса:

1. По источнику воздействия.
 - внутренний;
 - внешний.
2. По характеру воздействия.
 - положительное;
 - отрицательное.
3. По объекту воздействия.
Воздействие:
 - на издержки;
 - на доходы;
 - на оба варианта.
4. По субъекту воздействия.
 - Государственный регулятор (Минстрой РФ);
 - участник ИСП.
5. По глубине воздействия.
Воздействие:
 - на организацию как систему;
 - на технологию реализации основного вида деятельности;
 - на основной вид экономической деятельности;
 - на экономическую деятельность;
 - на конкурентоспособность;
 - на способность, защищенность, возможность.

Вызовы и угрозы экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики систематизированы и представлены на рисунке 1.

Госрегулятор управляет объектами преимущественно на основе института стандартизации. Последняя могла бы задать импульс развития

практик цифровизации и цифровой трансформации инвестиционно-строительного процесса, деятельности его участников, в том числе в интересах обеспечения экономической безопасности.

В российском строительстве уже выделяется тенденция типизации проектных и архитектурных, конструктивных решений с целью оптимизации транзакционных издержек участников инвестиционно-строительного цикла [11, с. 117–120]. Под типизацию необходима стандартизация взаимоотношений в рамках инвестиционно-строительного процесса, учитывающая региональную специфику выполнения соответствующей деятельности. Это связано с тем, что инвестиционно-строительная деятельность имеет привязку внутренних процессов к территории (объекту недвижимости или их комплексу), создавая необходимость развертывания исследований данного направления уже на мезоэкономическом уровне [9, с. 120].

Структуру инвестиционно-строительной деятельности составляют следующие её подвиды: планирование, регулирование и контроль, инвестиционная, строительная, проектно-изыскательная, производственно-эксплуатационная деятельности. На рисунке 2 представлены основные функции инвестиционно-строительного процесса и оценка их значимости, участники их исполняющие.

Соответственно, стандартизация должна учитывать и отраслевую специфику инвестиционно-строительной деятельности в рамках каждого этапа жизненного цикла процесса.

В результате констатируется, что оценка экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса должна адекватно отражать отраслевую и региональную специфику видов деятельности.

Экономическую безопасность участников инвестиционно-строительного процесса можно выразить через устойчивость системы доминирующих их интересов. Удовлетворение участниками доминирующих интересов обеспечивает результативность и в какой-то степени эффективность



Рис. 1. Вызовы и угрозы экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики.
Источник: разработано автором.

выполненной инвестиционно-строительной деятельности.

Мы предлагаем следующее определение экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса – это состояние защищенности доминирующих интересов участников инвестиционно-строительного процесса на всех стадиях его жизненного цикла, достигаемое за счет нейтрализации внешних и внутренних угроз и обеспечивающее положительный мультипликативный эффект от инвестиций в строительство.

И. В. Шугаева и Д. Е. Ковалева в качестве ключевых аспектов системы экономической безопасности выделили следующие: «обеспечение результативности инструментов и воздействий по ее достижению и возможности своевременного реагирования на вызовы во внешней и внутренней среде» [22, с. 149]. Обеспечение результативности инструментов уже раскрывалось выше. Возможность своевременного реагирования, как минимум связана с тем, что участники инвестиционно-строительного процесса работают со сравнительно большими наборами данных, обработка и анализ которых может быть автоматизирована за счёт применения цифровых технологий. Речь идёт не только о корпоративных цифровых решениях, но и о государственных инвестиционных системах в области строительства. Последние необходимы, поскольку государство

как субъект экономики играет сравнительно высокую роль в инвестиционно-строительной деятельности. Как минимум любой объект недвижимости связан с земельным участком. В то же время земельную политику в стране реализует государство.

Мы предлагаем две группы принципов обеспечения экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики: специфические отраслевые, общие. В первой группе выделяются четыре элемента: принцип соответствия действий «Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства» [17], принцип административной трансформации строительной отрасли, принцип цифровой трансформации, принцип доминирующих интересов.

В соответствии с первым принципом участники инвестиционно-строительного процесса должны обеспечивать увеличивающийся вклад отраслей строительства, жилищно-коммунального хозяйства в валовой внутренний продукт страны, что должно отражаться и в системе показателей экономической безопасности.

В соответствии со вторым принципом должно быть обеспечено сокращение продолжительности инвестиционно-строительного цикла без снижения качества и безопасности внутренних элементов.

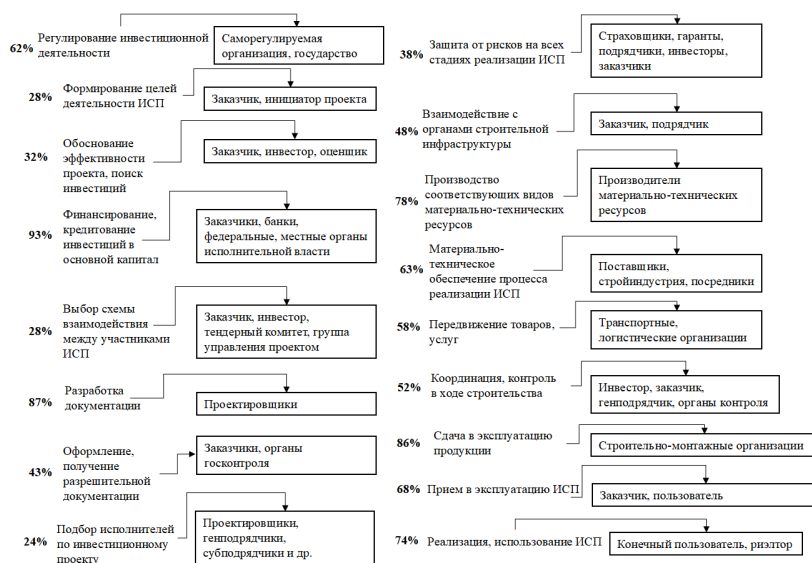


Рис. 2. Основные функции инвестиционно-строительного процесса, оценка их значимости (в процентах), ключевые участники их исполняющие.

Источник: составлено по данным Московского государственного строительного университета [20, с. 34].

В соответствии с третьим принципом должно быть обеспечено повышение качества управленческих решений, прозрачность и доступность выполняемых работ и услуг за счёт реализации потенциала цифровых решений.

В соответствии с четвёртым принципом уровни экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса должны соответствовать уровням иерархии их доминирующих интересов. При этом существует доминирование интересов макроуровня над интересами мезоуровня при решении задач обеспечения экономической безопасности [6, с. 54]. Экономическая безопасность системы в целом обеспечивается, если

$$ЭБ^1 \geq ЭБ^2 \geq ЭБ^3, ЭБ^4, ЭБ^5, \quad (1)$$

где, $ЭБ^1$ – уровень экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса по направлению деятельности «Планирование, регулирование, контроль»; $ЭБ^2$ – уровень экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса по направлению деятельности «Инвестиционная деятельность»; $ЭБ^3$ – уровень экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса по направлению деятельно-

сти «Проектно-изыскательская деятельность»; $ЭБ^4$ – уровень экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса по направлению деятельности «Строительная деятельность»; $ЭБ^5$ – уровень экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса по направлению деятельности «Производственно-эксплуатационная деятельность».

Производя расчёты по формуле (1), могут быть получены следующие варианты нарушения соотношения. Первый вариант представлен ниже:

$$ЭБ^1 < ЭБ^2 \geq ЭБ^3, ЭБ^4, ЭБ^5.$$

Эта ситуация заключается в наличии существенных проблем с реализацией задач экономической безопасности на уровне планирования и управления. Уровень риска характеризуется средним значением, поскольку указанные задачи могут существенно не влиять на текущие интересы участников инвестиционно-строительного процесса.

Второй вариант нарушения равновесия представлен в следующей формуле:

$$ЭБ^1 \geq ЭБ^2 < ЭБ^3, ЭБ^4, ЭБ^5.$$

В этой ситуации может констатироваться отсутствие благоприятного инвестиционного климата. Высокий уровень риска, так как плановые значения индикаторов эффективности строительного проекта могут не достигаться.

Третий вариант нарушения равновесия представлен ниже:

$$\mathcal{E}Б^1 < \mathcal{E}Б^2 < \mathcal{E}Б^3, \mathcal{E}Б^4, \mathcal{E}Б^5.$$

Здесь констатируются существенные проблемы в управлении и регулировании строительной отрасли при параллельной низкой доступности инвестиций. При этом сбалансированность интересов участников ИСП становится условием достижения согласованности действий и сроков при реализации инвестиционно-строительных проектов [15, с. 47].

Критический уровень риска.

Пусть имеется финансовый план проекта с плановым значением чистой приведенной стоимо-

сти ($NPV_{пл}$), рассчитан сводный показатель экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса ($\mathcal{E}Б$). Рисковое событие в данном контексте определяется как нарушение доминирующих интересов участника инвестиционно-строительного процесса по направлению «Строительная деятельность», оно может привести к отклонению в сторону уменьшения планового значения $NPV_{пл}$. Тогда мера риска (P) (вероятность нарушения доминирующих интересов) определяется как:

$$P = 1 - \mathcal{E}Б.$$

Прогнозный размер ущерба интересам участника инвестиционно-строительного процесса по направлению «Строительная деятельность» составит:

$$\Delta NPV = P \times NPV_{пл}.$$

Значение P как вероятности ущерба участника инвестиционно-строительного процесса интерпретируется следующим образом:

$$\begin{cases} \text{низкая вероятность, если } p \in [0,0; 0,1] \\ \text{средняя вероятность, если } p \in [0,11; 0,2] \\ \text{высокая вероятность, если } p \in [0,21; 0,3] \\ \text{критическая вероятность, если } p \in [0,31; 1,0] \end{cases}$$

Во вторую группу принципов входят два элемента: принцип комплексной информативности, принцип объективности. Первый связан с тем, что участникам инвестиционно-строительного процесса доступна необходимая информация (количественная, качественная) в виде показателей, устойчиво наблюдаемых во времени, отражающих многоуровневую, многосубъектную, полифункциональную структуру инвестиционно-строительного процесса по всем видам деятельности. Второй принцип заключается в обеспечении надёжности методов сбора, обработки исходных данных в контексте достижения достоверности разрабатываемых на их основе выводов и рекомендаций.

Структурируем алгоритм применения разработанной методики на примере деятельности государственного регулятора инвестиционно-строительной деятельности (Минстрой РФ). Чтобы производить оценку экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса, Минстрой РФ должен иметь соответствующий методический инструментарий. Мы разработали методику экспресс-анализа под данный вид оценки (рис. 3), в нее могут интегрироваться показатели Распоряжения Правительства РФ от 31 октября 2022 г. № 3268-р [17] и Распоряжения Правительства от 2 марта 2026 г. № 398-р [16], так как в них фиксируются директивно заданные направления преобразования отечественного инвестиционно-строительного процесса за счёт

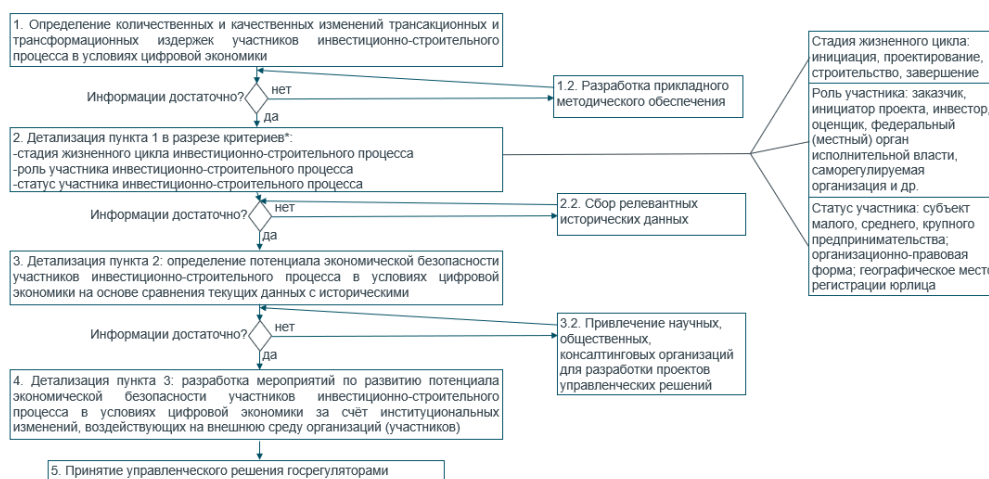


Рис. 3. Алгоритм экспресс-анализа обеспечения экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики.

Источник: разработано автором.

цифровизации и цифровой трансформации в том числе.

Выбор в пользу «экспресс-анализа» имеет практическую направленность. Во-первых, его результаты сравнительно легко поддаются интерпретации. Во-вторых, множество данных можно интегрировать из открытых источников, государственных информационных систем. В-третьих, для расчётов не требуются продвинутые навыки организации и проведения математических операций повышенной сложности.

Выводы

Обоснование теоретических положений, обеспечивающих подход к оценке экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики, было реализовано, что выразилось в следующем. Во-первых, определены условия цифровой экономики, воздействующие на главные компоненты системы обеспечения экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса. Дальнейшее развитие исследований может выражаться в применении методов статистики для оценки корреляционной, регрессионной и других видов зависимостей между переменными, составляющими экономическую безопасность, и переменными, отражающими сектор цифровых технологий (в экономике России).

Во-вторых, раскрыта отраслевая специфика принципов обеспечения экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики. Отдельное внимание уделялось концепции доминирующих интересов. В дальнейших исследованиях эта концепция может быть формализована: достижение строгой привязки интересов на макроэкономическом уровне (экономическая безопасность России), мезоэкономическом уровне (региональная, отраслевая экономическая безопасность), микроэкономическом уровне (экономическая безопасность организации). Формализация обеспечит возможность верификации теоретических представлений о характере зависимости между инвестициями в строительство и экономической безопасностью на трёх перечисленных уровнях.

В-третьих, для Минстроя РФ был разработан метод экспресс-анализа показателей обеспечения экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой экономики. Последующие исследования могут быть направлены на развитие методического обеспечения данного экспресс-анализа, адаптации его под различные виды государственного регулирования, а также иных видов воздействия на разнородные объекты.

Библиографический список

1. *Викторовна Г. Т.* Трансформация фирмы в условиях цифровой экономики : дис. ... д-ра экономических наук : 5.2.1 / Викторовна Гудкова Татьяна. — М., 2023.
2. *Геннадиевна В. М.* Развитие механизма мониторинга устойчивости предприятий с длительным производственным циклом: на примере судостроительной промышленности : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.05 / Геннадиевна Витушкина Марина. — М., 2020. — 175 с.
3. *Геннадьевич Ш. О.* Управление устойчивым инновационным развитием предприятий строительного комплекса в условиях цифровой экономики : дис. ... д-ра экономических наук : 08.00.05 / Геннадьевич Шальнев Олег. — Воронеж, 2021. — 318 с.
4. *Днепровская Н. В., Шевцова И. В.* Формирование экономических свойств цифровой среды // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2024. — Т. 59, № 4. — С. 115–132. — DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-59-4-6](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-4-6). — EDN FXYRUE.
5. *Евгеньевна Б. Е.* Формирование механизмов управления интегрированными программами технологической модернизации машиностроительного комплекса России : дис. ... д-ра экономических наук : 08.00.05 / Евгеньевна Борисова Елена. — М., 2012. — 342 с.
6. *Затевахина А. В.* Подход к согласованию интересов на макро- и мезоуровнях в целях обеспечения экономической безопасности // Техно-технологические проблемы сервиса. — 2022. — 1(59). — С. 53–58. — EDN FQLZGT.
7. Инвестиции в основной капитал по полному кругу хозяйствующих субъектов с 2017 г. / ЕМИСС. — URL: <https://fedstat.ru/indicator/59047> (дата обр. 27.02.2026).
8. *Кирилловна Т. Е.* Разработка инструментов цифровой трансформации экономической деятельности субъектов строительного комплекса во взаимосвязи с региональной инновационной системой : дис. ... канд. экономических наук : 5.2.3 / Кирилловна Терешко Екатерина. — СПб., 2024. — 294 с.
9. *Козаков Р. Р.* Инфраструктура инвестиционно-строительного инжиниринга в экономике // Вестник гражданских инженеров. — 2025. — 6(113). — С. 119–128. — DOI: [10.23968/1999-5571-2025-22-6-119-128](https://doi.org/10.23968/1999-5571-2025-22-6-119-128). — EDN HVKKME.
10. *Козаков Р. Р., Кощеев В. А., Песоцкая Е. В.* Концепция управления российской организацией в контексте цифровой трансформации // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 12. — С. 44–49. — EDN RQKBWO.
11. *Кощеев В. А., Козаков Р. Р.* Типизация среды транзакций инвестиционно-строительного цикла в Российской Федерации // Вестник гражданских инженеров. — 2023. — 4(99). — С. 117–127. — DOI: [10.23968/1999-5571-2023-20-4-117-127](https://doi.org/10.23968/1999-5571-2023-20-4-117-127). — EDN HUCBWJ.
12. *Кулаков К. Ю., Орлов А. К., Канхва В. С.* Цепочки создания ценности в строительстве на основе концепции бережливого производства в условиях цифровой трансформации // Вестник МГСУ. — 2023. — Т. 18, № 10. — С. 1650–1656. — DOI: [10.22227/1997-0935.2023.10.1647-1660](https://doi.org/10.22227/1997-0935.2023.10.1647-1660). — EDN ONYUVJ.
13. *Леонидович С. Я.* Совершенствование инвестиционно-строительного проектирования в условиях цифровой экономики : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.05 / Леонидович Сонин Ярослав. — Воронеж, 2021. — 213 с.
14. *Минаков А. В.* Устойчивое развитие и технологическое лидерство промышленных предприятий в цифровой экономике // Развитие российской социально-экономической системы: вызовы и перспективы. — Чебоксары : Среда, 2024. — С. 107–120. — DOI: [10.31483/r-110207](https://doi.org/10.31483/r-110207). — EDN AODDCE.
15. *Опарина Л. А., Карасев И. С.* Сбалансированность интересов участников проектно-строительных процессов : Материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 10–11 февраля 2021 года // Организация строительного производства. — СПб. : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2021. — С. 44–49. — EDN NVWUON.
16. Распоряжение Правительства от 2 марта 2026 г. № 398-р. — URL: <http://static.government.ru/media/files/A6eGtKkDnhcplQoLgSn8XTLxP5RCvBT.pdf> (дата обр. 27.02.2026).
17. Распоряжение Правительства РФ от 31 октября 2022 г. № 3268-р. — URL: <http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LAm.pdf> (дата обр. 27.02.2026).
18. Росстат : Статистический сборник. — М., 2024. — 118 с.
19. *Сергеевна А. М.* Адаптационное управление развитием строительных предприятий: формы, методы, модели : дис. ... д-ра экономических наук : 08.00.05 / Сергеевна Агафонова Маргарита. — Воронеж, 2022. — 379 с.
20. Технический отчёт «Цифровизация строительной отрасли на всех этапах жизненного цикла объекта капитального строительства». — URL: <https://digital-build.ru/wp-content/uploads/2022/07/13029866.179299560164735928.1.2-1.pdf> (дата обр. 23.03.2026).
21. *Шаповалов С. В.* Обеспечение экономической безопасности участников инвестиционно-строительного процесса на основе цифровых экосистем // Экономика строительства. — 2026. — № 1. — С. 293–297. — EDN TZGNGQ.

22. *Шугаева И. В., Ковалева Д. Е.* Совершенствование системы обеспечения экономической безопасности организации в современных условиях на примере ПАО «РУСГИДРО» – «БУРЕЙСКАЯ ГЭС» // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2022. – Т. 2, 1(49). – С. 148–160. – DOI: [10.51965/20767919_2022_2_1_148](#). – EDN PIGHBP.
23. *Юрьевна К. Е.* Развитие методологии управления инновационной деятельностью доминирующих на рынке компаний: на примере электроэнергетики : дис. ... д-ра экономических наук : 08.00.05 / Юрьевна Камчатова Екатерина. – М., 2017. – 323 с.

УДК 338.486 DOI: 10.14451/1.256.329

Внутренний туризм в Российской Федерации: проблемы институционального и организационно-экономического характера

© 2026 Шиндина Юлия Александровна

Кандидат экономических наук, доцент, кафедра Б7 Экономика, организация и управление промышленным производством. Балтийский государственный технический университет ВОЕНМЕХ им. Д. Ф. Устинова, Россия. Санкт-Петербург.

E-mail: jushindina@mail.ru

© 2026 Шепелева Светлана Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент, кафедра Рекламы и современных коммуникаций. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Россия. Санкт-Петербург.

E-mail: sv-shep@yandex.ru

Ключевые слова: отраслевое планирование, внутренний туризм, туристический налог, региональная дифференциация, экономическая доступность.

В статье представлена диагностика текущего состояния внутреннего туризма в Российской Федерации. На основе анализа статистических данных, экспертных оценок и нормативно-правовой базы выявлены системные проблемы, препятствующие стабильному росту отрасли. Сделан вывод о необходимости перехода к проектному управлению с жесткой увязкой финансовых ресурсов и конкретных инвестиционных проектов.

Введение

Темпы роста внутреннего туризма в России в 2025 году ощутимо замедлились. Если в 2024 году рост числа поездок по стране составлял 12% к предыдущему году, то в 2025 году он составил 7,5%. Прогноз на 2026 год: стагнация или слабый рост от 1 до 3% [3; 5; 11]. В конце 2025 года из федерального реестра туроператоров было исключено сразу 393 компании. В целом число туроператоров сократилось в 1,5 раза – с 7340 до 4634 компаний [6]. Отрицательная динамика отмечалась именно по внутреннему и въездно-

му туризму. Целями настоящего исследования стали комплексная диагностика текущего состояния внутреннего туризма в РФ и определение институциональных, организационно-экономических и социальных барьеров, препятствующих стабильному росту отрасли. Исследование базировалось на анализе статистических данных, экспертных оценок отраслевых объединений, изучении нормативно-правовых актов и публикаций в профильных СМИ за 2025 и начало 2026 года, а также на применении методов системного и сравнительного анализа.

Диагностика текущего состояния внутреннего туризма в РФ выявила ряд системных проблем.

1. Рост цен и снижение экономической доступности туристических услуг.

По оценкам экспертов, в 2026 году путешествия для россиян подорожают в среднем на 5–12%, а в пиковые сезоны и на топ-курортах – на 15–25% [5; 7; 8].

Менеджер «S+Консалтинг» Александр Русинов детализирует прогноз роста цен в 2026 году по направлениям:

- Сочи, Крым, Калининград (пик) – 15–25%;
- Карелия, Алтай, Байкал, Кавказские Минеральные Воды, Золотое кольцо – 8–15%;
- молодые направления (Тува, Архангельская область) – около 5% [8].

Глава Комитета Российского союза туриндустрии по внутреннему туризму Сергей Толчин отмечает, что в Крыму рост цен может быть выше темпов инфляции на фоне относительно низкой базы из-за ограничений транспортной доступности. По Сочи ожидается консервативный рост и острая конкуренция с выездными направлениями [8].

Наталия Бирюкова, руководитель отдела продаж отеля Marine Garden Sochi, подтверждает: отели Сочи уже повысили тарифы на летний сезон 2026 года в среднем на 10–15% по сравнению с 2025 годом, что подкрепляется значительным увеличением объемов раннего бронирования [2].

Эксперты выделяют несколько ключевых факторов роста цен на туристические услуги:

1. Инфляция и рост затрат на топливо: стоимость услуг (отели, питание, экскурсии) растет быстрее общей инфляции – около 5% к общей стоимости отдыха [8].
2. Туристический налог: при средней стоимости отдыха 45 тыс. руб. переплата в 2025 г. составляла 450 руб., в 2026 г. – уже 900 руб., а к 2029 г. потенциально достигнет 2250 руб. (от 1–2% в 2026 г. до 5% к 2029 г.) [1].

3. Инфраструктурный сбор в аэропортах: с 1 марта 2026 года собственники аэропортов смогут вводить сбор для авиакомпаний в размере до 150 руб. с пассажира старше 12 лет [8].
4. Возможное повышение комиссий агрегаторов (обсуждается рост с 15% до 17%) [4].
5. Рост цен на оборудование для гостиниц: закупка оборудования для мест размещения (лифты, кондиционеры, мебель) осуществляется по новым, более сложным схемам [8].
6. Логистические издержки: особенно для дальних поездок (Крым, Байкал, Камчатка) авиабилеты могут достигать 70% стоимости путешествия [8].
7. Рост фискальной нагрузки на бизнес: около 60% российских отелей на УСН переходят на НДС, а для малого бизнеса ставка страховых взносов увеличивается с 15 до 30%, что отражается на финальной стоимости отдыха [2].

Таким образом, совокупная налоговая и инфраструктурная нагрузка приводит к удорожанию туристических услуг, но не гарантирует повышения их качества.

2. Различия в налоговой политике и «налоговый демпинг».

Региональная дифференциация цен отчасти обусловлена отличающейся налоговой политикой регионов. С 1 января 2025 года в РФ был введен туристический налог, призванный заменить курортный сбор. С 2026 года вступили в силу изменения в порядке исчисления туристического налога:

- максимальная ставка повышена до 2%;
- введена возможность сезонной дифференциации ставок;
- упрощены правила подачи декларации для владельцев нескольких объектов размещения [10].

Анализ показывает значительную региональную дифференциацию в подходах к туристическому налогу:

- высокие ставки: Нижний Новгород, Курск, Тюмень – 2% с 2026 г.;

- умеренные ставки: Самара – 1% с постепенным ростом;
- сезонная дифференциация: Тольятти – 1% (апр-сент), 0,5% (окт-март);
- отказ от налога: Ярославская, Калужская, Брянская области, Крым, Севастополь, Ямало-Ненецкий АО [1; 10; 12].

Возникает парадоксальная ситуация: регионы, отказывающиеся от налога, получают ценовое конкурентное преимущество, но лишаются источника финансирования туристической инфраструктуры. Регионы, вводящие налог, напротив, рискуют снижением турпотока при отсутствии видимого улучшения инфраструктуры.

Ассоциация туроператоров России (АТОР) считает, что ставку туристического налога необходимо остановить на уровне 2%. Вице-президент АТОР Сергей Ромашкин аргументирует: «Мы видим замедление спроса, и сейчас наращивать нагрузку несвоевременно. Разумно было бы заморозить ставку на ближайшие годы на уровне 2%» [1].

3. Разрыв между налоговыми поступлениями и их целевым использованием.

К 2026 году туристический налог действует в 73 субъектах РФ и более чем 750 муниципальных образованиях. По данным Минфина, на 1 декабря 2025 года поступления от туристического налога составили 5,6 млрд руб. [1; 12].

Наибольшие доходы получили регионы с устойчивым турпотоком: Санкт-Петербург – около 900 млн руб., Алтайский край – около 180 млн руб. В числе лидеров также Краснодарский и Ставропольский края, Ленинградская область [1].

При этом проблемой стало отсутствие законодательно закрепленной целевой привязки собранных средств. Согласно действующему законодательству, средства остаются в местных бюджетах и направляются на развитие туристической инфраструктуры, благоустройство и иные задачи, определяемые муниципалитетами. Деньги от туристического налога (5,5 млрд руб. за 2025 г.)

уходят в «общий котел» местных бюджетов, только 12% тратится на развитие туризма, нет привязки: «собрал с туриста – верни туристу в виде инфраструктуры» [9].

Член Комитета Совета Федерации по аграрно-продовольственной политике Владимир Пушкарёв отмечает: «Ключевым риском является нецелевое использование доходов от туристического налога или их распыление. Эти средства нужно направлять в строгом соответствии с принципом «деньги следуют за туристом». В первую очередь – на решение проблем, которые непосредственно ощущают гости и которые сдерживают развитие отрасли в конкретной местности. Это благоустройство пешеходных зон, ремонт дорог, создание парковок и освещения, строительство общественных туалетов, расширение зоны покрытия Wi-Fi, обустройство парков и смотровых площадок» [12].

В Совете Федерации предложили вывести расходование средств в максимально публичную плоскость. Например, предлагается создать онлайн-карты, где каждый гражданин может увидеть, на какой конкретный объект и сколько средств направлено. Но на сегодняшний день туристический налог, призванный стать драйвером развития, не выполняет своей функции в полном объеме.

4. Разрыв между федеральным и региональным контурами планирования.

В 2026 году финансирование нацпроекта «Туризм и гостеприимство» запланировано в объеме 61,4 млрд руб., в 2027 г. – 76,7 млрд руб., в 2028 г. – 84,3 млрд руб. [14].

Основные направления финансирования:

- создание номерного фонда и инфраструктуры – 46,3 млрд руб. (2026 г.);
- проект «Пять морей и озеро Байкал» – 10,8 млрд руб. (2026 г.);
- единая субсидия регионам – 9 млрд руб. ежегодно. [13].

При этом цели стратегических документов по развитию отрасли туризма в РФ разрознены и не подчинены единой идее. Госпрограмма

«Развитие туризма» содержит множество показателей, но они слабо увязаны между собой. Например, используется показатель «количество турпоездов», но нет инструмента, гарантирующего, что турпоток в регионы соответствует их инфраструктурным мощностям (пляжам, гостиницам, транспорту) [13]. В «Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» также нет четкой декомпозиции двух ее ключевых целей на подцели, задачи и показатели [15].

Как отмечают эксперты, государственные льготные кредиты направлены на экономию ресурсов бизнеса, но введение дополнительных финансовых нагрузок (рост комиссий агрегаторов, туристический налог) приводит к перераспределению средств и ставит под сомнение эффективность господдержки [4].

Регионы просят субсидии, но не увязывают их с конкретными проектами. Отсутствует целевая привязка этих средств к конкретным инвестиционным проектам, практикуется нецелевое использование поступлений из бюджета. При этом во многих регионах существует дефицит качественной туристской инфраструктуры, не хватает гостиниц уровня 4 и 5 звезд, слабо представлены доступные по цене отели для семейного отдыха, работающие по системе «все включено».

Таким образом, существует разрыв между двумя контурами планирования: на федеральном уровне утверждаются грандиозные проекты («Пять морей», горнолыжные курорты и др.), на

региональном уровне муниципалитеты самостоятельно решают, на что тратить выделенные средства.

Заключение

Проведенная диагностика позволяет сделать вывод о наличии системных проблем в управлении внутренним туризмом РФ:

1. Рост цен при неочевидном улучшении качества услуг: совокупная налоговая и инфраструктурная нагрузка ведет к удорожанию отдыха без гарантированного повышения качества сервиса.
2. Региональные диспропорции в налоговой политике приводят к неравным конкурентным условиям и «налоговому демпингу».
3. Институциональный разрыв между налоговыми поступлениями и их целевым использованием: собранные средства не имеют жесткой привязки к конкретным инвестиционным проектам.
4. Отсутствие согласованности между федеральными программами и местными инициативами: регионы самостоятельно определяют направления расходования средств, что приводит к их распылению.

Решение выявленных проблем требует перехода к проектному управлению с жесткой увязкой собранных средств с конкретными инвестиционными проектами, а также создания единой цифровой модели управления туристической отраслью, позволяющей в реальном времени отслеживать движение финансовых потоков и их связь с реальными объектами инфраструктуры.

Библиографический список

1. АТОР: ставку турналога в России необходимо остановить на уровне 2% / Ассоциация Туроператоров. — URL: <https://clck.ru/3SgY64> (дата обр. 15.03.2026).
2. Бирюкова Н. Основными драйверами цен остаются высокий спрос и растущая фискальная нагрузка на бизнес / Газета «Коммерсантъ». — URL: <https://clck.ru/3SgYF7> (дата обр. 15.03.2026).
3. В 2025 году россияне совершили 164 млн поездок по России, потратив в них 1,83 трлн рублей / СберПресс. — URL: <https://clck.ru/3SgXgf> (дата обр. 15.03.2026).
4. В РФ оценили риски повышения базовой комиссии за гостиничные услуги / Газета «Известия». — URL: <https://clck.ru/3SgZHr> (дата обр. 15.03.2026).
5. Внутренний туризм в 2025 году: предварительные итоги, тренды и главный вопрос / Ассоциация Туроператоров. — URL: <https://clck.ru/3SgXkr> (дата обр. 15.03.2026).
6. Денисенков А. Из федерального реестра за месяц исключили почти 400 туроператоров: что происходит / Профессиональный портал TourDom.ru. — URL: <https://clck.ru/3SgYCC> (дата обр. 15.03.2026).

7. Дружинина И. Цены все больше, отдыхающих все меньше. Как по российскому туризму, а особенно по Сочи, ударят налоги в 2026-м / Сетевое издание «В1.ру». — URL: <https://clck.ru/3SgZ7R> (дата обр. 15.03.2026).
8. Инфляция, курс валют и рост затрат на топливо. Почему в 2026 году путешествия по России станут дороже / Российская газета. — URL: <https://clck.ru/3SgXy6> (дата обр. 15.03.2026).
9. Первухина М. «Исправить нельзя оставить»: что нужно менять после года работы турналога / Ассоциация Туроператоров. — URL: <https://clck.ru/3SgZEh> (дата обр. 15.03.2026).
10. По-новому считайте туристический налог в 2026 году / Газета «Учет. Налоги. Право». — 2026. — URL: <https://e.gazeta-unp.ru/1172097> (дата обр. 15.03.2026).
11. Рост внутреннего туризма по итогам 2025 года не превысит 3–4% / Российский союз туриндустрии. — URL: <https://clck.ru/3SgXqT> (дата обр. 15.03.2026).
12. Соколова М. В СФ призвали строго контролировать расходование средств от турналога / Сетевое издание «СенатИнформ». — URL: <https://clck.ru/3SgY38> (дата обр. 15.03.2026).
13. Федеральный закон от 30.11.2024 № 419-ФЗ (ред. от 04.11.2025) «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов». 55 Государственная программа Российской Федерации «Развитие туризма» / КонсультантПлюс. — URL: <https://clck.ru/3SgZCX> (дата обр. 15.03.2026).
14. Финансирование нацпроекта по туризму в 2026 г. запланировано в объеме 61,4 млрд руб. / Financial One. — URL: <https://clck.ru/3SgZ9t> (дата обр. 15.03.2026).
15. Шиндина Ю. А. Искусственный интеллект как инструмент согласования целей и задач стратегического планирования // Экономические науки. — 2025. — № 251. — С. 210–214. — URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202510_210.pdf (дата обр. 15.03.2026).

УДК 330.1 : 347.453 DOI: 10.14451/1.256.334

Аналитические подходы к оценке арендных операций экономического субъекта

© 2026 **Шлычков Дмитрий Сергеевич**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры аудита и корпоративной отчетности. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: DSSHlychkov@fa.ru

© 2026 **Алферова Александра Александровна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: 225824@edu.fa.ru

© 2026 **Контеева Дарья Сергеевна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: 225802@edu.fa.ru

Ключевые слова: аренда, абсолютное отклонение, темп роста, лизинг, кредит, экономический субъект.

Арендные операции в финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта в настоящее время являются ключевыми, так как не всегда бизнес может позволить иметь на своем балансе собственные внеоборотные активы, в частности, объекты основных средств. В первую очередь к такому бизнесу можно отнести экономические субъекты на этапе становления, субъекты малого и среднего предпринимательства, а среди экономических отраслей — это строительная отрасль. Организации с существенным стажем работы, для которых объекты основных средств имеют важное значение в производственной деятельности, но которые имеют недостаточно свободных денежных средств для инвестирования во внеоборотные активы, рассматривают аренду как определенный способ пополнения своих активов. В статье рассматриваются вопросы аналитического содержания арендных операций. Важно не только правильно осуществлять учет активов в аренде, но и анализировать их использование с целью дальнейших управленческих решений.

Для анализа применяются разнообразные методы и система расчетных показателей, позволяющих оценить объем, структуру, динамику и экономическую эффективность арендных операций.

Анализ арендных операций основывается на последовательном применении нескольких методов, каждый из которых позволяет рассмотреть аренду с разных сторон:

- изучение динамики (расчет темпов роста, абсолютных и относительных отклонений);
- группировка данных по видам арендуемого имущества, срокам договоров, функциональному назначению;
- структурный анализ – определение доли арендных платежей в общих расходах и соотношения арендованных и собственных активов;
- расчет относительных коэффициентов эффективности (отдача от аренды, рентабельность арендных затрат);
- факторный анализ изменений величины арендных обязательств с применением методологии МСФО (IFRS) 16 «Аренда».

Одним из ключевых методов анализа арендных операций выступает факторный анализ, направленный на выявление причин изменения объема арендных обязательств и соответствующих расходов по аренде. Применение данного метода обусловлено требованиями МСФО (IFRS) 16 «Аренда», в соответствии с которыми арендные обязательства признаются в балансе в размере приведенной стоимости будущих арендных платежей.

Во время проведения анализа арендных операций необходимо принимать во внимание ряд следующих факторов:

- размер арендных платежей, зафиксированный в договоре;
- срок аренды;
- ставка дисконтирования, применяемая при определении приведенной стоимости;
- временная структура (график) арендных платежей;
- условия пересмотра платежей, наличие переменных арендных платежей, а также опционы на продление договора или его досрочное прекращение.

В совокупности применение перечисленных факторов обеспечивает комплексный подход к анализу арендных операций и формирует информационную базу для оценки эффективности использования арендованных активов. В целях анализа арендных операций используются показатели, которые обобщены в таблице 1.

Таблица 1. Основные показатели анализа арендных операций.

Метод	Показатель	Экономическое содержание
Сравнительный анализ арендных расходов	Абсолютное отклонение арендных расходов (ΔAP) = $AP_1 - AP_0$	Показывает изменение суммы арендных расходов в отчетном периоде по сравнению с базисным и позволяет оценить рост или снижение затрат на аренду
Анализ динамики арендных расходов	Темп роста арендных расходов (T_p) = $(AP_1/AP_0) \times 100\%$	Характеризует изменение арендных расходов во времени
Структурный анализ затрат	Доля арендных расходов в общей сумме затрат (Y) = $(AP/Z) \times 100\%$	Определяет удельный вес арендных расходов в совокупных затратах организации
Анализ обеспеченности активами	Доля арендованных активов в общей стоимости активов (D) = AA/A	Характеризует степень использования арендованных активов в имущественной структуре организации
Анализ эффективности использования аренды	Коэффициент отдачи арендных расходов (K_{oa}) = B/AP	Отражает объем выручки, получаемый на единицу арендных затрат

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Основные показатели анализа арендных операций. (Продолжение таблицы)

Метод	Показатель	Экономическое содержание
Анализ рентабельности аренды	Рентабельность арендных расходов (R) = $\Pi / AP \times 100\%$	Показывает уровень прибыльности арендных операций и экономическую целесообразность аренды
Приведенная стоимость арендных обязательств	Приведенная стоимость (PV) = $\sum (P_t / (1 + r)^t)$, где P_t – арендный платеж, r – ставка дисконтирования, t – период	Отражает влияние арендных платежей, срока аренды и ставки дисконтирования на величину арендных обязательств арендатора

Используя открытые данные экономического субъекта АО «Марспецмонтаж» (Общество), мы провели анализ арендных операций.

Для анализа экономической значимости аренды грузового автотранспорта рассмотрим динамику арендных платежей Общества за три последних года (2023–2025 гг.). Исходные данные обобщены в таблице 2.

Данные таблицы 2 показывают устойчивый рост арендных расходов, что связано с увеличением объемов строительства и инфляционным повышением арендных ставок. Темп роста затрат (111,4%) незначительно опережает темп роста выручки (107,3%), что привело к увеличению доли аренды в выручке с 30,9% до 32,0%. Это сигнализирует о необходимости более тщательного контроля эффективности использования арендованной техники.

Дополнительная аналитика, базирующаяся на данных, представленных ранее и отчетности за 2024 год, включает расчет доли арендных расходов в общей сумме затрат, доли арендованных активов и коэффициента отдачи арендных расходов (табл. 3).

Для оценки целесообразности аренды по сравнению с альтернативными вариантами финансирования (лизинг, кредит) используем метод совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership, TCO). В качестве объекта сравнения выберем автосамосвал грузоподъемностью 20 тонн, аналог КАМАЗ-65115, со следующими параметрами:

- рыночная стоимость нового автомобиля – 13 000 тыс. руб.;
- срок эксплуатации – 5 лет;
- среднегодовая загрузка – 2200 машино-часов (при аренде загрузка выше).

Таблица 2. Динамика арендных расходов АО «Марспецмонтаж» по видам грузового автотранспорта, тыс. руб.

Вид техники	2023	2024	2025	Темп роста 2025/2023, %
Автосамосвалы (4 ед.)	10 800	11 400	12 000	111,1
Бортовые с КМУ (3 ед.)	6720	7140	7560	112,5
Седельные тягачи с тралами (1 ед.)	3600	3720	3840	106,7
Автобетономесители (2 ед.)	4200	4500	4800	114,3
Итого по автопарку	25 320	26 760	28 200	111,4
Выручка от СМР	82 000	85 000	88 000	107,3
Доля арендных расходов в выручке, %	30,9	31,5	32,0	–

Таблица 3. Анализ активов находящихся в аренде АО «Марспецмонтаж».

Показатель	Исходные данные	Расчет	Примечание
Доля арендных расходов в общей сумме затрат (Y)	Себестоимость продаж (2120): 335817 тыс. руб. Управленческие расходы (2220): 35390 тыс. руб. Прочие расходы (2350): 9940 тыс. руб.	Общая сумма затрат АО «Марспецмонтаж» за 2024 год = 335817 + 35390 + 9940 = 381147 тыс. руб. $Y = (AP/3) \times 100\% = (1,84 / 381147) \times 100\% = 0,00048\%$	Арендные расходы составляют ничтожно малую долю (менее 0,001%) в общей сумме затрат организации
Доля арендованных активов в общей стоимости активов (D)	Стоимость арендованной специальной техники: 11,2 тыс. руб. Общая стоимость активов на конец 2024 года: 184043 тыс. руб.	$D = AA/A = 11,2 / 184043 = 0,00006$	Арендованные активы составляют 0,006% в имущественной структуре организации
Коэффициент отдачи арендных расходов (K_{oa})	Выручка организации за 2024 год (строка 2110): 383387 тыс. руб. Арендные расходы (AP): 1,84 тыс. руб.	$K_{oa} = B/AP = 383387 / 1,84 = 208362,5$	На каждый рубль арендных затрат организация получает 208362,5 рубля выручки

В публикации РБК Компании подчеркивается, что при выборе между арендой, лизингом и кредитом на приобретение техники организациям следует учитывать не только размер ежемесячных платежей, но и такие факторы, как налого-

вые последствия, возможность учета имущества на балансе и гибкость условий договора.

Сравнительный расчет совокупной стоимости владения автосамосвалом рассмотрен авторами в таблице 4.

Таблица 4. Сравнительный расчет совокупной стоимости владения автосамосвалом, тыс. руб.

Статья затрат	Аренда	Лизинг	Кредит
Первоначальные вложения	0	1950 (аванс 15%)	2600 (аванс 20%)
Платежи за 5 лет	15 000	14 500 (лизинговые)	12 000 (кредит + %)
ТО и ремонт	0 (включено в ставку)	2500	2500
Страхование КАСКО + ОСАГО	0	600	600
Транспортный налог	0	400	400
Потеря стоимости (остаточная)	0	+ 3500	+ 3500
Итого затрат за 5 лет	15 000	23 450	21 600
Среднегодовая загрузка, маш.-час	2500	2200	2200
Удельная стоимость, руб./маш.-час	1200	2131	1964

Как показывают результаты исследования М. С. Петровой, для строительных организаций характерна высокая потребность в привлечении специализированной техники, при этом аренда

и лизинг выступают как взаимодополняющие инструменты, выбор между которыми определяется конкретными условиями реализации проекта.

Проведенный сравнительный анализ показал, что аренда грузового автотранспорта обеспечивает наименьшую удельную стоимость машино-часа 1200 руб., что обусловлено отсутствием простоев техники и включением расходов на техническое обслуживание в арендную ставку. В отличие от аренды, использование лизинга или кредита приводит к удорожанию часа работы на 77–83%, поскольку при этих формах финансирования организация вынуждена нести затраты на содержание, страхование и потерю стоимости имущества даже в периоды, когда техника не задействована в производственном процессе. С учетом неравномерной загрузки, характерной для строительной отрасли (сезонные пики и спады), аренда является для АО «Марспецмонтаж» экономически более обоснованным инструментом, так как позволяет гибко регулировать количественный состав используемого парка в зависимости от текущих потребностей и портфеля заказов.

Для более детального обоснования целесообразности применения арендных операций в АО «Марспецмонтаж» необходимо рассмотреть их влияние на производственные показатели и загрузку ресурсов. В строительной и монтажной деятельности ключевое значение имеет соотношение фактически используемых мощностей и затрат на их содержание, поскольку простой техники или помещений напрямую увеличивает себестоимость работ и удлиняет сроки строительства.

В среднем за отчетный период АО «Марспецмонтаж» одновременно реализует от 4 до 6 объектов различной стадии готовности. Это требует привлечения широкого спектра грузового автотранспорта и специализированной техники: автосамосвалов для перевозки грунта и сыпучих материалов, бортовых автомобилей с краноманипуляторными установками (КМУ) для монтажных работ, седельных тягачей с ттрами для перемещения крупногабаритной техники, а также автобетоносмесителей для обеспечения бесперебойной подачи бетонной смеси. Использование аренды позволяет варьировать объемы привлекаемых ресурсов без возникновения

фиксированных обязательств по содержанию неиспользуемых активов, что особенно важно в условиях сезонных колебаний деловой активности.

Коэффициент фактической загрузки арендуемой строительной техники в АО «Марспецмонтаж» оценивается на уровне 0,75–0,80. Это означает, что оборудование используется в течение 75–80% оплаченного времени. Для сравнения, при владении техникой в собственности средний коэффициент загрузки в аналогичных организациях строительного профиля не превышает 0,60–0,65. Основными причинами более низкой загрузки собственного парка являются сезонность работ, неравномерность поступления заказов и технологические простои, затраты на которые при аренде несет арендодатель.

Экономический эффект от более высокой загрузки арендуемой техники наглядно демонстрируется через расчет удельных затрат. Рассмотрим в качестве примера парк грузовых автомобилей и спецтехники, используемый Обществом. При годовом объеме арендных расходов на данную группу в размере 28,2 млн руб. и среднем количестве отработанных машино-часов около 50 000 часов (суммарно по всему парку), средневзвешенная удельная стоимость одного машино-часа составляет: $28,2 \text{ млн руб.} / 50\,000 \text{ часов} = 564 \text{ руб./час.}$

Для получения более точной оценки проведем детальный расчет по каждой единице техники, например, автосамосвал грузоподъемностью 20 тонн (аналог КАМАЗ-65115). При средней рыночной стоимости нового автомобиля 14 млн руб. и нормативном сроке службы 10 лет годовые амортизационные отчисления при владении составили бы около 1,4 млн руб. Однако, как показывают исследования, реальные совокупные ежегодные расходы на содержание единицы такой техники в собственности, включая затраты на техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонт, страхование (КАСКО, ОСАГО), транспортный налог и хранение, достигают 3,5–4,0 млн руб. При фактической загрузке

собственной техники, которая в среднем по отрасли не превышает 4500–5000 часов в год, удельная стоимость машино-часа составила бы: 3,8 млн руб. / 4750 часов $\approx$ 800 руб./час.

В условиях аренды тот же автомобиль, при годовых затратах 3,0 млн руб. (исходя из среднемесячной ставки 250 тыс. руб.) и более высокой загрузке (6800 часов в год согласно данным учета), обеспечивает удельную стоимость: 3,0 млн руб. / 6800 часов = 441 руб./час.

Использование аренды позволяет сократить прямые производственные затраты на единицу времени работы автосамосвала примерно на 45% по сравнению с владением. Разница становится еще более ощутимой, если учесть, что в приведенном расчете для собственной техники не учтены потери от простоев, которые неизбежны в межсезонье и при неравномерном поступлении заказов.

Аналогичная ситуация наблюдается и в отношении других видов техники. Например, для автобетоносмесителя со среднемесячной арендной ставкой 200 тыс. руб. и годовой загрузкой 6000 часов удельная стоимость часа составляет 400 руб. При гипотетическом приобретении в собственность (стоимость единицы около 15 млн руб.) совокупные годовые расходы достигнут 4,2 млн руб., а удельная стоимость часа при загрузке 4 800 часов превысит 875 руб. — то есть более чем в два раза выше арендного показателя.

Следует также отметить, что аренда строительной техники и грузовых автомобилей обеспечивает не только снижение удельных затрат, но и повышение общей ритмичности производства. Возможность оперативного привлечения дополнительных машин в пиковые периоды (например, при необходимости ускорить вывоз грунта с котлована или обеспечить бетонирование конструкций в сжатые сроки) позволяет Обществу соблюдать договорные сроки строительства и избегать штрафных санкций.

Классификация затрат на постоянные и переменные имеет фундаментальное значение для

анализа безубыточности, операционного рычага и финансовых рисков предприятия. Приобретение техники в собственность неизбежно генерирует значительный объем постоянных расходов, к которым относятся амортизационные отчисления, налог на имущество, страховые платежи, затраты на хранение и охрану, а также экономически неизбежные потери от физического и морального износа активов, не находящихся в эксплуатации. Указанные затраты носят обязательный характер и подлежат оплате вне зависимости от того, используется ли техника в производственном процессе или простаивает в ожидании заказов.

Принципиальное отличие аренды состоит в том, что она позволяет трансформировать значительную часть указанных постоянных расходов в переменные, непосредственно увязанные с объемами производственной деятельности. Арендная плата, особенно при использовании почасовой или посменной оплаты, представляет собой переменные затраты, величина которых зависит от интенсивности использования техники. Даже при фиксированном размере ежемесячных арендных платежей арендатор сохраняет возможность отказаться от аренды в периоды спада деловой активности или завершения проекта, что принципиально невозможно в отношении собственных основных средств.

Для количественной оценки данного эффекта целесообразно провести сравнительный анализ структуры затрат при аренде и при владении на примере автосамосвала. При использовании аренды годовые затраты на одну единицу такой техники составляют около 3 млн руб., и все они носят переменный характер. При владении аналогичной техникой совокупные годовые расходы достигают 3,1 млн руб., однако более 85% этой суммы приходится на постоянные затраты: амортизационные отчисления, техническое обслуживание и ремонт, страхование, транспортный налог, затраты на хранение и охрану, а также скрытые потери от простоев. Таким образом, при аренде доля переменных затрат достигает 100%, тогда как при владении она не превышает 15%.

Управление затратами неразрывно связано с процессами планирования и бюджетирования. Арендные платежи обладают свойством высокой предсказуемости, поскольку их размер, порядок расчета и периодичность внесения фиксируются условиями договора аренды на весь срок его действия. В типовых договорах, заключаемых АО «Марспецмонтаж», либо устанавливается твердая сумма ежемесячной арендной платы, либо определяется порядок ее индексации, что позволяет с высокой точностью прогнозировать затраты на перспективу до одного года.

В отличие от аренды, владение техникой сопряжено с неопределенностью в отношении ряда затрат, прежде всего связанных с ремонтом и обслуживанием. Стоимость запасных частей, непредвиденные поломки, необходимость проведения внеплановых ремонтных работ — все эти факторы могут приводить к существенным отклонениям фактических расходов от запланированных. Анализ исполнения бюджетов за 2023–2025 годы показывает, что отклонения фактических затрат на аренду от плановых ни разу не превысили 5%, что свидетельствует о высокой точности планирования по данной статье. Владение аналогичной техникой, по данным отраслевых исследований, характеризуется значительно более высоким уровнем отклонений — до 15–20%.

Применение аренды грузового автотранспорта и строительной техники позволяет Обществу формировать необходимый производственный потенциал без существенного увеличения внеоборотных активов. В ситуации гипотетического приобретения всей используемой техники в собственность потребовалось бы единовременное отвлечение финансовых ресурсов в размере около 130 млн руб. либо привлечение долгосрочных кредитов на сопоставимую сумму. Внедрение ФСБУ 25/2018 предписывает отражать на балансе арендатора право пользования активом и соответствующее обязательство, что формально увеличивает валюту баланса и величину обязательств. Однако экономическая сущность

аренды принципиально отличается от кредитного финансирования покупки: арендные платежи распределены во времени и синхронизированы с получением доходов от использования техники.

Анализ структуры баланса АО «Марспецмонтаж» показывает, что доля внеоборотных активов остается на умеренном уровне благодаря тому, что значительная часть используемой техники не переходит в собственность, а арендуется. При этом признание права пользования активом увеличивает внеоборотные активы, но одновременно возрастают и долгосрочные обязательства, что может приводить к снижению коэффициента автономии. В 2025 году коэффициент автономии Общества с учетом арендных обязательств составил 0,42 против гипотетического значения 0,65 в отсутствие аренды. Такое снижение формального показателя не следует интерпретировать как ухудшение финансовой устойчивости, поскольку аренда не создает риска единовременного изъятия активов и не требует немедленного погашения обязательств.

Более значимым индикатором выступает коэффициент текущей ликвидности. Отказ от приобретения техники в собственность позволяет Обществу сохранять высокую долю оборотных средств, необходимых для финансирования текущей деятельности. В 2025 году коэффициент текущей ликвидности составил 1,6, что соответствует рекомендуемым значениям для строительных организаций. В случае приобретения техники в кредит этот показатель снизился бы до критических значений вследствие отвлечения средств на первоначальный взнос и обслуживание долга.

Важным аспектом влияния аренды на финансовую устойчивость является снижение инвестиционных рисков. Владение дорогостоящими объектами основных средств в условиях нестабильной конъюнктуры строительного рынка может привести к росту неиспользуемых активов и увеличению постоянных расходов в периоды спада. Аренда позволяет избежать подобных

ситуаций, поскольку объем арендуемого имущества может быть скорректирован в зависимости от фактической загрузки и портфеля заказов. Сезонное сокращение объемов работ в зимний период не влечет за собой убытков от простоя собственной техники – Общество просто возвращает часть арендованных машин либо переходит на минимальные объемы аренды.

В условиях высокой конкуренции на рынке строительно-монтажных услуг способность предприятия предлагать заказчикам оптимальное соотношение цены и качества приобретает решающее значение. Арендные операции напрямую влияют на формирование конкурентных преимуществ, позволяя сочетать технологическую оснащенность с гибкостью управления затратами.

Использование аренды специализированной техники дает Обществу возможность привлекать современные технические средства без необходимости их приобретения. Это особенно важно при выполнении разовых или нестандартных работ. Например, для монтажа тяжелых конструкций может потребоваться автокран большой грузоподъемности, который используется на объекте ограниченное время. Аренда такой техники позволяет выполнить работу качественно и в срок, не замораживая средства в активе, который в дальнейшем будет простаивать.

С экономической точки зрения аренда способствует более рациональному распределению ресурсов. Средства, не направленные на приобретение основных средств, могут быть использованы для расширения объемов работ, участия в новых тендерах или повышения квалификации персонала. В 2025 году Общество участвовало в двенадцати тендерах на выполнение строительно-монтажных работ, и в семи из них ценовое предложение оказалось ниже, чем у конкурентов, использующих собственную технику с заложенной в смету амортизацией. Аренда позволила сформировать смету, включающую только переменные затраты на технику, что дало возможность предложить более выгодную цену при сохранении рентабельности.

Дополнительным конкурентным преимуществом является возможность гибкого формирования стоимости работ для каждого конкретного объекта. Поскольку арендные платежи могут быть прямо отнесены на объект строительства на основе данных путевых листов, Общество получает возможность точно рассчитывать себестоимость и обосновывать цену для заказчика. Прозрачность формирования затрат повышает доверие со стороны контрагентов.

Аренда также способствует соблюдению сроков строительства. Возможность оперативно привлечь дополнительную технику в случае необходимости ускорить отдельные виды работ позволяет избегать простоев и штрафных санкций. За анализируемый период не зафиксировано случаев срыва сроков сдачи объектов по причине нехватки или неисправности техники.

Стратегическое значение аренды проявляется и в возможности быстрого масштабирования бизнеса. При появлении крупного заказа, требующего мобилизации значительного парка техники, Общество не ограничено наличием собственных машин, а может привлечь необходимые ресурсы на условиях аренды. Это позволяет участвовать в проектах любого масштаба, не наращивая избыточные мощности.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы о роли арендных операций в системе управления затратами и обеспечения деятельности АО «Марспецмонтаж»:

- Аренда грузового автотранспорта и строительной техники трансформирует структуру затрат предприятия, замещая значительный объем постоянных расходов переменными, непосредственно зависящими от объемов производственной деятельности. При владении доля постоянных затрат превышает 85%, тогда как при аренде все затраты имеют переменный характер. Такая трансформация существенно снижает уровень операционного риска и повышает адаптивность предприятия к колебаниям деловой активности.

- Использование аренды упрощает процессы планирования и бюджетирования затрат благодаря высокой предсказуемости арендных платежей и отсутствию непредвиденных расходов на ремонт и обслуживание. Анализ исполнения бюджетов подтверждает, что отклонения фактических затрат на аренду от плановых не превышают 5%.
- Аренда создает благоприятные условия для организации эффективного учета и контроля затрат. Возможность прямого отнесения арендных платежей на конкретные объекты строительства на основании данных первичного учета обеспечивает максимальную достоверность калькулирования себестоимости.
- Применяемая в Обществе методика сравнительного анализа форм привлечения техники (аренда, лизинг, кредит) позволяет на регулярной основе оценивать целесообразность

сохранения арендной модели. Результаты анализа 2025 года подтвердили, что для всех видов используемого грузового автотранспорта аренда остается экономически предпочтительной.

Арендные операции в АО «Марспецмонтаж» выполняют не только обеспечивающую функцию, предоставляя доступ к необходимым производственным активам, но и выступают важнейшим инструментом стратегического управления затратами. Благодаря аренде предприятие получает возможность оптимизировать структуру расходов, повысить точность планирования и контроля, обеспечить достоверное калькулирование себестоимости, сохранять ликвидность и гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Все это в совокупности создает основу для укрепления финансовой устойчивости и конкурентоспособности АО «Марспецмонтаж».

Библиографический список

1. Арендные ставки и окупаемость инвестиций: считаем затраты арендодателей. — 2023. — URL: <https://companies.rbc.ru/news>.
2. Есть ли отличия между ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» и МСФО 16 «Аренда»? — URL: <https://www.ade-solutions.com/msfo/articles/est-li-otlichiya-mezhdu-fsbu-25-2018-bukhgalterskiy-uchet-arendy-i-msfo-16-arenda-/>.
3. Ключевые финансовые показатели отрасли «Аренда и лизинг строительных машин и оборудования». — 2024. — URL: <https://www.testfirm.ru/keyrates/77/32>.
4. Ковалев В. В. Финансовые и учетно-аналитические аспекты арендных и лизинговых операций : дис. ... д-ра экономических наук : 08.00.10 / Ковалев Виталий Валерьевич. — СПб., 2005. — 330 с.
5. Никифорова Е. В., Поляков Р. К., Степанова Т. Е. Организация системы управленческого учета и контроллинга на предприятии. — М. : Инфра-М, 2025. — 193 с.
6. Никифорова Е. В., Шнайдер О. В., Ушанов И. Г. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. — М. : Инфра-М, 2025. — 248 с.
7. Официальный сайт АО «Марспецмонтаж». — URL: <https://marspec.ru>.
8. Петров А. М. Аспекты финансовой устойчивости горизонтально и вертикально интегрированных структур бизнеса // Russian Journal of Management. — 2025. — Т. 13, № 11. — С. 132–139.
9. Петрова М. С. Развитие рынка лизинга промышленного и строительного оборудования в России : выпускная квалификационная работа (бакалавр). — М. : Высшая школа экономики, 2025.
10. Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K. Creep Deformation of $Zr_{55}Co_{25}Al_{15}Ni_5$ Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // Transactions of the Indian Institute of Metals. — 2021. — DOI: [10.1007/s12666-021-02455-8](https://doi.org/10.1007/s12666-021-02455-8). — EDN FXBRND. **Retracted Article**.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.343

Трансформация логистических издержек и маржинальности нефтегазового комплекса в условиях эскалации конфликтов на Ближнем Востоке

© 2026 Соколов Захар Иванович

Студент. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

© 2026 Лялькова Евгения Евгеньевна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент Кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

Ключевые слова: логистические издержки, нефтегазовый комплекс, маржинальность, Ормузский пролив, Иран, США, геополитика, нефть Urals, санкции, транспортные коридоры.

Эскалация конфликтов на Ближнем Востоке и в особенности начало военной операции США и Израиля против Ирана в феврале–марте 2026 года повлекли за собой масштабную трансформацию глобального нефтегазового рынка. Перекрытие Ормузского пролива нанесло удар по ключевой транспортной артерии, через которую традиционно проходило около 20% мирового экспорта нефти и СПГ. В результате логистические издержки участников рынка резко возросли: страховые премии на фрахт увеличились в 5–7 раз, а цена нефти марки Brent преодолела отметку в 100 долларов за баррель. Данная статья посвящена анализу трансформации структуры логистических затрат и маржинальности нефтегазовых компаний в условиях геополитической нестабильности. Особое внимание уделено влиянию текущего конфликта на доходы и бюджетную политику России, а также перспективам переориентации экспортных потоков на альтернативные маршруты.

Нефтегазовый комплекс исторически является наиболее чувствительным к геополитическим потрясениям сектором мировой экономики. Цена барреля нефти – не просто биржевой индикатор, но и сложная равнодействующая политических решений, военных операций, санкционного давления и состояния глобальных транспортных цепочек. Трагическая закономерность послед-

него десятилетия состоит в том, что каждый крупный международный кризис неизменно отражается на стоимости энергоносителей, перекраивая логистику, структуру доходов и рентабельность отрасли.

Начало 2026 года ознаменовалось событием, которое ведущие мировые аналитики называли «нефтяным шоком нового поколения»: военная

операция США и Израиля против Иранской Исламской Республики и последовавшее за ней перекрытие Ормузского пролива силами Корпуса стражей исламской революции (КСИР) спровоцировали стремительный рост нефтяных котировок. Данное событие поставило перед мировым нефтегазовым комплексом и в особенности перед российскими производителями новый комплекс вызовов, связанных с трансформацией логистических издержек и пересмотром сложившихся маршрутов поставок.

Цель работы – исследовать механизм влияния ближневосточного конфликта 2026 года на структуру логистических затрат и маржинальность нефтегазового комплекса, а также оценить бюджетные последствия данной ситуации

для России. Для достижения цели анализируется динамика мировых цен на нефть с 2013 по 2026 год, исследуются ключевые факторы изменения транспортных издержек, а также рассматривается специфика воздействия роста нефтяных котировок на российский бюджет в условиях сохраняющегося санкционного давления.

Для понимания нынешнего ценового скачка необходимо рассмотреть долгосрочную динамику нефтяного рынка. Данные о среднегодовых ценах на российскую нефть марки Urals, формируемые на основе официальной статистики Министерства финансов, Министерства экономического развития и Росстата Российской Федерации, представлены в таблице 1.

Таблица 1. Динамика среднегодовых цен на нефть марки Urals, 2013–2026 гг., долл. США/барр.

Год	Цена Urals, \$/барр.	Ключевое событие	Примечание
2013	107,9	Пик сырьевого суперцикла	Стабильно высокие цены на фоне роста китайской экономики и ограниченного предложения
2014	97,6	Начало обвала: отказ ОПЕК снижать добычу	Рост добычи сланцевой нефти США; ОПЕК отказалась сокращать квоты в ноябре
2015	51,2	Ценовая война на рынке нефти	Падение цены вдвое за год, пятилетний минимум; избыток предложения на мировом рынке
2016	41,7	Многолетний минимум. Формирование ОПЕК+	В конце года заключена историческая сделка ОПЕК+ по ограничению добычи
2017	53,0	Восстановление после сделки ОПЕК+	Постепенное восстановление рынка на фоне действия соглашения
2018	69,8	Санкции США против Ирана (первый раунд)	Вашингтон ввёл санкции против Тегерана, сократив иранский экспорт
2019	63,7	Торговая война США–Китай	Риски для глобального спроса на нефть на фоне замедления мировой торговли
2020	41,5	Пандемия COVID-19 + срыв ОПЕК+	18 марта минимум Urals – 18,64 \$/барр. Кратковременно отрицательные цены WTI в США
2021	69,1	Восстановление после пандемии	Резкий рост спроса после отмены локдаунов; уголь в пике выше 300 \$/т
2022	76,1	Военный конфликт на Украине + первые санкции	Февральский пик Brent ~\$139; затем санкционный дисконт Urals до \$15–20 к Brent
2023	63,0	Расширение санкционного пакета G7	Введён ценовой потолок \$60/барр.; Россия перенаправила потоки в Азию

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Динамика среднегодовых цен на нефть марки Urals, 2013–2026 гг., долл. США/барр. (Продолжение таблицы)

Год	Цена Urals, \$/барр.	Ключевое событие	Примечание
2024	68,0	Эскалация напряжённости на Ближнем Востоке	Атаки хуситов на судоходство в Красном море; рост страховых премий на фрахт
2025	56,0	Снижение на фоне глобальной рецессии	Усиление санкционного давления; Urals в январе–феврале 2026 г. рассчитывалась по \$39–41
2026*	89,1	Военная операция США и Израиля против Ирана	Закрытие Ормузского пролива КСИР; Brent выше \$100/барр. (*март 2026, текущее значение)

Источник: Составлено на основе данных Министерства финансов РФ, Министерства экономического развития РФ и открытых биржевых источников.

Анализ приведённой динамики позволяет выделить несколько ключевых периодов, оказавших наиболее выраженное влияние на логику и доходность нефтегазовой отрасли.

Первый из них — обвал 2014–2016 годов. Средняя цена Urals упала с \$107,9 в 2013 году до \$41,7 в 2016-м — то есть более чем вдвое. Главной причиной стал отказ ОПЕК снижать квоты в ноябре 2014 года на фоне взрывного роста добычи сланцевой нефти в США. В этот период российские нефтяные компании оказались перед необходимостью жёсткой оптимизации издержек по всей цепочке добычи и транспортировки. Именно тогда впервые в полной мере обозначилась проблема зависимости бюджетных доходов от ценовой конъюнктуры: при падении нефти ниже \$50 нефтегазовые поступления в федеральный бюджет сокращались в разы.

Второй знаковый период — пандемия COVID-19. В 2020 году средняя цена Urals составила \$41,5 за баррель, а 18 марта того же года котировки достигли исторического минимума — \$18,64/барр. В США спрос на нефть опустился до столь низких значений, что производители были вынуждены доплачивать за разгрузку хранилищ, то есть цена фактически уходила в отрицательную зону. Этот эпизод наглядно показал, как катастрофическое сокращение спроса непосредственно транслируется в кризис логистической инфраструктуры: невостребованные танкеры превращались в плавучие хранилища,

фрахтовые ставки взлетали, а транспортная составляющая себестоимости поставкикратно возрастала.

Третий важнейший период — события 2022 года. Военный конфликт на Украине первоначально вызвал резкий взлёт Brent до \$139/барр. в феврале–марте, однако впоследствии пакеты санкций Европейского союза и «Большой семёрки» (G7), включая введение ценового потолка на российскую нефть в размере \$60/барр., породили устойчивый санкционный дисконт: Urals стала торговаться с дисконтом \$15–20 к Brent. Логистические издержки российских экспортёров резко возросли: компании были вынуждены перенаправить потоки из Европы в Азию через значительно большие расстояния — в первую очередь в Индию и Китай. По некоторым оценкам, удлинение маршрутов транспортировки увеличило транспортную составляющую в цене барреля на 30–40%.

На момент написания настоящей статьи (март 2026 года) мировой нефтегазовый рынок переживает очередной острый кризис, спровоцированный военными действиями американо-израильской коалиции против Ирана. КСИР, реагируя на авиационные удары, перекрыл Ормузский пролив — одну из важнейших транспортных артерий планеты, через которую в обычных условиях проходило порядка ста судов в сутки и транспортировалось около 20% мирового нефтяного экспорта [1].

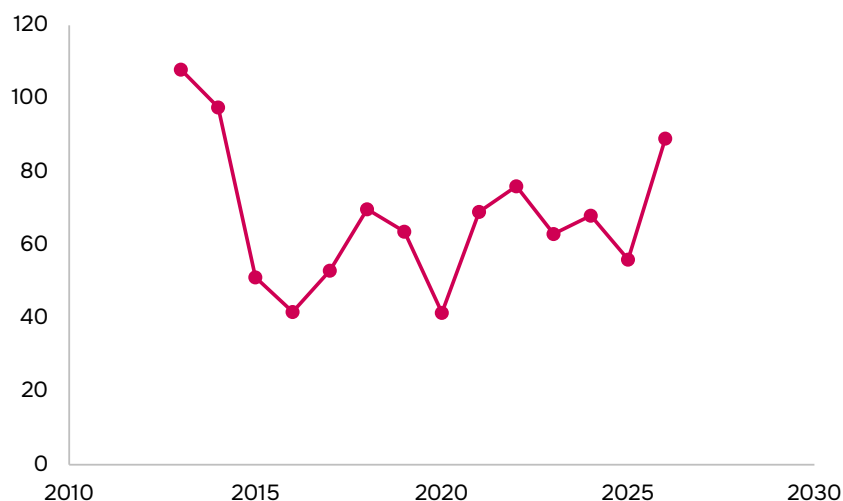


Рис. 1. Динамика среднегодовых цен на нефть марки Urals, 2013–2026 гг., долл. США/барр.

Последствия оказались немедленными и масштабными. За две недели боевых действий судходство через пролив сократилось на 97%, атакам подверглись 13 судов согласно данным британского агентства UKMTO [1]. Нефть марки Brent преодолела отметку в \$100/барр., иранские власти не исключают роста до \$200/барр. Страховые премии на фрахт для судов, следующих через Персидский залив и Аравийское море, по оценкам аналитиков компании Mind Money, выросли в 5–7 раз [3]. Также произошло закрытие катарской компании QatarEnergy, объявившей форс-мажор и приостановившей производство СПГ, что повлекло выбытие с рынка порядка 12 млрд кубометров газа в год [1].

Одновременно подорожали бензин, дизельное топливо, авиационный керосин и нефтя. США, стремясь сдерживать внутренние цены — в Калифорнии бензин достигал \$5 за галлон, — были вынуждены распечатать стратегический нефтяной резерв более чем на 40%, что составило около 172 млн баррелей из имеющихся 415 млн [1].

С точки зрения структуры логистических издержек данная ситуация принципиально меняет экономику транспортировки нефти в мировом масштабе. Традиционные маршруты через Персидский залив стали зонами повышенного риска, что формирует устойчивый сдвиг в сторону альтернативных коридоров. Для России

это открывает одновременно и возможности, и дополнительные риски.

Для России рост нефтяных котировок носит двойственный характер. С одной стороны, в отдельные дни сорт Urals торговался выше \$100/барр., тогда как федеральный бюджет 2026 года сформирован исходя из базовой цены \$59/барр. [3] По оценкам ведущего аналитика Freedom Finance Global Натальи Мильчаковой, если средняя цена Urals по итогам года превысит \$60–62/барр., бюджет способен получить не менее 1–1,5 трлн рублей дополнительных нефтегазовых доходов, увеличив доходную часть примерно на 7–8% [3].

При сохранении среднегодового уровня Urals около \$70/барр. дополнительные поступления могут составить 1,8–2,2 трлн рублей, что по масштабу сопоставимо с годовыми нефтегазовыми доходами бюджета 2025 года (8,5 трлн рублей) примерно на четверть [3].

Вместе с тем реальная картина существенно сложнее. Под давлением санкций российские экспортёры по-прежнему вынуждены предоставлять значительные скидки, не видимые публичному рынку. По данным заместителя председателя наблюдательного совета ассоциации «Надёжный партнёр» Дмитрия Гусева, фактический дисконт на российскую нефть в портах достигал \$27–28 к Brent в феврале 2026 года,

а реальная стоимость некоторых партий Urals могла составлять лишь \$42–43/барр. [3]. Это означает, что рост биржевых котировок лишь частично конвертируется в реальные экспортные доходы.

Дополнительное искажение вносит налоговый механизм. При расчёте НДС и налога на дополнительный доход от добычи углеводородов (НДД) в качестве базы используется расчётная стоимость Brent за вычетом установленного дисконта – в 2026 году он составляет \$6/барр. Таким образом, при средней цене Brent около \$70 и реальном санкционном дисконте в \$27–28, налоговая база (\$64) существенно превышает фактическую выручку компаний (\$42–43), что означает: нефтяные компании платят налоги с более высокой базы, чем реально заработали [3]. Данное обстоятельство непосредственно отражается на чистой маржинальности бизнеса.

Структура логистических издержек российских экспортёров за последние годы претерпела кардинальные изменения. До 2022 года основные маршруты ориентировались на Европу – через трубопровод «Дружба» и черноморские терминалы. После санкционного разворота потоки переориентировались на Азию, что сопровождалось удлинением транспортного плеча на 5000–8000 морских миль. По расчётам, только транспортная составляющая в себестоимости доставки российской нефти в Индию и Китай по сравнению с европейским направлением возросла в 1,5–2 раза.

В нынешней ситуации конфликта в Персидском заливе Россия получает конкурентное преимущество благодаря альтернативным маршрутам. По оценке руководителя аналитического центра Mind Money Игоря Исаева, блокировка Ормузского пролива делает трубопровод ВСТО и Северный морской путь значительно более привлекательными и выгодными – особенно на фоне 5–7-кратного роста страховых премий на традиционных маршрутах через Персидский залив [3]. Северный морской путь, сокращающий маршрут из Азии в Европу на 30–40% по сравнению с путём через Суэцкий канал, способен пре-

вратиться в ключевую транспортную артерию для стран, ищущих альтернативы рискованным ближневосточным коридорам.

На фоне роста нефтяных котировок российское правительство оказалось перед необходимостью пересмотра бюджетного правила. Действующая базовая цена нефти составляет \$59/барр. Как заявил министр финансов Антон Германович Силуанов, правительство рассматривает возможность ускорить снижение цены отсечения – вплоть до \$45–50/барр. [2]. 4 марта Министерство финансов отказалось публиковать данные о нефтегазовых доходах за февраль и прекратило продажу валюты на рынке, что эксперты расценивают как фактическую паузу в действии части бюджетного правила.

Это решение отражает двойственность происходящего: с одной стороны, рост котировок создаёт дополнительные доходы; с другой стороны, предшествующие месяцы – январь–февраль 2026 года – были критически тяжёлыми. Urals рассчитывалась по \$39–41/барр. (цены декабря 2025 и января 2026 соответственно), что привело к резкому сокращению нефтегазовых поступлений. Дефицит федерального бюджета в январе 2026 года достиг 1,7 трлн рублей, что на 252 млрд рублей превышает показатель годом ранее [3]. Плановый показатель дефицита по итогам года составляет 3,8 трлн рублей, или 1,6% ВВП.

Советник главы ЦБ Кирилл Тремасов указал, что краткосрочный рост цен из-за конфликта не должен определять параметры бюджетного правила: при расчёте цены отсечения следует ориентироваться на долгосрочную сбалансированную стоимость нефти [7]. Иными словами, сложившаяся конъюнктура рассматривается как временная – и именно эта оценка является ключевой для понимания того, как текущий ценовой скачок отразится на маржинальности нефтяной отрасли в стратегическом горизонте.

Не следует недооценивать и политические риски текущей ситуации. Политолог, доцент Финансового университета при Правительстве РФ Дмитрий Журавлёв обращает внимание на то,

что американская сторона уже смягчила санкции против российской нефти и призывает к аналогичным шагам Европу – в первую очередь для закрытия дефицита предложения, образовавшегося вследствие закрытия Ормузского пролива [1]. Выданное Вашингтоном Индии разрешение на покупку российской нефти заместитель гендиректора Института национальной энергетики Александр Фролов расценивает не как проявление лояльности, а как стремление сохранить видимость контроля над ситуацией – на фоне де-факто продолжавшихся поставок [1].

Конфликт на Ближнем Востоке оказывает влияние не только на нефтяной, но и на смежные энергетические рынки. Приостановка производства СПГ компанией QatarEnergy, вызванная перекрытием Ормузского пролива, создаёт острый дефицит на мировом газовом рынке. По словам Александра Фролова, через Ормузский пролив ранее проходило порядка 12 млрд кубометров газа в год, и большинство потребителей пока не в состоянии найти замену вышедшим объёмам в силу их масштаба [1]. Это формирует устойчивую ценовую премию на газ, которая выгодна российским экспортёрам, работающим на незадействованных в конфликте маршрутах.

Параллельно растёт в цене уголь. Главный редактор «Геоэнергетика.ru» Борис Марцинкевич отмечает, что уход даже временный с рынка катарского газа обеспечивает рост цен на энергоносители в целом [1]. На момент составления настоящей статьи уголь торгуется около \$130/т, что превышает средний уровень 2025 года, хотя и значительно ниже кризисных значений 2021 года (выше \$300/т). Это оказывает положительное влияние на доходы российских угольных компаний и косвенно снижает давление на бюджеты ключевых добывающих регионов.

Несмотря на кажущиеся очевидными выгоды от роста нефтяных котировок, эксперты предупреждают об инверсионном эффекте чрезмерно высоких цен. По словам Александра Фролова, рост цен на энергоносители способен привести к сокращению спроса, последующему снижению котировок и длительному периоду низкого

потребления на мировом рынке [1]. Этот сценарий реализовывался уже неоднократно – достаточно вспомнить пик 2013 года, когда нефть торговалась около \$108/барр., после чего последовал двухлетний обвал.

Завлабораторией анализа институтов и финансовых рынков РАНХиГС Александр Абрамов указывает на сохраняющуюся вероятность нормализации американо-иранских отношений. В случае смягчения санкций Тегеран способен нарастить экспорт нефти, что увеличит предложение на мировом рынке и окажет понижающее давление на цены. Аналогичная динамика наблюдалась летом 2025 года, когда после резкого ценового скачка (около 37% за несколько дней) последовал столь же быстрый откат после объявления о перемирии [3].

В долгосрочной перспективе главным вызовом для России остаётся не уровень нефтяных котировок сам по себе, а способность финансовой системы адаптироваться к работе на фрагментированных рынках и удерживать баланс между экспортными доходами и инфляционным давлением [3]. На этом фоне переориентация на расчёты в национальных валютах, развитие инфраструктуры Северного морского пути и диверсификация маршрутов экспорта приобретают стратегическое значение.

Проведённый анализ показывает, что ближневосточный конфликт 2026 года является не просто очередным геополитическим кризисом, но катализатором структурной трансформации глобального рынка нефти и газа. Закрытие Ормузского пролива, а также резкий рост страховых премий на фрахт изменили экономику транспортировки энергоносителей в планетарном масштабе: традиционные коридоры через Персидский залив теряют привлекательность, уступая место альтернативным маршрутам – прежде всего Северному морскому пути и трубопроводной системе ВСТО.

Для России текущая ситуация создаёт краткосрочные бюджетные выгоды: нефть Urals в отдельные дни торговалась выше \$100/барр., что при базовой цене бюджета в \$59 открывает

возможность получения 1,5–2,2 трлн рублей дополнительных нефтегазовых доходов. Однако реальная маржинальность остаётся под давлением санкционного дисконта, достигавшего \$27–28 к Brent, а налоговый механизм приводит к тому, что компании платят налоги с расчётной базы, значительно превышающей фактическую выручку.

В условиях высокой волатильности и непредсказуемости геополитической обстановки устойчивая стратегия нефтегазового комплекса должна включать диверсификацию транспортной инфраструктуры, развитие альтернативных маршрутов экспорта, а также дальнейшую оптимизацию структуры логистических издержек. Именно эти направления способны обеспечить сохранение маржинальности отрасли вне зависимости от того, как будет развиваться текущий конфликт.

Библиографический список

1. «Рынок горит». Почему подорожавшая из-за Ирана нефть несёт России не только выгоду, но и угрозы / Амител. — URL: <https://www.amic.ru/news/rynok-gorit-pochemu-podorozhavshaya-iz-za-irana-neft-neset-rossii-ne-tolko-vygodu-no-i-u-579889> (дата обр. 16.03.2026).
2. Bloomberg узнал, как Россия может снизить цену отсечения для нефти / РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/politics/26/02/2026/699f61069a7947289d4e84b0> (дата обр. 16.03.2026).
3. Гаджиева М., Вихров П. URALское золото: повышение цены на нефть не покроет дефицит бюджета / Известия. — 2026. — URL: <https://iz.ru/2054221/milana-gadzhieva-pavel-vikhrov/uralskoe-zoloto-povyshenie-tseny-na-neft-ne-pokroet-defitsit-biudzheta> (дата обр. 16.03.2026).
4. Министерство финансов Российской Федерации. О средней цене на нефть марки Urals. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38813 (дата обр. 16.03.2026).
5. О среднем уровне цен нефти сорта «Юралс» / Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обр. 16.03.2026).
6. Топливо-энергетический комплекс / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). — URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обр. 16.03.2026).
7. ЦБ: изменение бюджетного правила не приведет к обвалу рубля / РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/manual/69a2af9d9a79470eeaa5a4c> (дата обр. 16.03.2026).
8. Цены на нефть / Википедия. — URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Цены_на_нефть (дата обр. 16.03.2026).
9. Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K. Creep Deformation of $Zr_{55}Co_{25}Al_{15}Ni_5$ Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // Transactions of the Indian Institute of Metals. — 2021. — DOI: [10.1007/s12666-021-02455-8](https://doi.org/10.1007/s12666-021-02455-8). — EDN FXBRND. **Retracted Article**.
10. Urals Crude Price / OilPriceAPI. — URL: <https://www.oilpriceapi.com/ru/urals-crude-price> (visited on 03/18/2026).

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.350

Анализ распределения контингента студентов и инновационной активности регионов Дальневосточного федерального округа

© 2026 Струбагин Павел Владимирович

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-аналитики. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: pavel0@mail.ru

Ключевые слова: инновационная активность, изобретения, товарные знаки, студенты математических специальностей, студенты инженерных специальностей, отрицательно-биномиальная регрессия, Дальневосточный федеральный округ.

В статье исследуется влияние численности студентов математических и инженерных специальностей на инновационную активность регионов Дальневосточного федерального округа. В качестве показателей инновационной активности использованы количество изобретений и зарегистрированных товарных знаков. Информационной базой исследования послужили региональные данные за ряд лет по субъектам ДФО. Для оценки зависимости применена отрицательно-биномиальная регрессия, что обусловлено счётным характером зависимых переменных и наличием значительной дисперсии в данных. Модели оценивались отдельно по каждому региону с включением временного тренда. Результаты показали, что влияние численности студентов математических и инженерных специальностей на инновационные показатели не является универсальным и существенно различается по регионам. Наиболее устойчивым фактором оказался временной тренд: для количества товарных знаков во всех оценённых регионах выявлена положительная динамика, тогда как по количеству изобретений в ряде регионов наблюдается отрицательная тенденция. Сделан вывод о том, что инновационная активность регионов определяется не только образовательным потенциалом, но и более широким кругом экономических, институциональных и инфраструктурных факторов.

В современных условиях перехода к экономике знаний инновационная активность регионов становится одним из ключевых факторов долгосрочного социально-экономического развития. В научной литературе подчёркивается, что существенное значение имеет изучение закономерностей инновационных процессов [3]. Существенную роль в формировании инновационного потенциала территории играет система высшего образования, обеспечивающая подготовку кадров для научно-технологической и производственной сфер [6]. Основными элементами

инновационной системы выступают подсистема генерации научно-технических знаний, научные организации и вузы [7]. Особую роль в данном процессе играют студенты математических и инженерных направлений подготовки, поскольку именно эти категории обучающихся формируют кадровую базу для исследований, разработок, проектирования и технологического предпринимательства.

В исследованиях инновационного развития регионов широко используются различные математические методы [4], а также системы показателей, отражающие уровень инновационного потенциала страны или региона [2]. Одним из наиболее распространённых подходов остаётся индексный метод [1]. Вместе с тем для анализа отдельных аспектов инновационной активности целесообразно использовать и эконометрические модели, позволяющие выявлять статистические взаимосвязи между образовательными и инновационными характеристиками регионов.

Цель статьи заключается в оценке влияния численности студентов математических и инженерных специальностей на инновационную активность регионов Дальневосточного федерального округа.

Для регионов Дальневосточного федерального округа данная проблема имеет особую актуальность. ДФО характеризуется значительной территориальной неоднородностью, различиями в специализации хозяйства, плотности населения, уровне развития науки и высшего образования. В этих условиях анализ взаимосвязи образовательных факторов и инновационной активности представляет как теоретический, так и практический интерес.

Эмпирическую базу составили данные по субъектам Дальневосточного федерального округа за ряд лет. В анализ были включены следующие регионы: Амурская область, Еврейская автономная область, Забайкальский край, Камчатский край, Магаданская область, Приморский край, Республика Бурятия, Республика Саха (Якутия),

Сахалинская область, Хабаровский край и Чукотский автономный округ. Источниками информации послужили материалы мониторинга системы высшего образования и годовые отчёты Роспатента [5; 8].

В исследовании использованы следующие показатели: численность студентов математических специальностей, численность студентов инженерных специальностей, количество изобретений и товарных знаков. В качестве зависимых переменных выступали количество изобретений и товарных знаков; в качестве объясняющих переменных – численность студентов математических и инженерных специальностей. Дополнительно в модель был включён временной тренд, отражающий общую динамику инновационной активности по годам.

Зависимые переменные в исследовании являются счётными показателями, принимающими неотрицательные целые значения. В подобных случаях использование стандартной линейной регрессии не является оптимальным, поскольку она не учитывает специфики распределения счётных данных. Базовой моделью для таких задач выступает пуассоновская регрессия, однако она предполагает равенство математического ожидания и дисперсии зависимой переменной.

Предварительная проверка показала наличие выраженной сверхдисперсии. Для переменной «Изобретения» среднее значение составило 36,99, дисперсия – 2113,02, а отношение дисперсии к среднему – 57,12. Для переменной «Товарные знаки» среднее значение составило 162,65, дисперсия – 59600,87, а отношение дисперсии к среднему – 366,45. Существенное превышение дисперсии над средним свидетельствует о том, что пуассоновская спецификация может давать смещённые стандартные ошибки и некорректные выводы о значимости коэффициентов.

По этой причине в качестве основной модели была использована отрицательно-биномиальная регрессия, позволяющая учитывать сверхдисперсию данных.

$$\ln(E(Y_t)) = b_0 + b_1 \ln(1 + M_t) + b_2 \ln(1 + I_t) + b_3 T_t,$$

где

Y_t – количество изобретений либо товарных знаков в регионе i в момент времени t ;

M_t – численность студентов математических специальностей;

I_t – численность студентов инженерных специальностей;

T_t – временной тренд.

Логарифмирование объясняющих переменных позволило сгладить влияние выбросов и интерпретировать коэффициенты как параметры эластичности. Оценивание моделей выполнялось в среде R. Для подгонки отрицательно-биномиальных моделей использовались методы максимального правдоподобия и методы уменьшения смещения. Для сложных случаев применялся резервный вариант оценки, обеспечивающий устойчивость расчётов на малых выборках.

Всего было предусмотрено 20 моделей по сочетаниям «регион × зависимая переменная». В результате расчётов удалось получить 16 моделей. В четырёх случаях оценивание не было выполнено: для Республики Бурятия по переменной «Изобретения» зависимая переменная оказалась постоянной; для Чукотского автономного округа по обоим зависимым переменным отсутствовала вариация одного из факторов; для Забайкальского края по переменной «Товарные знаки» модель не сошлась в пределах установленного лимита времени. Это ограничивает интерпретацию по отдельным регионам, однако не влияет на общую содержательную логику анализа.

По переменной «Изобретения» значимые эффекты были выявлены лишь в части регионов. Наиболее устойчивым результатом выступил временной тренд. В Амурской области временной тренд оказался отрицательным и статистически значимым ($b_3 = -0,0902$; $p < 0,01$),

что указывает на снижение числа изобретений во времени. В Забайкальском крае также зафиксирован отрицательный и статистически значимый временной тренд ($b_3 = -0,1493$; $p < 0,01$). В Приморском крае коэффициент при численности студентов инженерных специальностей оказался отрицательным и значимым на 10%-ном уровне ($b_2 = -0,2731$; $p < 0,1$), а временной тренд – отрицательным и значимым ($b_3 = -0,0546$; $p < 0,01$). В Хабаровском крае временной тренд также оказался отрицательным и слабо значимым ($b_3 = -0,0390$; $p < 0,1$). В остальных регионах значимых коэффициентов по модели изобретений выявлено не было.

Таким образом, для количества изобретений можно сделать вывод о слабой и неоднородной связи с численностью студентов. В ряде регионов выявлено снижение числа изобретений во времени, однако устойчивого положительного влияния роста численности студентов математических или инженерных специальностей не обнаружено.

По переменной «Товарные знаки» результаты оказались более однозначными. Практически во всех оценённых регионах наблюдается положительный временной тренд, причём в большинстве случаев он статистически значим на высоком уровне. В Амурской области коэффициент при временном тренде составил $b_3 = 0,2347$ ($p < 0,01$), в Еврейской автономной области – $b_3 = 0,1935$ ($p < 0,05$), в Магаданской области – $b_3 = 0,1052$ ($p < 0,1$), в Приморском крае – $b_3 = 0,1587$ ($p < 0,01$), в Республике Бурятия – $b_3 = 0,6183$ ($p < 0,01$). В Республике Саха (Якутия), Сахалинской области и Хабаровском крае временной тренд также оказался положительным и статистически значимым.

Следовательно, по товарным знакам наблюдается устойчивая закономерность: во всех оценённых регионах фиксируется рост числа регистраций во времени. Влияние численности студентов на этот показатель значительно менее стабильно, чем временной тренд.

Полученные результаты показывают, что прямая зависимость между численностью студентов

математических и инженерных специальностей и инновационной активностью регионов не имеет универсального характера. Несмотря на теоретические основания ожидать положительную связь между образовательным потенциалом и инновационными результатами, эмпирический анализ выявил более сложные зависимости.

Во-первых, показатель «Изобретения» оказался существенно менее устойчивым, чем показатель «Товарные знаки». Это может быть связано с тем, что изобретательская активность сильнее зависит от развитости научно-исследовательского сектора, наличия специализированных организаций, промышленных предприятий и инвестиций в исследования и разработки. Само увеличение численности студентов не гарантирует роста патентной активности, если отсутствуют механизмы трансформации образовательного потенциала в прикладные разработки.

Во-вторых, по товарным знакам выявлен выраженный положительный временной тренд. Вероятно, это связано с развитием предпринимательства, усилением рыночной конкуренции, расширением практик правовой защиты брендов и общим ростом деловой активности. Регистрация товарных знаков в большей степени отражает коммерческую и маркетинговую активность, чем собственно научно-технологическую новизну.

В-третьих, неоднородность региональных результатов указывает на важность пространственной специфики. Для регионов ДФО характерны значительные различия в отраслевой

структуре, уровне урбанизации, плотности населения, развитии вузов и научной инфраструктуры. Поэтому одинаковые по численности образовательные ресурсы могут давать различные инновационные эффекты в зависимости от институциональной среды и структуры экономики.

Таким образом, образовательный фактор следует рассматривать как необходимое, но не достаточное условие инновационного развития. Для более полного объяснения различий между регионами в модель целесообразно включать дополнительные переменные: расходы на НИОКР, объём инвестиций, количество организаций, выполняющих исследования и разработки, промышленную структуру, число субъектов малого и среднего предпринимательства и меры государственной поддержки.

Проведённое исследование показало, что влияние численности студентов математических и инженерных специальностей на инновационные показатели регионов Дальневосточного федерального округа носит неоднородный характер. Наиболее устойчивой закономерностью является положительная динамика регистраций товарных знаков, тогда как по изобретениям в ряде регионов наблюдается отрицательный временной тренд. Полученные результаты могут быть использованы при дальнейшем исследовании региональных инновационных систем и разработке мер поддержки инновационного развития территории.

Библиографический список

1. Бабич С. Г. Индексный анализ дифференциации регионов РФ по основным показателям инновационной деятельности // Статистика и экономика. — 2017. — № 2. — С. 3–13. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_29074266_13995950.pdf (дата обр. 20.03.2026). — EDN YMGARZ.
2. Белоусова О. М. Сравнительный анализ инновационной активности субъектов Российской Федерации // Международный журнал экспериментального образования. — 2012. — № 2. — С. 116–117. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_20216544_91683022.pdf (дата обр. 20.03.2026). — EDN RAKJHV.
3. Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития.
4. Инструментарий оценки инновационной деятельности в регионах: индексный метод / С. Н. Митяков [и др.] // Инновации. — 2020. — 12(266). — С. 55–62. — DOI: [10.26310/2071-3010.2020.266.12.007](https://doi.org/10.26310/2071-3010.2020.266.12.007). — URL: <https://maginnov.ru/ru/zhurnal/arhiv/2020/innovacii-n-12-2020/instrumentarij-ocenki-innovacionnoj-deyatelnosti-v-regionah-indeksnyj-metod> (дата обр. 20.03.2026). — EDN RCNSYO.
5. Роспатент. Годовые отчёты. — URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports> (дата обр. 20.03.2026).

6. Суханова П. А. Модель региональной инновационной системы: отечественные и зарубежные подходы к изучению региональных инновационных систем // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2015. – 4(27). – С. 92–102. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_25028926_26495644.pdf_26495644.pdf (дата обр. 20.03.2026). – EDN VBSKJZ.
7. Татаркин А. И., Суховей А. Ф. Построение инновационной экономики в РФ: проблемы и перспективы // Инновации. – 2007. – 7(105). – С. 11–18. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_12937442_96311013.pdf (дата обр. 20.03.2026). – EDN KXCWHF.
8. Характеристика системы высшего образования / МИРЭА – Российский технологический университет. – URL: https://monitoring.miccedu.ru/iam/2025/_vpo/material.php?type=2&id=11104 (дата обр. 20.03.2026).
9. Abdullayev I., Zainullin L., Kozachek A. Philosophical and pedagogical principles of Christian education in Pamfil Yurkevich's works // European Journal of Science and Theology. – 2025. – Vol. 21, no. 2. – P. 95–107. – EDN XGFOLD.
10. Zhilyakov D., Petrushina O., Meshcheryakov K. Enhancing Food Security in Central Asia and the Caucasus: A SWOT Analysis of Agro-Industrial Potential // International Journal of Safety and Security Engineering. – 2025. – Vol. 15, no. 7. – P. 1461–1470. – DOI: [10.18280/ijssse.150713](https://doi.org/10.18280/ijssse.150713). – EDN NOGODG.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.355

Статистический анализ связи образовательного потенциала вузов с региональной изобретательской активностью Дальневосточного федерального округа

© 2026 Струбагин Павел Владимирович

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-аналитики. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: pavel0@mail.ru

Ключевые слова: изобретения, математические науки, инженерные науки, панельные данные, отрицательно-биномиальная модель, многоуровневая регрессия, региональные эффекты, Дальневосточный федеральный округ.

В статье исследуется статистическая связь между численностью студентов математических и инженерных направлений подготовки и числом изобретений в регионах Дальневосточного федерального округа. Эмпирическая база представлена панельными данными по вузам за 2014–2024 гг. Для проверки гипотезы были сопоставлены пуассоновская регрессия, отрицательно-биномиальная регрессия и многоуровневая отрицательно-биномиальная модель. Наилучшее качество описания данных обеспечила многоуровневая отрицательно-биномиальная модель, учитывающая иерархическую структуру наблюдений и межрегиональную неоднородность. Полученные результаты показали отсутствие статистически значимой самостоятельной связи между численностью студентов указанных направлений и числом изобретений после контроля региональных и временных эффектов. Сделан вывод о доминирующей роли региональных факторов в формировании изобретательской активности.

Исследование факторов, определяющих инновационную и изобретательскую активность регионов, представляет существенный научный и практический интерес. Значительное количество исследований рассматривают «модель производственной функции знаний как основу многочисленных эмпирических исследований» [9].

В условиях перехода к экономике знаний особое внимание уделяется человеческому капиталу, который «образуют комплекс знаний, необходимый для создания новых или преобразования старых продуктов, сочетание инноваций и человеческого капитала» [7], формируемой системой высшего образования. Подготовка

кадров по техническим направлениям традиционно рассматривается как один из институциональных источников технологического развития, поскольку именно эти образовательные траектории создают базу для генерации новых технологических решений, инженерных разработок и объектов интеллектуальной собственности [2; 6].

При построении содержания инженерного образования необходимо учитывать региональную специфику [4], поэтому для субъектов Дальневосточного федерального округа проблема устойчивого инновационного развития сопряжена с рядом структурных ограничений: пространственной удалённостью, неоднородностью научно-образовательной инфраструктуры, различиями в отраслевой специализации и неодинаковым уровнем концентрации исследовательских организаций. Практическая значимость исследования состоит в возможности более обоснованной оценки того, является ли рост контингента студентов по стратегически важным направлениям подготовки достаточным условием усиления изобретательской активности, либо решающую роль играют внешние по отношению к вузам региональные условия. Ответ на этот вопрос имеет значение для образовательной, инновационной и региональной политики.

В предложенной модели рассматриваются следующие признак-факторы:

- Признак-фактор «Математические науки» отражает численность студентов, обучающихся по математическим направлениям подготовки, теоретически увеличение данного контингента может способствовать росту исследовательского потенциала за счёт усиления фундаментальной подготовки, развития аналитических компетенций и расширения базы для последующего участия в прикладных разработках, вместе с тем математическая подготовка может опосредованно влиять на изобретательскую активность и не давать быстрого эффекта без развитой научной инфраструктуры и каналов трансфера знаний.

- Признак-фактор «Инженерные науки» в теории имеет более прямую связь с изобретательской активностью, так как рост численности студентов инженерного профиля предполагает расширение кадровой базы для прикладных разработок, конструкторских решений и участия в технологических проектах, поэтому до построения итоговой модели можно было ожидать положительного и статистически значимого эффекта данного признака.

Однако оба факторных признака характеризуют прежде всего образовательный потенциал вузов, тогда как число изобретений во многом определяется более широким институциональным контекстом: объёмом НИОКР, наличием исследовательских лабораторий, отраслевой структурой экономики региона, кооперацией вузов и бизнеса, а также активностью организаций, не входящих в систему высшего образования. Следовательно, даже при наличии теоретической связи влияние образовательных показателей могло оказаться статистически неустойчивым после контроля региональных различий.

Эмпирическая база исследования представлена панельными данными по высшим учебным заведениям регионов Дальневосточного федерального округа за период 2014–2024 гг. В качестве результирующего признака рассматривается число изобретений, а в качестве ключевых объясняющих переменных — численность студентов, обучающихся по направлениям математических и инженерных наук. Поскольку зависимая переменная является счётным показателем, принимающим неотрицательные целые значения, использование классической линейной регрессии в данном случае методически некорректно. Линейные модели могут приводить к отрицательным прогнозным значениям, опираются на предположение о нормальном распределении ошибок и не учитывают специфическую структуру вариации, характерную для счётных данных. В связи с этим в исследовании применяются модели счётных данных, позволяющие связать ожидаемое число изобретений с объясняющими переменными посредством логарифмической функции связи [3; 8; 10].

В общем виде математическое ожидание зависимой переменной задаётся следующим образом:

$$M(Y_i|X_i) = m_i,$$

где Y_i – число изобретений, а m_i – среднее значение.

Систематическая часть модели записывается как

$$\ln(m_i) = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i},$$

где b_0 – свободный член, b_i – коэффициенты регрессии, X_{1i} , X_{2i} – объясняющие переменные.

В рамках исследования первоначально была рассмотрена пуассоновская обобщённая линейная модель. Данная спецификация предполагает, что зависимая переменная подчиняется распределению Пуассона:

$$Y_i \sim P(m_i),$$

Систематическая часть модели задаётся в виде логарифмической функции связи:

$$\ln(m_{it}) = b_0 + b_1 M_{it} + b_2 E_{it} + \tau_t,$$

где M_{it} – численность студентов математических направлений, E_{it} – численность студентов инженерных направлений, τ_t – временные эффекты. Научная значимость пуассоновской модели определяется тем, что она выступает базовой спецификацией для анализа счётных данных. Её достоинствами являются теоретическая простота, наглядность интерпретации и широкая применимость в эмпирических исследованиях. Вместе с тем данная модель основана на жёстком предположении о равенстве математического ожидания и дисперсии:

$$M(Y_i) = D[Y_i] = m_i.$$

Применительно к данным регионального и вузовского уровня указанное предположение не выполняется, поскольку дисперсия зависимой переменной существенно превышает её среднее значение. Наличие передисперсии приводит к тому, что пуассоновская модель может занижать стандартные ошибки коэффици-

ентов, вследствие чего статистическая значимость объясняющих переменных оказывается завышенной.

С целью преодоления данного ограничения была рассмотрена отрицательно-биномиальная обобщённая линейная модель. Эта спецификация представляет собой развитие пуассоновского подхода за счёт введения дополнительного параметра, отражающего избыточную дисперсию:

$$Y_i \sim NB(m_i, \theta),$$

где θ – параметр дисперсии, при этом систематическая часть модели сохраняет вид:

$$\ln(m_{it}) = b_0 + b_1 M_{it} + b_2 E_{it} + \tau_t.$$

В отличие от пуассоновской модели, отрицательно-биномиальная спецификация допускает превышение дисперсии над математическим ожиданием:

$$D(Y_i) = m_i + \theta m_i^2.$$

Указанное свойство делает отрицательно-биномиальную модель более адекватной для анализа счётных данных, отличающихся существенной неоднородностью и высоким разбросом значений. К числу её преимуществ относится возможность получения более устойчивых стандартных ошибок и, следовательно, более корректных статистических выводов. Однако даже данная спецификация сохраняет предположение о независимости наблюдений, что ограничивает её применимость в условиях сложной иерархической структуры эмпирических данных.

С учётом того, что используемая в исследовании информационная база имеет многоуровневую организацию, далее была рассмотрена смешанная отрицательно-биномиальная модель. Наблюдения одновременно соотносятся со структурой «вуз – регион – год», в связи с чем предположение о полной независимости единиц анализа оказывается методологически некорректным. В подобных условиях вариация

числа изобретений может определяться не только наблюдаемыми объясняющими переменными, но и ненаблюдаемыми характеристиками регионов и университетов. Для учёта данного обстоятельства в модель были включены как фиксированные, так и случайные эффекты. Формально спецификация может быть представлена следующим образом:

$$Y_i \sim \text{NB}(m_{ijt}, \theta),$$

$$\ln(m_{ijt}) = b_0 + b_1 M_{ijt} + b_2 E_{ijt} + \tau_t + u_j + v_i,$$

где i обозначает вуз, j – регион, t – год; u_j – случайный эффект региона, v_i – случайный эффект вуза.

Включение случайных эффектов позволяет учесть ненаблюдаемую неоднородность между регионами и образовательными организациями. Университеты могут различаться по масштабу деятельности, отраслевой специализации, академическому профилю и уровню исследовательского потенциала. В этой связи смешанная отрицательно-биномиальная модель представляется наиболее теоретически обоснованной и статистически релевантной для анализа рассматриваемых данных.

Сравнительная оценка качества рассматриваемых спецификаций осуществлялась с использованием информационных критериев, в частности критерия Акаике и Байесовского информационного критерия, а также на основе диагностического анализа остатков [8; 10]. Полученные результаты свидетельствуют о явном преимуществе многоуровневой отрицательно-биномиальной модели по сравнению с альтернативными вариантами. Минимальные значения критерия Акаике и Байесовского информационного критерия были получены именно для смешанной отрицательно-биномиальной спецификации, что подтверждает её наилучшее соответствие эмпирическим данным и позволяет рассматривать её в качестве основной модели для последующей интерпретации результатов. Как видно из

таблицы 1, именно данная модель обеспечивает наилучшее качество подгонки. Следовательно, учёт иерархической структуры наблюдений является необходимым условием корректного эконометрического анализа.

Оценки коэффициентов наилучшей модели, представленные в таблице 2, показывают, что переменные, характеризующие численность студентов математических и инженерных направлений подготовки, не достигают уровня статистической значимости. Для математических направлений оценка коэффициента близка к нулю, а отношение интенсивностей IRR равно 1,01, что указывает на практически полное отсутствие содержательно значимого эффекта. Для инженерных направлений IRR составляет 0,985, то есть изменение ожидаемого числа изобретений также статистически неотличимо от нейтрального воздействия.

Результаты оценки случайных эффектов заслуживают отдельного внимания. Дисперсия случайного эффекта региона составила 1,695, тогда как дисперсия случайного эффекта вуза оказалась практически нулевой. Это позволяет заключить, что основная необъяснённая вариация числа изобретений локализуется на региональном уровне. Тем самым эмпирически подтверждается гипотеза о том, что для анализируемых данных региональная инновационная среда играет более важную роль, чем различия между отдельными вузами внутри одного региона.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что наблюдаемая в более простых моделях связь в значительной степени отражала межрегиональные различия, а не самостоятельное влияние контингента студентов. Иными словами, регионы с более развитой образовательной и инновационной инфраструктурой одновременно концентрируют и более крупные контингенты студентов инженерного профиля, и более высокий уровень изобретательской активности. После контроля этого структурного эффекта чистое влияние численности студентов перестаёт быть статистически различимым.

Таблица 1. Сравнение качества альтернативных моделей.

Модель	Акаике	Байесовский информационный критерий
Смешанная отрицательно-биномиальная модель	3091,955	3159,001
Отрицательно-биномиальная модель	3839,402	3898,067
Пуассоновская модель	7014,295	7068,769

Таблица 2. Ключевые оценки многоуровневой отрицательно-биномиальной модели.

Параметр	Оценка	p-value	IRR	Интерпретация
М	0,007	0,727	1,01	Статистически незначим
Е	-0,015	0,464	0,985	Статистически незначим
year ₂₀₁₅	0,266	0,000016	1,30	Рост относительно 2014 г.
year ₂₀₁₆	0,238	0,000187	1,27	Рост относительно 2014 г.
year ₂₀₁₈	-0,277	0,000107	0,758	Снижение относительно 2014 г.
year ₂₀₂₁	-0,252	0,000937	0,778	Снижение относительно 2014 г.
year ₂₀₂₂	-0,243	0,001590	0,785	Снижение относительно 2014 г.

Дополнительный важный результат связан с оценками случайных эффектов. Дисперсия случайного эффекта региона оказалась высокой, тогда как дисперсия случайного эффекта вуза практически равна нулю. Это означает, что основная необъяснённая вариация числа изоб-

ретений формируется на региональном уровне. Следовательно, результативный показатель в большей степени определяется региональной инновационной средой, чем различиями между отдельными вузами внутри регионов.

Библиографический список

1. Герасимова Е. Б., Никифорова Е. В., Петров А. М. Методики аналитического обеспечения оценки функционирования особых экономических зон. — М. : Спутник+, 2023. — 316 с. — ISBN 978-5-9973-6588-2. — EDN BOPMDE.
2. Ибрагимова Р. С. Роль университетов в инновационно-технологическом развитии национальной экономики: обзор российского и зарубежного опыта : Ежегодник. Материалы XXI Национальной научной конференции с международным участием, Москва, 16–17 декабря 2021 года. Выпуск 17. Часть 1 // Россия: тенденции и перспективы развития. — М. : Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2022. — С. 814–816. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-universitetov-v-innovatsionno-tehnologicheskom-razvitii-natsionalnoy-ekonomiki-obzor-rossiyskogo-i-zarubezhnogo-opyta/viewer> (дата обр. 24.03.2026). — EDN GTTGTGX.
3. Канева М. А., Унтуря Г. А. Модели оценки влияния экономики знаний на экономический рост и инновации регионов. — Новосибирск : Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, 2021. — 255 с. — ISBN 978-5-89665-361-5. — URL: http://lib.ieie.nsc.ru/docs/2021/Kaneva_Untura_Modeli_ocenki.pdf (дата обр. 24.03.2026). — EDN BKDHXM.
4. Многоуровневая подготовка инженерных кадров в контексте непрерывного образования / А. Д. Плутенко [и др.] // Вестник Томского государственного университета. — 2019. — № 439. — С. 178–184. — DOI: [10.17223/15617793/439/25](https://doi.org/10.17223/15617793/439/25). — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37275940_26339089.pdf (дата обр. 24.03.2026). — EDN GWTASO.
5. Петрова О. А. Применение нейросетевого моделирования для анализа эффективности принятия бизнес-решений // Russian Journal of Management. — 2024. — Т. 12, № 3. — С. 323–329. — DOI: [10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329](https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329). — EDN EUBWUC.
6. Репина А. А. Технологическое развитие производства: вклад научных организаций и вузов. — URL: <https://issek.hse.ru/>

- [mirror/pubs/share/835862818.pdf](#) (дата обр. 24.03.2026).
7. Рудченко В. Н. Инновационный человеческий капитал: сущность, особенности и связь с инновациями // Экономика и управление. – 2015. – 11(121). – С. 57–62. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25061232_31977822.pdf (дата обр. 24.03.2026). – EDN VCKUHJ.
 8. Социология: методология, методы, математическое моделирование. – 2016. – № 43. – URL: <https://www.hse.ru/data/2019/07/09/1480014561/Volchenko-Shirokanova.pdf> (дата обр. 24.03.2026).
 9. Факторы инновационной активности регионов России: что важнее – человек или капитал? / С. Земцов [и др.] // Форсайт. – 2016. – Т. 10, № 2. – С. 29–42. – DOI: [10.17323/1995-459X.2016.2.29.42](https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.2.29.42). – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_26294833_44189126.pdf (дата обр. 24.03.2026). – EDN WDKQVH.
 10. Burnham K. P., Anderson D. R. Multimodel Inference: Understanding AIC and BIC in Model Selection // Sociological Methods & Research. – 2004. – Nov. – Vol. 33, no. 2. – P. 261–304. – ISSN 1552-8294. – DOI: [10.1177/0049124104268644](https://doi.org/10.1177/0049124104268644).

УДК 338.012 DOI: 10.14451/1.256.361

Жилищное и социально-культурное строительство на территории постсоветского пространства — ретроспективный анализ

© 2026 Толмачев Михаил Николаевич

Доктор экономических наук, заведующий кафедрой бизнес-аналитики. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: MNTolmachev@fa.ru

Ключевые слова: анализ, жилищное строительство, международные сравнения, динамика, ретроспективный анализ, социальная сфера, строительство.

В работе проводится ретроспективный анализ объемов жилищного и социально-культурного строительства на постсоветском пространстве за 1946–2024 гг. Соотношение объемов ввода жилья, школ, детских садов и больниц за советский и постсоветский периоды позволяет провести сравнительный анализ социальной ориентированности новых рыночных экономик на территории бывшего СССР. Новизна работы заключается в построении непрерывных временных рядов в строительстве социальной направленности почти за 80-летний период. Показано, что объемы ввода жилья в России, Белоруссии, Узбекистане, Казахстане и Азербайджане за 1991–2024 гг. сопоставимы с аналогичным показателем 1946–1990 гг. Таким образом, можно заключить, что указанные страны в целом более благополучно осуществили переход к рынку. Тогда как аутсайдеры (остальные 10 государств) столкнулись с существенным падением показателей строительства в жилищной и социальной сферах, что свидетельствует об ухудшении общей социально-экономической обстановки. В отношении же ввода объектов социальной сферы можно сказать, что объемы постсоветского строительства несравнимы с периодом СССР для всех государств.

Введение

Строительная отрасль, за счет мультипликативного эффекта, обеспечивает экономическую активность в ряде отраслей помимо общей задачи воспроизводства основных фондов [5]. Первоочередным статистическим показателем, как правило, выступает жилищное строительство, развитие которого считается общепринятой характеристикой состояния строительной отрасли в стране [2; 6]. В связи с этим, например,

Сегаев И. Н. считает жилищную политику приоритетным и наиболее важным направлением деятельности органов государственной власти, поскольку жилищная проблема и темпы ее решения выступают ключевым индикатором социально-экономического развития и качества жизни [10].

В целом высказанная позиция достаточно распространена среди авторов и выступает в качестве основного мнения касательно

позиционирования жилищного строительства как важнейшей характеристики государственно-го социально-экономического развития [8]. Это достаточно удобный индикатор как для ретроспективного анализа, так и для международных сравнений ввиду его понятности, содержательности и общепринятому характеру использования в международной статистике.

В ряде случаев анализ жилищного строительства расширяется включением отдельных качественных характеристик вводимого жилья [1]. Но в целом это не оказывает влияния на сравнительное качество индикатора.

Встречается и более широкий взгляд на жилищное строительство, сочетающийся с мнением, что целесообразно учитывать и объемы социально-культурного строительства, а инфраструктурное обеспечение имеет не меньшее значение для анализа строительной отрасли, чем объем обеспечения жильем [3; 4; 7]. Этот взгляд более соответствует задаче ретроспективного анализа и международных сравнений, поскольку социальное значение жилищного и социально-культурного строительства схожи и, по сути, повторяют друг друга. И целесообразно их совместное рассмотрение для более качественного статистического анализа.

Материалы и методы

В работе используется описательный метод и метод сравнения для сформированных временных рядов по жилищному и социально-

культурному строительству в странах советского и постсоветского пространства. Основной фокус исследования направлен на сравнение объемов ввода жилья и отдельных видов социально-культурных объектов за советский (до 1990 г. включительно) и постсоветский (1991–2024 гг.) периоды.

Для советского периода данные присутствуют в полном объеме:

- по жилищному строительству и вводу школ с 1946 г.;
- по вводу детских садов и больниц с 1951 г.

К ограничениям исследования следует отнести отсутствие относительно небольшой части данных в национальных или международных статистических источниках для некоторой части постсоветского периода по странам:

- жилищное строительство: Туркменистан (позднее 1997 г.);
- ввод объектов социальной сферы: Туркменистан – позднее 1994 г., Прибалтика – позднее 1990 г., Грузия – позднее 2003 г., Узбекистан – фрагментация данных с 2002 по 2014 гг., Украина – позднее 2016 г.

Результаты исследования

В таблице 1 сравнивается ввод жилья за 45-летний период СССР и за 34-летний постсоветский период для всего пространства бывшего Советского Союза.

Таблица 1. Сравнительный объем ввода жилья в республиках СССР и странах постсоветского пространства в 1946–2024 гг., млн м².

Страна	Период СССР 1946–1990	Страна	Постсоветский период 1991–2024	Соотношение постСССР/СССР
СССР	3824,3	ПостСССР	3251,2	0,85
РСФСР	2177,2	Россия	2033,6	0,93
УССР	650,7	Украина	300,2	0,46
БССР	142,1	Беларусь	140,4	0,99
УзССР	169,4	Узбекистан	297,7	1,76
КазССР	231,1	Казахстан	239,2	1,03
ГССР	55,1	Грузия	24,6	0,45

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Сравнительный объем ввода жилья в республиках СССР и странах постсоветского пространства в 1946–2024 гг., млн м². (Продолжение таблицы)

Страна	Период СССР 1946–1990	Страна	Постсоветский период 1991–2024	Соотношение постСССР/СССР
АзССР	56,5	Азербайджан	66,0	1,17
ЛитССР	54,3	Литва	30,1	0,55
МССР	46,6	Молдова	18,4	0,39
ЛатССР	34,3	Латвия	9,8	0,29
КырССР	36,8	Киргизия	28,8	0,78
ТаджССР	35,1	Таджикистан	28,4	0,81
АрССР	38,5	Армения	14,3	0,37
ТуркССР	34,9	Туркмения	н.д.	н.д.
ЭССР	24,7	Эстония	11,3	0,46

В Узбекистане, Азербайджане и Казахстане жилищное строительство после 1991 г. приобрело заметно больший размах, чем в предыдущий период. Максимальная сравнительная динамика наблюдается в Узбекистане, где в 2024 г. введено более 15 млн квадратных метров (в 1990 г. был максимальный показатель для Узбекской ССР – 9,9 млн квадратных метров).

На среднем уровне находятся показатели для России и Белоруссии, где соотношение для постсоветского периода (34 года) к советскому (45 лет) составляет 0,93 и 0,99 соответственно. Здесь динамика выше и средней для постсоветского пространства, и явно выше советской, если принимать во внимание разницу во временных периодах (34 и 45 лет).

Аутсайдерами жилищного строительства на постсоветском пространстве являются Молдова, Армения и Латвия – здесь уровень строительства в постсоветскую эпоху к периоду СССР составляет 0,39, 0,37 и 0,29 соответственно. Причем в Латвии ввод жилья в 2024 г. составил всего лишь 213,3 тыс. м² – почти вчетверо меньше показателя 1990 г. (819 тыс. квадратных метров) и в 6 раз меньше пикового показателя 1987 г. (1354 тыс. квадратных метров). В Молдавии в 2024 г. введено 345,1 тыс. м², что почти

в 5 раз меньше показателя 1990 г. (1594 тыс. квадратных метров) и также в 6 раз меньше пика 1987 г. (2111 тыс. м²).

Таким образом, в секторе жилищного строительства в наилучшем положении находятся относительно богатые углеводородами экспортоориентированные экономики Казахстана, Узбекистана и Азербайджана, также характеризующиеся высокими темпами естественного прироста населения. В противовес им находятся ресурсно-дефицитные и испытывающие демографический кризис государства – Прибалтика, Грузия, Армения.

Ввод школ представлен в таблице 2.

Несмотря на менее высокое качество первичных данных таблицы 2 по сравнению с таблицей 1 (не для всех стран удалось получить полный временной ряд после 1991 г.), можно уверенно заключить, что на всем постсоветском пространстве ввод школ после распада СССР резко упал. В меньшей степени это падение заметно в странах Средней Азии, где высокие темпы естественного прироста заставляют финансировать ввод учебных заведений.

Таблица 2. Сравнительный объем ввода школ в республиках СССР и странах постсоветского пространства в 1946–2024 гг., тыс. ученических мест.

Страна	Период СССР 1946–1990	Страна	Постсоветский период 1991–2024	Соотношение постСССР/СССР
СССР	53340	ПостСССР	10890	0,20
РСФСР	25986	Россия	4622	0,18
УССР	7925	Украина	691	0,09
БССР	2032	Беларусь	272	0,13
УзССР	4553	Узбекистан	2364	0,52
КазССР	3357	Казахстан	1112	0,33
ГССР	1002	Грузия	н.д.	н.д.
АзССР	1107	Азербайджан	704	0,64
ЛитССР	630	Литва	н.д.	н.д.
МССР	992	Молдова	35	0,04
ЛатССР	334	Латвия	н.д.	н.д.
КырССР	800	Киргизия	341	0,43
ТаджССР	957	Таджикистан	496	0,52
АрССР	813	Армения	93	0,11
ТуркССР	888	Туркмения	н.д.	н.д.
ЭССР	252	Эстония	н.д.	н.д.

В России показатель ввода средних школ по отношению к периоду Советского Союза находится на уровне среднего – 18% к советскому периоду (20% – вся территория бывшего СССР). На Украине и в Молдавии – менее 10%. В этих двух странах фактически строительство школ в постсоветский период остановилось.

Данные таблицы 3 демонстрируют еще менее позитивные тенденции, чем представленные в таблице 2: в среднем по всем странам постсо-

ветского пространства уровень ввода детских садов в 1991–2024 гг. составляет 14% к периоду 1951–1990 гг. Причем выше среднего показателя уровень дошкольного строительства только в странах Средней Азии (кроме Таджикистана), Азербайджане и России. На Украине и в Молдавии он составляет исчезающие на фоне предыдущего периода 5%. Фактически обе страны в этом отношении существуют за счет советского наследия.

Таблица 3. Сравнительный объем ввода детских садов в республиках СССР и странах постсоветского пространства в 1951–2024 гг., тыс. мест.

Страна	Период СССР 1951–1990	Страна	Постсоветский период 1991–2024	Соотношение постСССР/СССР
СССР	17832	ПостСССР	2578	0,14
РСФСР	9828	Россия	1659	0,17
УССР	2928	Украина	138	0,05
БССР	697	Беларусь	93	0,13
УзССР	1174	Узбекистан	288	0,24

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. Сравнительный объем ввода детских садов в республиках СССР и странах постсоветского пространства в 1951–2024 гг., тыс. мест. (Продолжение таблицы)

Страна	Период СССР 1951–1990	Страна	Постсоветский период 1991–2024	Соотношение постСССР/СССР
КазССР	1036	Казахстан	227	0,22
ГССР	198	Грузия	н.д.	н.д.
АзССР	187	Азербайджан	37	0,20
ЛитССР	248	Литва	н.д.	н.д.
МССР	328	Молдова	16	0,05
ЛатССР	154	Латвия	н.д.	н.д.
КырССР	183	Киргизия	45	0,25
ТаджССР	186	Таджикистан	22	0,12
АрССР	185	Армения	21	0,11
ТуркССР	205	Туркмения	н.д.	н.д.
ЭССР	99	Эстония	н.д.	н.д.

Как можно видеть в таблице 4, ввод больничных учреждений снова меньше показателей советского периода. Максимальная глубина падения строительства наблюдается в Молдавии и Украине. В наименьшей степени снизились темпы ввода больниц в Узбекистане (65% к советскому периоду) и Азербайджане (47%). Россия нахо-

дится на среднем уровне по постсоветскому пространству (22%).

По комплексному анализу таблиц 2–4 можно заключить, что падение ввода больничных учреждений меньше сокращения ввода мест в детских садах и в школах.

Таблица 4. Сравнительный объем ввода больниц в республиках СССР и странах постсоветского пространства в 1951–2024 гг., тыс. коек.

Страна	Период СССР 1951–1990	Страна	Постсоветский период 1991–2024	Соотношение постСССР/СССР
СССР	2193	ПостСССР	490	0,22
РСФСР	1180	Россия	258	0,22
УССР	389	Украина	39	0,10
БССР	81	Беларусь	23	0,28
УзССР	128	Узбекистан	84	0,65
КазССР	118	Казахстан	39	0,33
ГССР	40	Грузия	н.д.	н.д.
АзССР	35	Азербайджан	16	0,47
ЛитССР	28	Литва	н.д.	н.д.
МССР	33	Молдова	3	0,11
ЛатССР	15	Латвия	н.д.	н.д.
КырССР	26	Киргизия	10	0,37
ТаджССР	30	Таджикистан	11	0,37

Продолжение на следующей странице

Таблица 4. Сравнительный объем ввода больниц в республиках СССР и странах постсоветского пространства в 1951–2024 гг., тыс. коек. (Продолжение таблицы)

Страна	Период СССР 1951–1990	Страна	Постсоветский период 1991–2024	Соотношение постСССР/СССР
АрССР	23	Армения	3	0,15
ТуркССР	21	Туркмения	н.д.	н.д.
ЭССР	9	Эстония	н.д.	н.д.

Заключение

В ходе работы собран значительный массив данных по жилищному и социально-культурному строительству в республиках бывшего СССР и странах постсоветского пространства. Анализ временных рядов показал, что уровень ввода жилья в современный период сопоставим с советскими темпами жилищного строительства. Это обеспечивается высокими показателями для Узбекистана, Азербайджана, Казахстана, Белоруссии и России. Хотя при этом страны Прибалтики, Армения и Молдавия демонстрируют падение темпов строительства жилья в 2 и более раз.

Можно отметить в целом, что сохранение строительной активности в жилищном секторе характерно для ресурсно-обеспеченных стран на территории бывшего СССР. Другими словами, уровень жизни населения и бюджетные поступления обеспечивают достаточный спрос на объемы вводимого жилья в сопоставимом выражении с советским периодом. Страны же, не имеющие достаточного ресурсного потенциала, в долгосрочной перспективе не способны обеспечить население достаточными объемами

нового жилья. Особенно это характерно для стран, столкнувшихся за последние десятилетия с демографическими проблемами: прежде всего это касается Прибалтики, Украины, Молдавии, Армении и Грузии. В этих государствах ввод жилья за постсоветский период ниже аналогичного показателя 1946–1990 гг. в 2 и более раз.

В отношении социально-культурного строительства можно уверенно заключить, что, по большому счету, все страны постсоветского пространства используют в основном мощности, введенные еще во времена СССР. Падение ввода школ, детских садов и больниц в среднем по территории бывшего Советского Союза (период 1946–1990 гг. к периоду 1991–2024 гг.) составляет порядка 5 раз. В меньшей степени это касается стран с высокими темпами естественного прироста: в Узбекистане и Азербайджане темпы ввода социально-культурных объектов демонстрируют меньшую глубину падения. В то же время такие страны, как Молдавия, Украина и Армения, очевидно, судя по падению объемов ввода, фактически существуют за счет объектов еще советского периода постройки.

Библиографический список

1. Бакаева Н. В., Черняева И. В. Принципы оценки эффективности градостроительной деятельности в России // Экономика строительства и природопользования. – 2022. – 1-2(82–83). – С. 134–144.
2. Власов В. Б., Побединский Г. Д., Сысоева О. А. Анализ реакции строительного рынка на переход отрасли в новые условия работы // Строительство и недвижимость. – 2020. – 1(5). – С. 103–109.
3. Гурьев В. В., Яхкин С. И. Основные тенденции развития гражданского строительства на современном этапе // Academia. Архитектура и строительство. – 2022. – № 3. – С. 97–103.
4. Зекин В. Н., Исытова Е. А. Инновационное развитие сельских территорий России в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 5–2. – С. 190–194.
5. Зенкина М. В., Щербакова Е. Н. Реализация текущей модели жилищной политики в России // Modern Economy Success. – 2020. – № 2. – С. 132–137.
6. Кожевников С. А., Патракова С. С. Эффективность программно-целевого и проектного подходов в решении жилищной проблемы в России // ЭКО. – 2023. – 7(589). – С. 71–94.
7. Овсянников В. А. Динамика инфраструктурного обеспечения сельских территорий // Менеджмент в АПК. – 2025. – 1(17). – С. 33–39.

8. *Петрова З. К., Долгова В. О.* Жилищная проблема в России как отражение социальных и экономических условий // Градостроительство. – 2019. – 6(64). – С. 68–75.
9. *Петрова О. А., Кочетков Е. П., Ваславская И. Ю.* Региональные «умные специализации» как инструмент развития региональной промышленности // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2025. – № 7. – С. 244–249. – EDN TKIXNS.
10. *Сегаев И. Н., Логачев Д. А., Козина А. Р.* Анализ состояния жилищного строительства в РФ в период эпидемиологических ограничений // Управленческий учет. – 2021. – № 10–3. – С. 650–655.

УДК 332.1: 311: 327.8 DOI: 10.14451/1.256.368

Многомерная группировка постсоветских стран инструментами среды программирования R

© 2026 Цыпин Александр Павлович

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бизнес-аналитики, Факультет налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: aptsypin@fa.ru

Ключевые слова: постсоветские страны, структура экономики, группировка, кластеризация, кластерный анализ.

В статье рассматриваются вопросы выбора методики кластеризации экономических систем постсоветских стран. При этом используются три конкурирующих метода – k-средних, k-метойды, k-медиан. В результате формируется вывод об оптимальном методе разбиения 15 республик на группы со схожими структурами экономик.

Введение

Группировка данных является одной из основных задач статистической науки. Наиболее простым способом считается одномерная группировка, когда объекты (домохозяйства, предприятия, регионы, страны) распределяются на отдельные группы на основе одного показателя (признака). Существенным недостатком данного подхода является игнорирование многомерности признакового пространства. Данная проблема решается при рассмотрении методов многомерной группировки. Одним из таких подходов является кластерный анализ, который позволяет формировать группы объектов с учетом веса множества признаков.

Обращение к российскому сектору научной литературы позволило нам выявить ряд публикаций, посвященных применению методов мно-

гомерной группировки к совокупности субъектов Российской Федерации. В частности, можно указать на работы таких авторов, как Айвазян С. А. [1], Боженко С. В. [2], Гичиев Н. С. [3], Клименко А. В. [4], Шаталова О. М. [6]. Тем не менее исследований, посвященных кластеризации постсоветских стран, а тем более сопоставления разных алгоритмов разбиения не было выявлено. Поэтому в рамках проводимого исследования обратимся к данным по 15 странам – экс-членам СССР и сопоставим результаты работы методов секционирования и кластеризации.

Материалы и методы

В практике статистических исследований используется несколько подходов к кластеризации объектов. Согласно публикациям [7–9], можно выделить четыре наиболее часто используемых подходов (табл. 1).

Таблица 1. Методы и алгоритмы кластеризации.

Наименование	Сущность	Алгоритмы
Иерархические алгоритмы	Предназначены для формирования иерархии между группируемыми объектами	Агломеративная кластеризация – от частного (объекты) к общему (группы). Девизивная кластеризация – от общего (одной группы) к частному (множеству кластеров)
Методы секционирования и кластеризации	Алгоритмы разделяют объекты на основе нескольких центроидов (средних, метойдов, медиан) в наборе данных.	k-средних, k-метойды, k-медиан
Методы кластеризации на основе распределения	Предполагается, что данные получены из смеси распределений вероятностей, и оценивает параметры этих распределений для выявления кластеров.	Метод максимального правдоподобия (ЕМ), модели гауссовских смесей (GMM)
Кластеризация на основе плотности	Кластеризация на основе плотности работает путём обнаружения областей, в которых сосредоточены факторы и в которых они разделены с помощью областей, которые могут быть пустыми или разреженными. Точки, которые не являются частью кластера, классифицируются как шум. Выбросы не относятся к кластерам и поэтому игнорируются в этих алгоритмах.	DBSCAN (пространственная кластеризация приложений на основе плотности с учётом шума). OPTICS (упорядочивание точек для определения структуры кластеризации).

Источник: составлено на основе данных публикаций в информационно-телекоммуникационной сети Интернет [7–9]

Из приведенных в таблице 1 подходов в проводимом исследовании были рассмотрены методы секционирования и кластеризации, при этом во всех трех алгоритмах кластеризации было применено манхэттенское расстояние.

В качестве объекта изучения были выбраны постсоветские страны, то есть 15 республик, входивших в состав СССР до 1991 года. Предметом изучения является оценка схожести экономических структур постсоветских стран.

Источником информации является Статистический комитет ООН. В частности, были взяты удельные веса видов экономической деятельности в ВВП (%), за 2023 год по 15 постсоветским странам: A_B – доля сельского хозяйства; C_E – доля промышленности; F – доля строительства; G_H – доля торговли, гостиничного и ресторанного бизнеса; I – доля отрасли транспорта

и связи; J_P – доля сферы услуг (финансы, образование, здравоохранение и т. д.). При этом стоит отметить, что обозначение отраслей (видов экономической деятельности) осуществлялось на основе ОКВЭД1.

Сокращенные названия постсоветских стран, приводимые в исследовании, были взяты из международного стандарта ISO 3166–1.

Результаты исследования

Прежде чем приступить к непосредственной группировке методами секционирования и кластеризации, обратимся к иерархическому методу и построим дендограмму [5]. Это позволит определиться с количеством групп, на которые необходимо разбивать изучаемую совокупность постсоветских стран. Результаты кластеризации приведены на рисунке 1.

Опираясь на приведенный рисунок 1, можно сделать вывод о выделении трех групп объектов. Так, в первую группу входят страны: Туркменистан, Таджикистан, Узбекистан, Азербайджан. Во вторую группу – Беларусь, Литва, Казахстан



Рис. 1. Круговая дендограмма постсоветских стран (Примечание: для построения диаграммы были использованы библиотеки `cluster` и `ape` среды программирования R).

и Российская Федерация. В третью группу — Латвия, Эстония, Грузия, Кыргызстан, Молдавия, Армения и Украина.

Проведя «разведочный» анализ на основе иерархического метода и получив информацию о числе групп, перейдем к классификации методом k -средних. При этом число кластеров k задается пользователем (в нашем случае $k = 3$).

Суть процедуры заключается в следующем: на первом шаге определяют k кластеров-эталонов. Далее каждый объект присоединяется к ближайшему эталону. В качестве критерия используется минимальное расстояние внутри кластера относительно среднего.

Как только объект включается в кластер, среднее пересчитывается. После пересчета эталона объекты снова распределяются по ближайшим кластерам и т. д. Процедура заканчивается при стабилизации процесса, то есть при стабилизации центров тяжести.

В результате реализации данной процедуры с применением функции `Kmeans {amap}` среды программирования R, получаем диаграмму с выделенными кластерами (рис. 2).

Согласно информации, приведенной на рисунке 2, можно сделать вывод о формировании процедурой k -средних трех кластеров. Первый

содержит 2 объекта, второй 4 и третий 9 постсоветских стран.

Использование средних значений подразумевает, что кластеризация с использованием k -средних значений очень чувствительна к выбросам. Это может серьезно повлиять на распределение наблюдений по кластерам. Более надежный алгоритм обеспечивается алгоритмом PAM — (Partitioning Around Medoids — Разделение вокруг Медоидов), который относится к группе методов k -метойды.

Стоит отметить, что медоид (medoid) — это объект, принадлежащий набору данных или кластеру, различие которого с другими объектами в наборе данных или кластере минимально. Медоиды близки по смыслу центроидам, но в отличие от них, являются объектом, принадлежащим кластеру, и как правило используются в тех случаях, когда невозможно вычислить средние координаты или центр масс кластера.

Алгоритм PAM подразумевает выполнение следующей последовательности действий:

1. Выбираем k объектов, чтобы они стали медоидами;
2. Вычисляем матрицу различий;
3. Назначаем каждому объекту ближайший медоид;

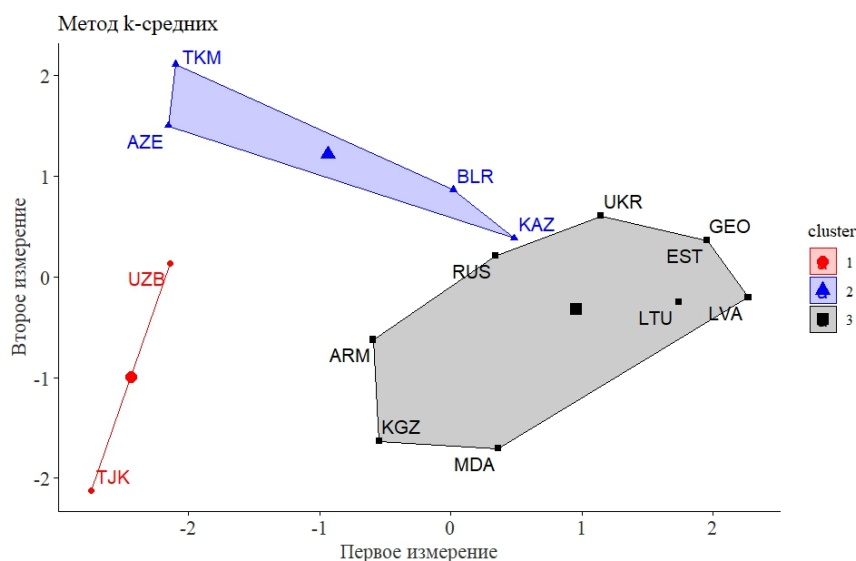


Рис. 2. Диаграмма кластеров постсоветских стран методом k-средних (Примечание: для построения диаграммы была использована функция `factoextra{fviz_cluster}` среды программирования R).

4. Для каждого кластера оцениваем – не уменьшает ли какой-либо объект кластера средний коэффициент непохожести; если это так, выбираем объект, который уменьшает этот коэффициент больше всего, в качестве медоида для этого кластера;
5. Если хотя бы один медоид изменился, переходим к пункту № 3, в противном случае завершаем алгоритм.

Для осуществления РАМ алгоритма используем библиотеку `ram{cluster}` [10] среды программирования R. Результаты разбиения совокупности на 3 группы приведены на рисунке 3.

Согласно данным, приведенным на рисунке 3, совокупность 15 постсоветских стран была разбита на 3 группы, но их состав в значительной степени отличается от результатов полученных на основе k-средних.

Рассмотрим еще один подход к осуществлению кластерного анализа, относящийся к группе методов секционирования и кластеризации, это k-медиан. Его особенностью является невосприимчивость к выбросам, которые часто наблюдаются в совокупности макроэкономических объектов. Для реализации алгоритма обратимся

к функции `kcca{flexclust}`, в которой укажем аргумент `kmedians`. Результаты кластеризации приведем на рисунке 4.

Приведенные на рисунке результаты кластеризации методом k-медиан идентичны результатам, полученным в ходе применения метода k-средних. Итоговый результат группировки тремя методами представлен в таблице 2.

Как видим из приведенной таблицы 2, алгоритмы k-средних и k-медиан выдают схожие результаты, то есть 13 субъектов из 15 вошли в аналогичные группы. Тогда как результаты группировки на основе k-метойдов в значительной степени отличаются от двух конкурирующих. При этом стоит отметить, что данные результаты (k-метойдов) легко интерпретируются. Так, страны, вошедшие в 1 группу, обладают слабой экономикой и как следствие ее структура далека от среднемировой. Тогда как объекты, вошедшие в 3 группу это экономики, приближенные по структуре к среднеевропейским.

Используем результаты кластеризации, полученные на основе подхода k-метойдов и рассчитаем внутригрупповые средние по всем 6 показателям, участвующим в анализе (табл. 3).

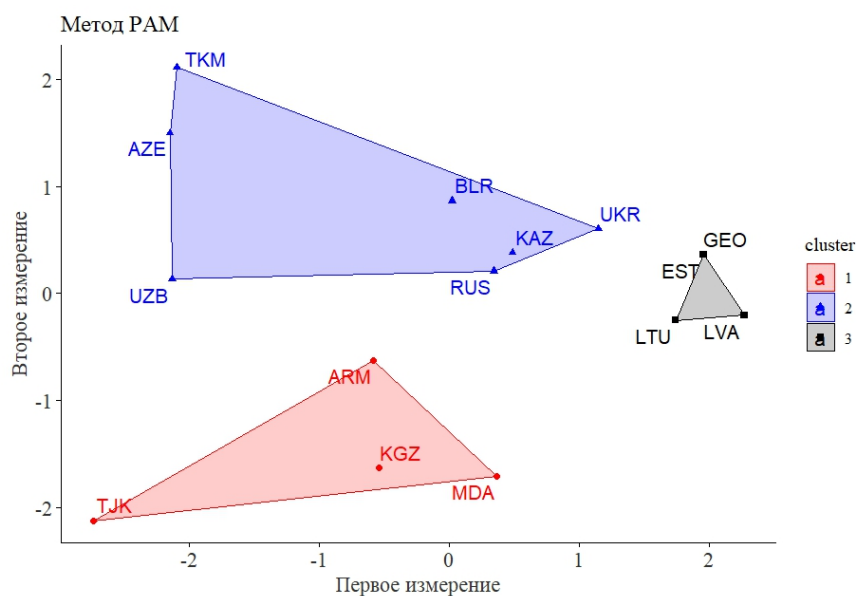


Рис. 3. Диаграмма кластеров постсоветских стран методом k-метойды (Примечание: для построения диаграммы была использована функция `pam{cluster}` среды программирования R).

Таблица 2. Результаты многомерной группировки постсоветских стран в шестимерном признаковом пространстве.

Страны	Номер кластера		
	k-средних	k-метойдов	k-медиан
ARM	3	1	3
AZE	2	2	2
BLR	2	2	3
EST	3	3	3
GEO	3	3	3
KAZ	2	2	3
KGZ	3	1	3
LVA	3	3	3
LTU	3	3	3
MDA	3	1	3
RUS	3	2	3
TKM	2	2	2
TJK	1	1	1
UKR	3	2	3
UZB	1	2	1

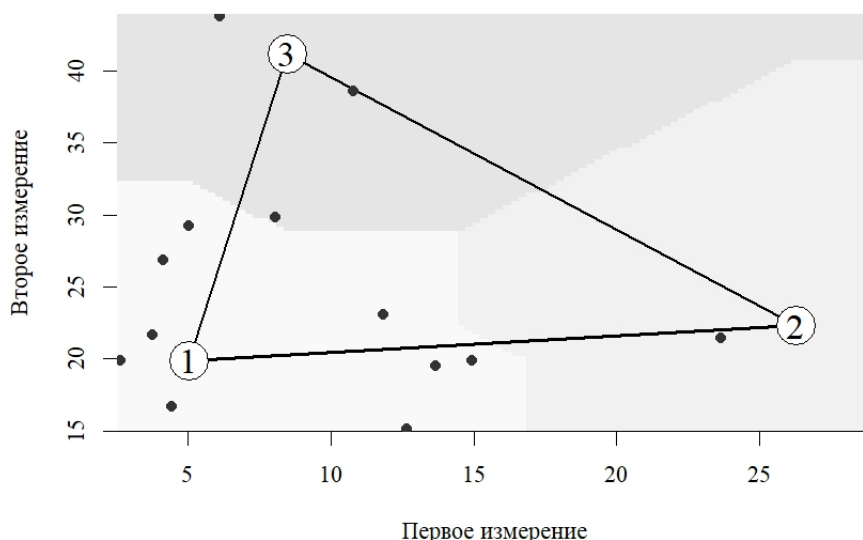


Рис. 4. Диаграмма кластеров постсоветских стран методом k-медиан (Примечание: для построения диаграммы были использованы функции `image` и `points` из стандартной библиотеки `graphics` среды программирования R).

Таблица 3. Внутригрупповые средние для трех кластеров постсоветских стран, полученных на основе k-метойдов.

№	Состав кластера	A_B	C_E	F	G_H	I	J_P
1	ARM, KGZ, MDA, TJK	16,23	19,01	9,97	16,87	8,56	28,82
2	AZE, BLR, KAZ, RUS, TKM, UKR, UZB	10,69	30,65	6,54	12,90	9,66	29,02
3	EST, GEO, LVA, LTU	3,37	19,54	6,57	16,03	14,25	40,14

Приведенные в таблице 3 внутригрупповые средние показывают, что в третьей группе доминируют такие отрасли, как «транспорт и связь» и сфера услуг. Во второй группе высокая доля промышленности (C_E). Во второй группе наблюдаются максимальные значения по удельному весу сельского хозяйства, строительства и сферы гостеприимства. Таким образом, с помощью метода k-метойдов получены три группы с ярко выраженной отраслевой структурой экономики.

Выводы

Проведенное исследование, направленное на сопоставление трех методов секционирования и кластеризации, позволяет сделать ряд выводов:

- два (k-средних и k-медиан) из трех методов секционирования и кластеризации показывают схожие результаты разбиения совокупности 15 постсоветских стран по набору показателей, характеризующих структуру экономических систем;
- по-нашему мнению наилучшее разбиение получено при использовании подхода, основанного на k-метойдов, так как в полной мере проявляются и раскрываются особенности каждой группы стран;
- результаты кластеризации методом k-метойдов позволяют утверждать, что в результате трансформационного перехода от плановой к рыночной экономике наблюдается дифференциация постсоветских стран по структуре экономической системы.

Библиографический список

1. Айвазян С. А., Афанасьев М. Ю., Кудров А. В. Метод кластеризации регионов РФ с учетом отраслевой структуры ВРП // Прикладная эконометрика. — 2016. — 1 (41). — С. 24–46.
2. Боженко С. В., Брут-Бруляко А. А. Кластерный анализ в экономических исследованиях: направления и опыт использования // Вестник Костромского государственного технологического университета. — 2008. — № 18. — С. 35–38. — EDN KVSITN.
3. Гичиев Н. С. Кластерный анализ в экономике: теоретический аспект // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2020. — 8(118). — С. 176–186. — DOI: [10.26726/1812-7096-2020-8-176-186](https://doi.org/10.26726/1812-7096-2020-8-176-186).
4. Клименко А. В., Слащев И. С. Кластерный анализ данных // Вестник науки. — 2019. — Т. 1, 1 (10). — С. 159–163.
5. Цыпин А. П. Эконометрическое моделирование влияния мезопоказателей на объемы ипотечного жилищного кредитования в регионах России // Экономические науки. — 2025. — № 243. — С. 346–352. — DOI: [10.14451/1.243.346](https://doi.org/10.14451/1.243.346). — EDN UEOSEP.
6. Шаталова О. М., Касаткина Е. В., Лившиц В. Н. Кластерный анализ и классификация промышленно ориентированных регионов РФ по экономической специализации // Экономика и математические методы. — 2022. — Т. 58, № 1. — С. 80–91. — DOI: [10.31857/S042473880018971-7](https://doi.org/10.31857/S042473880018971-7).
7. 6 Different Types of Clustering: All You Need To Know! — URL: <https://datarundown.com/types-of-clustering/> (visited on 03/02/2025).
8. Cluster Analysis — Types, Methods and Examples. — URL: <https://researchmethod.net/cluster-analysis> (visited on 03/02/2025).
9. Cluster Analysis in R — Complete Guide on Clustering in R. — URL: <https://techvidvan.com/tutorials/cluster-analysis-in-r/> (visited on 03/02/2025).
10. Partitioning Around Medoids / The R Project for Statistical Computing. — URL: <https://search.r-project.org/CRAN/refmans/cluster/html/pam.html> (visited on 03/02/2025).

УДК 332.1: 339.543 DOI: 10.14451/1.256.375

Ретроспективный анализ развития таможенных пошлин в России в X–XIX вв.

© 2026 Цыпин Александр Павлович

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бизнес-аналитики, Факультет налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: aptsy-pin@fa.ru

Ключевые слова: платежи, пошлины, таможенные органы, внешнеэкономические связи, становление, развитие.

В проведенном исследовании рассматривается исторический путь развития таможенных пошлин в России с X в. вплоть до конца XIX в. В качестве методов научного познания используются исторический анализ и синтез. В итоге формируется вывод о реагировании таможенно-тарифного регулирования на запросы государственного управления, а также планомерной деятельности, направленной на систематизацию и унификацию таможенных пошлин и сборов.

Введение

Становление государства Российского было сопряжено со значительными трудностями как внутреннего, так и внешнего характера. Несмотря на все трудности страна оставалась открытой для внешнеэкономического взаимодействия и активно торговала с государствами Европы и Азии. Этому во многом способствовало географическое расположение России и большие запасы природного капитала. Параллельно с процессом становления государства развивалась таможенная деятельность. Так, с древнейших времён и до середины XVIII в. в России все товары, как продаваемые или движимые внутри страны, так и ввозимые из-за границы, облагались внутренними таможенными пошлинами, которые, по сути, одновременно являлись и акцизами, и внешними таможенными пошлинами [1]. Пошлина взималась на различных этапах движения товаров: провоз через заставы, ввоз и вывоз из городов, помещение в амбары на хранение,

продаже и покупке, взвешивании и т. д. При этом производство товара не считалось необходимым моментом взимания платы, что отличало существовавшую систему от акцизной, которая будет введена много позднее. Столь громоздкая система внутренних пошлин просуществовала вплоть до царствования Императрицы Елизаветы и была заменена лишь в 1754 г.

Стоит отметить, что в российском секторе публикации посвященные историческому пути развития таможенного дела и в частности таможенным пошлинам (сборам, тарифам) посвящено незначительное число научных трудов. В частности, можно выделить лишь несколько авторов, рассматривавших данную тематику – Егоров М. Ю. [3], Костин А. А. [4], Лодыженский К. Н. [5], Минакова И. В. [6], Попов В. В. [7], Прокопович Г. А. [8], Раздорский А. И. [9], Тарасов Р. С. [10]. В проводимом исследовании будем опираться на данные публикации и учтем

мнение российских ученых. Соответственно, целью данной статьи является описание процесса развития таможенных органов и формирование системы пошлин на интервале X-XIX вв.

Результаты исследования

Первые известия о начале взимания пошлин на Руси относятся к X в., когда, согласно уставу Владимира Святого, духовенству был поручен надзор за торговыми мерами и весами, и оно занималось в Киевской Руси взиманием таможенных пошлин. Данные о сборах пошлин в те годы достаточно отрывочны, и можно лишь отметить их первые упоминания, но не характер или территориальный охват, поскольку, как известно, одной из особенностей Руси с XI в. была феодальная раздробленность.

По большому счёту все пошлины тех лет можно условно разделить на «проезжие» и «торговые», суть которых видна из их названия: взимание в пути следования товара или момента его купли/продажи.

Главными из «проезжих» пошлин был «мыт», взимаемый с товаров на внутренних заставах российского государства. Первые упоминания о мыте как «проезжей» пошлине относятся к первой половине XIII в. о взимании его, как правило, с возов, саней или с судов с товарами вне зависимости от ценности собственно товаров (хотя в самом Великом Новгороде это была торговая пошлина). Другими словами, обложению подлежала транспортная единица. Например, в Новгородской грамоте 1265 г. содержится указание о взимании мыта по 2 векши от ладьи или воза. При этом не обращается внимания на различия в перевозимых ими товарах. Хотя зачастую порожние суда и возы от уплаты мыта освобождались. Для собирания пошлин было устроено большое количество внутренних застав, а сборщики назывались «мытниками», что сохранилось до сегодняшнего дня в ряде местных топонимов («Мытный рынок», «улица Мытная» и т.д.). Причём при сборе с товаров, провозимых по суше, пошлина называлась «сухим мытом», водным же путём — «водяным мытом». Различий между российскими и иностран-

ными купцами не существовало, что фактически означало отсутствие внешнеторговых пошлин как таковых.

С XV в. начинает приниматься во внимание величина торговых судов — мыт в таком случае назывался «посаженным» (в зависимости от числа саженей длины), а если не принималось — то мыт становился «носовым» или «шестовым» (в смысле взимания с носа судна или с носового шеста). «Побережный» мыт взимался при причаливании судна к берегу. При привлечении к ответственности об уклонении от уплаты пошлины на купца накладывались «промыта» и «заповедь», которые брали с каждого воза и с купца лично. Причем заповедь делилась пополам между государством и таможенниками, что создавало известную заинтересованность в её сборе.

Существует предположение о том, что данный вид пошлин произошёл из Византии, поскольку о «мыте», существовавшем в тот момент в Византийском государстве, есть упоминание в Русско-византийском договоре 911 г. И с принятием христианства на Русь пришли и византийские системы мер с пошлинной системой «мытов». Название просуществовало очень долго, и даже в XVII в. можно встретить в отечественных источниках это слово, означающее пошлину с товара без различия принципа её сбора (например, в Статутах Великого Княжества Литовского до 1588 г.).

Начиная со второй половины XIII в. таможенные сборы становятся разнообразнее, их список и процедуры взимания — сложнее и разнообразнее. Тамга — монгольский налог — имела большое значение в формировании единообразной пошлинной системы на Руси. Конечно, существенный отпечаток на развитие таможенного дела накладывало не только монгольское иго, но и раздробленность Руси на отдельные княжества, объединение которых окончательно завершилось лишь к началу XVI в. Такие крупные торговые города, как Новгород, Псков, Киев, Смоленск имели свои особенности сбора пошлин. Но в целом к концу XV в. в России

утверждается единая, достаточно сложная таможенная система. Причём окончание монгольского влияния на Русь фактически не изменило в корне механизма тамги, и взимание внутренних пошлин фактически осуществлялось на прежних основаниях.

С конца XV в. начинают упоминаться пошлины «головщина», «задние колачи» и «кости». «Головщиной» являлись личные проезжие пошлины, уплачиваемые за каждого человека, находящегося на судне или возу, проходящем заставу или при привозе товаров в города и на ярмарки. Она не зависела от количества товара и величины судна (воза). Эта пошлина уже различалась между жителями данного города, иногородними и чужеземцами. Автохтоны уплачивали таможенную пошлину «головщину» в наименьшем размере, иногородние больше, иностранцы – в наибольшем размере. Здесь уже можно проследить фактически введение внешнеторговых пошлин, хотя и в отвязанном от товарного содержания и количества товара виде. Например, в Новгородской таможенной грамоте 1571 г. указано, что каждый местный новгородец, прибывающий в город с товаром, обязан уплатить полденьги пошлины, иногородец – целую деньгу, а чужеземец – 2 деньги.

«Задние колачи» представляли собой разновидность «головщины», взимаемой на обратном пути с торговцев. Она уже взималась без различия происхождения людей и согласно Новгородской таможенной грамоте составляла по половине деньги на каждого возвращающегося.

Упоминание о «костках» впервые относится к 1356 г. и, возможно, ведёт происхождение от слова «coast» – побережье. Хотя на самом деле такая пошлина взималась и за провоз товаров сухопутным путём и фактически означала право на проезд по большой дороге. При этом её часто отделяли от мыта и взимали наравне с ним. Это как раз относится к примерам безразличия при введении новых пошлин без отмены старых, что нередко приводило к судебным разбирательствам.

Сила обычая в таможенном деле оказалась достаточно сильна, и устоявшееся положение сохранялось на протяжении столетий. Е. Осокин [1] отмечает, что косвенные налоги (пошлины) в монгольском виде просуществовали намного дольше аналогичных прямых налогов (дани). Например, в XV в. прежние подушная и подворная подати были полностью заменены на единую посошную. Тогда как пошлинная система, хотя и видоизменяясь, в целом сохраняла свой первоначальный вид с середины XIII в.: договора между Великими Князьями Московскими, Тверскими и Рязанскими и даже с польскими королями неизменно содержали взаимные обязательства сохранять таможенные пошлины в том виде, в каком существовали «при прадедах, дедах и отцах». Такие договоры способствовали формированию единой российской таможенной системы, хотя многочисленные уставные грамоты разных городов и княжеств не способствовали единообразию объёмов и наличию пошлин как таковых. Вплоть до начала XVII в. существовали территории, полностью освобождённые от пошлин в «силу старины» (наличия тарханских грамот), поскольку исторически не были ни под монголами, ни под Великими князьями, либо принадлежали к духовенству. И одного лишь упоминания, что сборы для них не были в обыкновении, было достаточно, чтобы новые уставные грамоты не имели для жителей этих территорий никакой силы.

Уставная грамота 1633 г. города Гороховца содержит упоминание о сохранении «изстари» взимаемых пошлин [1]. При спорных ситуациях обычай всегда в этом вопросе имел первенство перед законом, даже если это шло вразрез с положениями новых уставных грамот, которые зачастую принимались без учёта установившихся пошлин для тех или иных товаров. Лишь к началу второй половины XVII в. таможенные пошлины были приведены к стройному порядку и единообразию.

Наряду с «мытом», «головщиной», «задними колачами» и «костками» существовали также такие виды пошлин как «мостовщина» и «перевозы», суть которых ясна из названия. Фактически это

были прообразы современных платных мостов и дорог — правительство возвращало себе таким образом траты на строительство транспортной инфраструктуры. Их введение примерно совпадает с введением на Руси «мытов», что делает их одними из древнейших таможенных сборов в истории страны. Причём «перевозные деньги» как доход казны появились значительно раньше. А вот «мостовщина» отдельно от других пошлин появляется уже только в период монгольского нашествия, тогда как плата за пользование мостами до этого периода входила как часть уплаты «мыта». Свобода от уплаты такой пошлины за платные средства переправы могла даваться особыми заслуженными грамотами.

Право устройства переправ и взимания платы принадлежало исключительно Правительству, и без его ведома никто не мог устраивать переправы и брать за них плату в свою пользу, кроме как по личным пожалованным грамотам для монастырей, духовных или частных лиц. Но при Фёдоре Ивановиче (последнем из Рюриковичей) все частные мосты были взяты под государственное управление и была создана государственная монополия на взимание «мостовщины» и «перевозов». Хотя в XVII в. частично было снова разрешено устройство частных мостов и переправ с соответствующей платой за проезд частным лицам или монастырям.

Алексей Михайлович строго запретил мостовщикам и перевозчикам брать деньги с гонцов и служилых людей, назначив штраф в размере тройной платы за перевоз. При этом аналогичное обязательство не перевозить с собой торговцев последовало и для государственных людей.

Наряду с проезжими пошлинами на Руси до 1653 г. существовал как вид и торговые таможенные пошлины. Они взимались лишь на территории торговых городов, где издревле сосредотачивалась вся торговля Русского государства. Например, в 1006 г. князь Владимир запретил болгарским купцам торговать с сельскими жителями на территории Руси, что свело все торговые отношения только к городским ярмаркам.

Лишь в отдельных случаях торговые грамоты позволяли сёлам организовывать собственные торжки и ярмарки. Всё это происходило из опасения снижения торговых доходов казны, так как надзор за сбором таможенных пошлин в сёлах осуществлять было намного сложнее, чем в крупных населённых пунктах.

Такие торговые таможенные пошлины взимались при непосредственной купле-продаже товаров или праве на эти действия:

- «замытом» назывался сбор за привоз товара;
- «явка» — сбор за намерение продать товар;
- «гостиное», «амбарное» или «полавочное» — сбор при найме лавок и амбаров;
- «поворотная» или «дворовая» пошлина — при вывозе товаров;
- «свалное» — при укладке товаров;
- «весче-пудовое, контарное», «подъёмное», «покоречное», «померное» — при взвешивании и измерении;
- «пятно» — при клеймлении товара;
- «роговое» и «привязное» — при привязывании в торговых рядах продаваемой скотины;
- «узолки», «узолцовое» — при отвозе непроданного товара в другое место для воспрепятствования беспошлинной торговле между городами;
- «тамга», «осминичее», «порядное» — пошлины, накладываемые на непосредственную куплю-продажу товаров. Именно тамга даже при ослаблении и уничтожении монгольского ига сохранила употребление московскими князьями в Русском государстве на протяжении столетий. Тамга существовала преимущественно поначалу только в княжествах, непосредственно оказавшимися под игом. Тогда как в Новгороде и Пскове она появляется не ранее XVI в.

Стоит отметить, что тамга не бралась с зерна и хлеба, как важнейшего съестного припаса. Хлеб исторически никогда не подлежал обложению таможенными пошлинами. Так как тамга являлась самой тяжёлой из всех видов таможенных пошлин в Российском государстве, и наложение её на торговлю хлебом означало бы

создание постоянного голода, особенно в городах. Причём тамге подлежали, как правило, товары привозные, а не произведённые непосредственно здесь же. Хотя иностранцы в таких случаях при покупке товаров тамгу уплачивали. Но, несмотря на этот момент, по большому счёту внешняя торговля в Российском государстве принципиально не отделялась от внутренней в силу особенностей таможенного обложения.

В целом до первой половины XVII в. таможенная система в России была весьма запутанна и территориально разобщена. Толчком к началу единой таможенной системы и систематического ведения учета является принятие в середине XVII в. (царствование Алексея Михайловича) Торгового устава (25 октября 1653 г.), Уставной таможенной грамоты (1654 г.) и Новоторгового устава (1667 г.). Эти документы стали началом реформ в российской таможенной системе, в то время весьма запутанной и архаичной, сохранившейся в таком виде фактически ещё со времён монгольского нашествия. В 1672 г. Алексей Михайлович окончательно и полностью отменяет тарханские грамоты, действие которых продолжалось зачастую столетиями и создавало значительные неравенства в условиях развития для различных слоёв общества и на разных территориях страны.

Ключевой проблемой было наличие огромного количества застав, на каждой из которых взимались разрозненные или одни и те же пошлины, что при провозе товаров на большие расстояния наращивало их цену в арифметической прогрессии. Это фактически создавало запретительный заслон на пути развития периферийных территорий страны. Аналогично отсутствие разделения внешнеторговых и внутренних пошлин не способствовало защите внутренних производителей от импорта.

В первую очередь Уставной грамотой 1654 г. были уничтожены все внутренние проезжие пошлины, часть из которых была отдана на откуп частным откупщикам, что уравнивало всех русских купцов вне зависимости от места их жительства

и отправления товаров. Было воспрещено отдавать на откуп любые пошлины в государстве, включая монастырские и владельческие мыты. Нарушение каралось вплоть до смертной казни, тогда как более ранние уложения предусматривали лишь штрафы и телесные наказания. Мелкие сборы и мыты заменены единой «рублёвой пошлиной», взимаемой только при непосредственной купле-продаже товаров. Хотя, надо заметить, что в силу огромности территории России, переход на новую систему происходил неравномерно, и окончательно новый порядок утвердился к 1692 г., когда старые порядки были упразднены на территории Сибири.

Разумеется, платный переезд («мостовщина» и «перевоз») сохранился как мера возврата потраченных на инфраструктуру государственных средств.

Кроме того, ключевым моментом было и законодательное разделение иностранных и русских купцов: иностранные торговцы были обязаны уплачивать пошлины в размере 4 денег с рубля сверх основной таможенной пошлины за само право продажи. А Новоторговый Устав 1667 г. освободил русских купцов от провоза товаров в некоторых городах (например, из Архангельска), сохранив их для иностранных торговцев.

В 1754 г. таможенные сборы в том виде, в котором они существовали в России издревле, были уничтожены. «Переходный период» с 1653 г. по 1754 г. ознаменован в основном заменой подавляющей части огромного количества таможенных пошлин и тамги единой «рублёвой пошлиной», которая была сходна с прежней тамгой. Важным отличием было введение померной рублёвой пошлины для всех товаров — в том числе и для хлеба вообще (жита), хотя по сравнению с прежней тамгой её величина была незначительна. А с соли — также очень важного товара для потребления, а не для экспорта — взималась пошлина двойная, что в общем противоречило курсу на внутреннее развитие и экономический рост.

Хотя в 1704 г. в связи с тяжёлым финансовым бременем Северной войны Пётр Великий временно

возвращал пошлины «с возов» на торгах и перекрёстках и пошлины с судов в портах, которые в основном повторяли «мыты сухие» и «водяные». Но при Петре I все эти перекрёстки, торговые площади и пристани были переписаны и учтены, тогда как до Алексея Михайловича установка застав имела произвольный и несистемный характер. Возвращённые Петром Великим пошлины «сухие» оставались до 1724 г., а «водяные» – до 1753 г. Также Пётр I ввёл «поворотный сбор» на починку Царских дворцов, крепостей и цейхгауза (отменён в 1727 г.). В целом пошлинная система следовала за внешней политикой, т.к. военные действия занимали значимую часть государственных расходов, и при их повышении требовалось введение новых пошлин.

Стоит заметить, что рублёвая пошлина Алексея Михайловича не перешла на вновь присоединённую в 1654 г. Малороссию, где сохранились издавна утверждённые обычаем гетманские пошлины, хотя и сходные с рублёвой пошлиной Российского государства. Существовали индукта – пошлина на товары, провозимые через Малороссию в Великороссию, и эвекта – на аналогичные транзитные экспортные товары. Эти пошлины не брались со съестных товаров и отдавались на откуп первоначально только малороссиянам. В 1749 г. после многочисленных злоупотреблений они были взяты в ведомство Войсковой Канцелярии. А в 1754 г. отменены вовсе.

Кроме индукты и эвекты в 1754 г. все внутренние проезжие и торговые пошлины Российской Империи были уничтожены, оставалась неизменной только пятенная – для продажного скота (отменена в 1757 г.). Существовавшая система даже после нововведений Алексея Михайловича оставляла множество возможностей для злоупотреблений, документальной волокиты, приписок, недоимок, а общая сумма таможенных сборов составляла зачастую более половины суммы проданного товара, особенно для малоценного товара – всякий товар дороже двух гривен облагался таможенными пошлинами.

Существовавшая с 1654 г. система в 1754 г. была заменена сборами внутренних таможенных пошлин 13 коп. с рубля в пограничных городах вместе с внешними таможенными сборами. Мосты и перевозки отдавались в вольное содержание всем желающим их содержать с выдачей необходимых сумм ежегодно за казённый счёт с обязательством пропускать всех проезжающих бесплатно и без задержек.

Новый таможенный тариф 1757 г. подтвердил нововведения 1754 г. Внутренняя пошлина, взимаемая в торговых и пограничных городах, была совмещена с внутренней пошлиной. Таким образом, остались только внешние таможи и внешние таможенные пошлины.

Следующим этапом в развитии таможенного дела стал Манифест 8 сентября 1802 г., согласно которому дела, касающиеся пошлин и торговли, в целом были поручены вновь учреждаемому Министерству Коммерции, выделенному из Государственной Камерц-Коллегии. Новое министерство просуществовало до 1810 г., после чего торговые дела Российской Империи были переданы двум министерствам: внешняя торговля – Министерству Финансов; внутренняя торговля – Министерству Внутренних Дел.

Стоит отметить одну любопытную деталь во внешнеторговой политике Российской Империи, связанную с общей политикой страны. Император Павел I 11 марта 1801 г. повелел не выпускать из российских портов никаких вывозных товаров без особого его личного повеления. И следом за этим последовало свержение императора. Новый император Александр I 14 марта того же года снимает этот запрет.

Особое внимание в начале XIX в. уделялось развитию южных Новороссийских губерний, для чего предусматривалось снижение пошлин ввозных и вывозных на все товары на 25%, следующие через черноморские и азовские порты Российской Империи. Также была введена бесплатная складка товаров в специально построенных складах без уплаты пошлин на срок до полутора лет, и пошлина взыскивалась лишь при отгрузке

товаров с этих складов. Это также способствовало развитию южных губерний страны и торговых маршрутов через южные порты страны. В 1812 г. эта мера была распространена также на Санкт-Петербург, Ригу и Архангельск.

Идея альтернативы Шёлкового пути появилась ещё 200 лет назад: в 1804 г. был разрешён беспошлинный транзит азиатских товаров через Одесский порт. В 1806 г. опыт был распространён также на Таганрог и Феодосию. Хотя небезопасность среднеазиатского пути, постоянные грабительские набеги на караваны не позволяли полноценно развивать транзит среднеазиатских товаров через Россию в Европу. Конечно, эта идея появилась прежде всего на почве постоянных военных действий с Наполеоновской Францией в начале XIX в., когда морская и сухопутная торговля с Европой существенно осложнилась.

Николай I в 1825 г. значительно уменьшил или снял вовсе ряд таможенных пошлин на товары (например, на железо). В результате последовал значительный рост доходов от таможенных пошлин в 1826 г. сразу на 2 млн руб. при ожидании их сокращения [2].

Польское восстание привело к значительным военным затратам и к дефициту бюджета, вследствие чего ряд пошлин был увеличен, что нарастило доходы в 1832 г. от таможенных пошлин до 81,5 млн руб. (около 17% всех доходов казны). В целом в XIX в. таможенная политика целиком повторяла внешнюю политику страны, и в годы повышенных военных затрат увеличивались и пошлины. В межвоенные промежутки мирного времени пошлины уменьшались. И характер таможенных доходов и внешней торговли в целом в результате носил нестабильный характер с периодическими падениями и восстановительным ростом. Таможенные тарифы подвергались

постоянному пересмотру и дополнениям. Например, таможенный тариф 1850 г. содержал 472 статьи росписи товаров (до этого – 1176 статей) и указания о пошлинах для 622 товаров (по тарифу 1841 г. – 951 товар). Предусматривалось пересмотрение тарифа каждые 3 года, но этому постоянно воспрепятствовали военные действия, периодические неурожаи вызывали необходимость запрещения вывоза продовольствия. Поэтому следующий таможенный тариф был введён лишь в 1857 г.

В 1893 г. Министр Финансов С. Ю. Витте ввёл систему дифференцированных таможенных тарифов: для стран, благоприятствующих торговле с Россией устанавливались одинаковые (наименьшие) ставки торговых пошлин, тогда как для остальных стран они повышались на 30% по основному кругу товаров, на 20% для полуобработанных товаров и на 15% для неевропейских государств.

Для развития Северного завоза разрешался беспошлинный ввоз товаров к устьям Оби, Енисея и Лены, что способствовало развитию торговли на Русском Севере. Но к началу XX в. эти меры были ослаблены в силу достигнутых задач по развитию северных торговых путей.

Заключение

Рассмотренные в рамках статьи исторические этапы зарождения и становления таможенного дела в России позволяют утверждать, что централизация власти позволила систематизировать таможенные пошлины (сборы) и уже к середине XIX в. российская таможенная служба достигла значительного уровня развития, формируемые ей отчёты содержат исчерпывающую информацию об объёмах и структуре трансграничного товарооборота.

Библиографический список

1. Внутренние таможенные пошлины в России : Сочинение экстраординарного профессора Казанского университета, доктора политических наук Евграфа Осокина. — Казань : Губернская типография, 1850. — 178 с.
2. Гулишамбаров С. И. Итоги торговли и промышленности России в царствование императора Николая I, 1825–1855 гг. — СПб. : Типография В. Ф. Киршбаума, 1896. — 74 с.
3. Егоров М. Ю. Эволюция таможенного тарифа Российской империи в XIX столетии : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.01 / Егоров Михаил Юрьевич. — М., 2010. — 196 с.
4. Костин А. А., Кардаильская К. М. Таможенные книги как источник по истории таможенного

- дела в XV–XVII вв. // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2006. – № 4. – С. 95–100.
5. *Лодыженский К. Н.* История русского таможенного тарифа. – М. : Юрайт, 2025. – 325 с.
 6. *Минакова И. В., Рогов Р. А., Коварда В. В.* История таможенного дела и таможенной политики России : учебно-методическое пособие. – Курск : ЮЗГУ, 2012. – 121 с.
 7. *Попов В. В.* Ретроспективный анализ развития отчетности по взиманию таможенных платежей в Российской Федерации // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. – № 12. – С. 40–46.
 8. *Прокопович Г. А.* История таможенного дела и таможенной политики. Часть 1 (X–XIX века) : учебное пособие. – СПб. : Интермедия, 2020. – 120 с.
 9. *Раздорский А. И.* Приходо-расходные книги Разрядного приказа XVII – начала XVIII в. как источник по истории торговли, купечества и таможенного дела // Вестник архивиста. – 2011. – № 3. – С. 39–46.
 10. *Тарасов Р. С.* Изменения в правилах сбора таможенных пошлин в России во второй половине XIX века // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – 2–1(77). – С. 249–251. – DOI: [10.24412/2500-1000-2023-2-1-249-251](https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-2-1-249-251).

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.383

Теневой оборот алкогольной продукции как угроза национальной экономической безопасности

© 2026 Волкова Лидия Витальевна

Доцент кафедры Экономика и финансы. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: LVVolkova@fa.ru

Ключевые слова: аддиктивное благо, теневой оборот, теневая экономика, экономическая безопасность, экономические потери.

Традиционной проблемой в условиях падения реальных доходов населения является активизация теневого сектора, попытка отечественных предприятий скрыть часть хозяйственных операций от официальной статистики. Это приводит к тому, что наблюдается повышение теневого оборота во многих сферах, что негативно сказывается на экономической безопасности страны. Это может приводить к тому, что государство не в полной мере способно выполнять свои экономические и социальные задачи в связи со снижением доходной части Федерального бюджета. Одной из отраслей, которая традиционно имеет существенную долю теневого рынка, является отрасль алкогольной продукции.

Проблема теневой экономики и теневых финансовых потоков в РФ глобальна и постоянно растет [2]. В условиях сложных процессов развития, отсутствия устойчивости макроэкономических индикаторов, падения уровня реальных доходов населения в течение последних лет, вполне реален риск развития теневого сектора на рынке алкогольной продукции. В этом контексте повышается актуальность исследования теневого оборота в данной сфере.

Актуальность исследования прямо связана с текущими экономическими тенденциями, которые характерны для Российской Федерации на протяжении последних лет. Снижение реального уровня платежеспособности приводит к изменению структуры потребления. Повышается спрос

на более дешевую продукцию, в том числе и напитки, что создает существенную маркетинговую основу для продажи наименее безопасных, но дешевых экземпляров алкогольной продукции [8]. Проблемой является крайне негативное влияние теневого оборота как на здоровье граждан, так и на показатели экономического развития страны. Поэтому происходит подрыв экономической безопасности, что создает дополнительные социальные и хозяйственные риски. Проблема является существенной, ведь только в 2024 году в России изъяли 10,5 млн литров нелегального алкоголя [1].

Следует обратить внимание, что активное развитие интернет-торговли способствует нелегальному распространению алкогольной

продукции [7]. Когда покупатель приобретает алкогольную продукцию в обычном магазине, он может проверить ее качество и убедиться, что перед ним товар, который не опасен для жизни (в данном случае речь не идет о возможных аллергических реакциях, чрезмерном употреблении и т. д.). Покупка алкоголя на каком-либо сайте не дает никаких гарантий, у покупателя нет возможности убедиться в безопасности алкогольной продукции [5].

Таким образом, с учетом размеров самой отрасли производства и распространения алкогольной продукции мы можем утверждать, что это создает существенные риски для обеспечения дальнейшего развития и возобновления роста валового внутреннего продукта. Полное или частичное решение обозначенной проблемы позволит повысить объем доходов в государственный бюджет, в том числе за счет акцизов, прочих налогов, которые уплачиваются производителями алкогольной продукции.

Рынки аддитивных благ, исходя из своей специфики, функционируют в искусственно созданных условиях ограничений и запретов, поэтому масштаб и характер аномальной экономической деятельности в сфере аддитивных благ варьируется в широком диапазоне — от огромных доходов, извлекаемых из преступных организаций в алкогольном бизнесе, до бутылки самогона, которая является самой твердой валютой в сельской глубинке.

Рассматривая термин «теневой оборот», следует отметить, что оборот означает весь объем проданной торговым предприятием продукции. В этом случае речь идет о совокупности произведенной и проданной алкогольной продукции в течение определенного периода, обычно одного года. Что касается понятия «теневой», то оно обычно означает ту часть экономики, которая является скрытой от властей, находится вне официальной статистики.

Для более точного определения сущности данного понятия и выявления тех угроз, которые

теневой оборот создает для национальной экономической безопасности, целесообразно рассмотреть подходы различных авторов.

Дж. Томас указывает: «...теневая экономика — это та экономическая деятельность и доход от нее, которые избегают правительственного регулирования, налогообложения и контроля» [10].

Таким образом, в контексте исследования алкогольной продукции, теневой экономикой следует считать экономическую деятельность по производству, распределению, продаже алкогольной продукции, которая не облагается акцизными сборами, прочими элементами налогообложения, связанного с деятельностью производителя алкогольной продукции. Как результат, государство не может контролировать качество такой продукции, что создает дополнительные риски для экономики через ухудшение здоровья населения. Государственные инструменты влияют не только на объем доходов в бюджет, но также и на социальные показатели развития общества, поэтому работа теневой экономики способствует тому, что государство не в полной мере выполняет свои экономические и социальные обязательства.

Алкоголь, находящийся в незаконном обороте, можно разделить на два вида: неопасный для жизни и здоровья граждан и опасный для жизни и здоровья граждан.

Следует обратить внимание, что основной целью, которую преследуют производители нелегальной алкогольной продукции, является получение максимальной выгоды за счет ухода от налогов. Причем масштабы такого производства и материально-техническое оснащение свидетельствует о том, что предприниматели работают на перспективу и планируют масштабировать свой бизнес [3].

Ежегодно в стране специалистами Роспотребнадзора фиксируются до 1200 отравлений метиловым спиртом, большая часть из которых с летальным исходом [4]. В большинстве случаев производители не заинтересованы в том, чтобы причинить вред здоровью, а тем более жизни

своим покупателям, что объясняется следующим обстоятельством.

Устойчивость потребления продукции в долгосрочной перспективе, как в обычной ситуации, так и на теневом рынке, приводит к тому, что производитель получает устойчивый доход. Поэтому должностные лица таких незаконных предприятий заинтересованы в том, чтобы обеспечивать население хоть и нелегальной, но продукцией хорошего качества по приемлемой цене. Однако деятельность подобного характера приводит к тому, что такие предприятия не могут использовать доступные судебные инструменты, например, чтобы защититься от некачественного сырья, которое получено от поставщика. Кроме этого, работники таких предприятий не заинтересованы в том, чтобы обеспечивать максимально эффективное выполнение своих обязательств, а в случае необходимости они всегда могут быстро его покинуть, это приводит к тому, что на таком предприятии качество алкогольной продукции будет хуже.

Вместе с тем нельзя игнорировать факт того, что в незаконном обороте находится алкогольная продукция, которая действительно опасна для жизни и здоровья граждан. К сожалению, об этом становится известно широкой общественности только в случае массового отравления алкоголем, тогда как единичные случаи не придаются огласке. Подобная алкогольная продукция встречается на теневом рынке реже, поскольку, как уже было сказано, производители заинтересованы в получении прибыли в долгосрочной перспективе.

Алкоголь, находящийся в незаконном обороте и представляющий опасность для жизни и здоровья граждан, помимо экономического вреда обществу и государству, несет в себе угрозу жизни и здоровью граждан. Такая продукция на российском рынке встречается реже продукции неопасной для жизни и здоровья граждан и в большинстве своем производится кустарным способом.

Следует отметить, что негативное влияние на здоровье граждан является не единственным

негативным фактором. Ниже систематизированы основные направления негативного влияния теневого оборота алкогольной продукции на экономическую безопасность страны. Такие эффекты можно разделить на две основные группы:

1. Прямые экономические потери.
 - сокращение поступлений акцизов от алкогольной продукции в бюджет;
 - сокращение прочих налоговых и неналоговых поступлений, связанных с работой предприятий, производящих алкогольную продукцию;
 - сокращение поступлений в социальные фонды.
2. Косвенные экономические потери.
 - сокращение населения трудоспособного возраста;
 - повышение уровня смертности;
 - снижение производительности труда;
 - увеличение расходов из бюджета на медицину;
 - увеличение расходов из бюджета на помощь по инвалидности и т. п.;
 - расходы государства на содержание заключенных, на борьбу с преступностью в сфере теневого оборота.

К прямым экономическим потерям следует отнести сокращение поступлений акцизов от алкогольной продукции в бюджет, сокращение прочих налоговых и неналоговых поступлений, связанных с работой предприятий, производящих алкогольную продукцию, сокращение поступлений в социальные фонды [8]. Что касается последнего, то работодатели, которыми в этом случае являются предприятия, занятые в теневом обороте, обычно не обеспечивают социальную защиту своих сотрудников, тогда как предприятия, работающие законно, выплачивают соответствующие начисления в Пенсионный фонд, прочие фонды социальной защиты работников.

В случае нелегальной деятельности соответствующие социальные фонды получают меньше средств от работодателей, что негативно

сказывается на защите интересов пенсионеров, прочих групп социально уязвимых граждан в стране.

Несмотря на то, что государство получает существенные поступления от акцизов от алкогольной продукции в бюджет, важными являются и прочие виды налоговых и неналоговых поступлений, например, налог на прибыль, который платит предприятие, производящее алкогольную продукцию. В случае же теневого оборота ни один из всех видов налогов не поступает в бюджеты различных уровней.

Что касается косвенных экономических потерь, то сюда следует отнести сокращение населения трудоспособного возраста, повышение смертности из-за смертей, связанных с некачественным алкоголем; снижение производительности труда; рост расходов на медицинское лечение граждан, которые пострадали вследствие употребления некачественной алкогольной продукции; рост расходов на выплаты пособий по инвалидности, поскольку последствия отравления алкоголем могут привести к инвалидности граждан; рост расходов на содержание заключенных, которые были признаны судом виновными в незаконном обороте алкогольной продукции; расходы на борьбу с преступностью в сфере нелегального оборота алкогольной продукции.

Повышение уровня смертности приводит к тому, что сокращается численность трудоспособного населения, все меньше людей платят налоги в казну. Как результат, снижается уровень социальной защиты граждан, у государства остается все меньше средств для выполнения своих социальных и экономических задач. Нелегальный оборот оттягивает на себя часть трудовых ресурсов, что в масштабах экономики приводит к снижению производительности и эффективности труда. Существенная часть граждан трудоспособного возраста становится официально безработными. При этом они могут получать соответствующие пособия, что приводит к дополнительным расходам со стороны бюджета. Конечно, факт употребления некачественного алкоголя приводит к дополнительным расходам

на медицину, а также на помощь по инвалидности в случае возникновения серьезных проблем со здоровьем. Именно некачественный алкоголь вызывает основные проблемы в этой сфере.

Чтобы успешно противостоять незаконному обороту алкоголя, целесообразно совершенствовать существующее законодательство, ужесточая меры наказания для правонарушителей и формируя оптимальную юридическую базу для регулирования данной отрасли [6].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в процессе исследования сущности и влияния теневого оборота алкогольной продукции сформулировано определение данного понятия. Теневой оборот алкогольной продукции является совокупностью произведенной и проданной алкогольной продукции, которая находится вне государственного контроля и не подлежит налогообложению в рамках действующего законодательства.

Что касается влияния теневого оборота на экономическую безопасность, то выделены два направления влияния, а именно прямые экономические потери и косвенные экономические потери. К прямым экономическим потерям следует отнести сокращение акцизных доходов, прочих налоговых и неналоговых поступлений, платежей в социальные фонды.

Кроме этого, государство должно тратить средства, чтобы обеспечить борьбу с преступностью, связанную с незаконным оборотом алкогольной продукции. Важно проводить соответствующие расследования, выявлять каналы поставки сырья на нелегальные заводы, выявлять схемы, которые используют официальные производители алкогольной продукции, арестовывать, задерживать участников нелегальных предприятий, обеспечивать судопроизводство, содержать преступников в местах заключения. Все это требует существенных дополнительных расходов, которые бы отсутствовали в том случае, если бы вся сфера находилась в легальной плоскости.

Библиографический список

1. В России изъяли 10,5 млн литров нелегального алкоголя в 2024 году. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7774588> (дата обр. 14.03.2026).
2. Варфоломеева В. А. Оценка проблем теневой экономики в России. Путеводитель предпринимателя. — 2024.
3. Горенская Е. В. Незаконное производство и оборот алкогольной продукции как угроза национальным приоритетам : сборник научных статей X Писаренковских чтений, посвященных 60-летию основания университета, Гомель // Эффективность сферы товарного обращения и труда. — Гомель : Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2024. — С. 64–67.
4. Ларина Е. В. Современное состояние проблемы употребления суррогатного алкоголя в России // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. — 2024. — 2(74). — С. 134–140.
5. Ноздрина К. В. Проблемы правового регулирования розничной продажи алкогольной продукции в сети «интернет» // Вестник права. — 2024. — 3(7). — С. 30–35.
6. Подколзин К. Е. Актуальные вопросы расследования преступлений в сфере незаконного оборота алкогольной и спиртосодержащей продукции // Право и практика. — 2025. — № 4. — С. 182–186.
7. Савельев Н. В. Анализ нелегального рынка дистанционных продаж алкогольной продукции в Российской Федерации в условиях цифровизации торговли // Региональная и отраслевая экономика. — 2025. — № 5. — С. 205–213.
8. Соловьев А. М. Анализ нелегального рынка алкогольной продукции в России // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. — 2024. — № 4. — С. 99–112.
9. Тамбиев С. А. Незаконный оборот спиртосодержащей продукции: уголовно-правовой аспект // Право и управление. — 2025. — № 1. — С. 168–172.
10. Thomas J. J. Quantifying the black economy: Measurement without theory yet again? — URL: <https://www.jstor.org/stable/2566011> (visited on 03/14/2026).

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.388

Методы оценки теневого оборота алкогольной продукции и его влияния на национальную экономическую безопасность

© 2026 Волкова Лидия Витальевна

Доцент кафедры Экономика и финансы. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: LVVolkova@fa.ru

Ключевые слова: алкогольная продукция, прямые и косвенные методы оценки, теневой оборот, теневой рынок, экономическая безопасность.

В рамках статьи предложен алгоритм исследования теневого оборота и его влияния на национальную экономическую безопасность. Процесс изучения теневого оборота рынка алкогольной продукции состоит из множества этапов, которые включают в себя систематизацию информации, ее анализ, выявление тенденций, оценку текущего объема рынка алкогольной продукции, которая находится в тени, оценку влияния теневого оборота на экономическую безопасность, построение экспериментальной модели, формирование взвешенных выводов о текущем положении дел.

Теневой оборот алкогольной продукции является совокупностью произведенной и проданной алкогольной продукции, которая находится вне государственного контроля и не подлежит налогообложению в рамках действующего законодательства. Продажа нелегальной продукции наносит ущерб как экономике государства в виде неуплаченных налогов, так и потребителю, так как фальсификат и контрафакт поступают на рынок и представляют угрозу при ее потреблении для здоровья населения [6]. Теневой оборот алкогольной продукции оказывает прямое и косвенное влияние на экономическую безопасность страны.

Следует обратить внимание, что часто доступ к исходным данным для оценки теневого сектора закрыт и публикуемые результаты исследований обоснованно подвергаются сомнениям, так как их сложно перепроверить [1]. С учетом

скрытности теневой экономики, попытки ученых-экономистов создать и обосновать методы, позволяющие определить объемы данного явления, остаются безуспешными [5].

Авторское видение методов оценки объемов теневого оборота алкогольной продукции:

1. Прямые.
 - опрос населения;
 - выборочные обследования;
 - заключения экспертов.
2. Косвенные.
 - анализ расхождений официальных статистических данных;
 - сравнение зарегистрированных доходов и расходов;
 - анализ влияния налоговой политики (монетарный метод).

Их можно условно разбить на две группы: микро- (прямые) и макрометоды (косвенные) [2]. Охарактеризуем в первую очередь макрометоды:

- основанные на анализе расхождения различных статистических данных: сравнение измеренных разными способами доходов, сравнение зарегистрированных доходов и расходов и т. д.;
- по показателю занятости;
- монетарные (денежные): анализ спроса на наличные деньги; анализ объема денежных операций, анализ влияния налоговой политики и т. д.;
- факторно-аналитические: структурные; мягкого моделирования; скрытых переменных.

Что же касается прямых методов, то сюда можно отнести опрос населения, выборочные обследования, а также заключение экспертов. Существует мнение, что косвенные методы приводят к завышенной, а прямые – заниженной оценке объемов «теневых» рынков экономики.

М. А. Соловьев в своем исследовании выделяет несколько способов определения нелегального алкоголя в мире [7]: показатели продажи сахара (такой способ применялся в СССР, чтобы оценить объем произведенного самогона); количество заболевших алкогольным психозом (Польша); объем конфискованного нелегального алкоголя (Великобритания); опрос экспертов, которые занимаются проблемами теневого оборота алкогольной продукции.

Говоря о непрямых методах, следует отметить, что, зная объем потребления алкогольных напитков в базовом году и количество населения в отчетном году, можно определить примерные объемы потребления в отчетном году и сравнить их с официальными статистическими данными: разница есть объем «тени».

Одним из наиболее привлекательных методов, позволяющих довольно точно оценить текущее положение дел, является метод оценки разницы между производством и потреблением [8]. Говоря о производстве, следует учитывать только

официальное производство алкогольной продукции, а также внешнеэкономическую деятельность, которая может приводить к уменьшению имеющихся товаров для потребления, так и к увеличению объема доступных алкогольных напитков. Если объем потребления существенно превышает объем доступной официальной алкогольной продукции, то очевидным является существование теневого рынка.

Что касается данных производства, то их можно получить путем исследования числовой информации ассоциаций и объединений, а также Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации [4]. Что же касается импорта и экспорта, то эти данные предоставляет таможенная служба, Федеральная служба государственной статистики [9]. Говоря о потреблении, следует обратить внимание на данные, публикуемые Министерством здравоохранения, международными организациями, прочие источники достоверной информации.

Важным методом является экспертный метод. Он подразумевает привлечение специалистов, которые отвечают на вопросы, например, дают собственную оценку объема теневого рынка исходя из имеющейся у них информации. Негативной стороной данного метода является то, что стоимость труда специалистов является существенной, а значит придется потратить деньги на оплату труда экспертов, за то время, которое они потратят для ответа на имеющиеся вопросы.

Положительной стороной является то, что эксперты обычно работают в отрасли в течение длительного периода времени, поэтому они понимают суть всех процессов, в том числе и тех, которые не декларируются официально, происходят в тени как с участием, так и без участия самих экспертов. Они общаются с большим количеством других специалистов в этой отрасли, что позволяет им сформировать комплексную картину происходящего. В процессе применения экспертного метода можно использовать метод устного опроса, метод опроса с помощью электронной почты, интервью.

Следует выделить в качестве альтернативы – исследования контента средств массовой информации. Если речь идет о теневом рынке алкогольной продукции, то существует большое количество экспертов, которые бесплатно дают журналистам интервью, в том числе по вопросам теневого оборота. Поэтому анализ уже имеющихся ответов экспертов позволит выявить средневзвешенную оценку, что в конечном итоге обеспечит понимание объема рынка.

Также следует обратить внимание на данные Министерства внутренних дел РФ. Дело в том, что МВД РФ активно действует в направлении выявления схем уклонения от налогообложения, занято выявлением нелегального производства алкогольной продукции, что итоге приводит к формированию официальной статистики, связанной с выявлением объемов алкогольной продукции, которая оборачивалась на рынке без необходимых документов.

Проведенный анализ показал, что не существует единой общепризнанной методики оценки теневого оборота и его влияния на экономическую безопасность страны, поэтому предложен собственный алгоритм исследования:

1. Сбор доступной информации о косвенных и прямых данных о теневом обороте, а также об общем экономическом положении страны.
2. Изучение общей информации об развитии теневого рынка алкогольной продукции в течение последних лет.
3. Изучение основных тенденций развития, которые определяют деятельность теневого рынка алкогольной продукции.
4. Применение нескольких подходов к определению текущего объема теневого рынка алкогольной продукции.
5. Выявление влияния теневого рынка алкогольной продукции на национальную экономическую безопасность.
6. Разработка экспериментальной модели выявления взаимосвязи между теневым оборотом на рынке алкогольной продукции РФ и социально-экономическими показателями развития национальной экономики.

7. Формирование взвешенных и разносторонних выводов о реальном положении дел, обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности государства в этой сфере.

1. Первым этапом является сбор доступной информации, косвенных и прямых данных о теневом обороте, а также о факторах, которые влияют на интенсивность деятельности теневых предприятий или тех предприятий, которые частично занимаются теневым производством и продажей алкогольной продукции. Важно учесть макроэкономические индикаторы, курс национальной валюты, реальный уровень платежеспособности населения, объем валового внутреннего продукта на душу населения. Очевидно, что в случае падения покупательской способности населения спрос на теневую алкогольную продукцию будет более высоким, чем в условиях устойчивого экономического роста и повышения уровня реальных доходов населения. Структура потребления населения изменяется, наблюдается попытка сокращения расходов за счет использования более дешевых аналогов. Именно таким аналогом по сравнению с дорогой алкогольной продукцией является именно теневая продукция, поэтому невозможно сформировать взвешенные выводы о ситуации в отрасли без учета общеэкономической картины в стране. Конечно, важными элементами информации является объем производимой продукции, импорт и экспорт, объем потребления алкогольной продукции в течение последних лет.

Первый приоритет в дереве информации присваивается государственной статистике; второй – статистическим данным о производстве алкогольной продукции в масштабах страны в общественном достоянии; и третий – сведениям Продовольственной и сельскохозяйственной организации статистической базы данных Организации Объединенных Наций (ФАОСТАТ) [9]. Конечно, важно учитывать данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства финансов Российской Федерации,

Министерства внутренних дел, прочих государственных органов, ассоциаций и объединений, которые имеют отношения к данной сфере. Следует обратить внимание, что в последнее время российские исследователи делают акцент на проблемы статистической оценки теневой экономики [3].

2. Изучение общей информации о развитии теневого рынка алкогольной продукции в течение последних лет. На этом этапе необходимо изучить собранную ранее информацию. Информацию можно систематизировать с использованием табличного метода, графического метода и прочих. Табличный метод позволяет систематизировать информацию в отдельную таблицу, что, как и графический метод, позволяет сократить расходы рабочего времени аналитика на формирование взвешенных выводов о теновом обороте на рынке алкогольной продукции. В свою очередь графический метод позволяет наглядно отразить тенденции теневого рынка, например, с его помощью можно представить структуру теневого рынка алкогольной продукции.

3. Изучение основных тенденций развития теневого рынка алкогольной продукции. Характеристика различных тенденций способствует пониманию того, куда конкретно движется рынок: увеличивается или уменьшается теневой оборот алкогольной продукции. Выявленные тенденции позволяют не только сделать вывод о текущем положении дел, но и составить прогноз, что позволит аналитику ответить на вопрос относительно того, что следует ждать от рынка в ближайшей перспективе. В рамках такого исследования можно производить расчет относительных и абсолютных изменений какого-либо явления, построить линию тренда, использовать экономико-статистические методы, чтобы понять взаимосвязь определенных тенденций.

4. Анализ текущего объема теневого рынка алкогольной продукции. В рамках такого анализа следует использовать несколько подходов, поскольку, как уже было отмечено, официальной статистики по данному вопросу не существует, публикуемые в открытых источниках данные фрагментарны и зачастую характеризуют лишь

количество изъятой алкогольной продукции, произведенной нелегально. Вполне очевидно, что реальные показатели по незаконному обороту алкогольной продукции никогда не будут раскрыты, поэтому лучше всего систематизировать данные из нескольких источников, чтобы выявить среднее значение.

5. Выявление влияния теневого рынка алкогольной продукции на национальную экономическую безопасность. О том, что незаконный оборот алкогольной продукции негативно влияет на национальную экономическую безопасность можно определить с помощью анализа различных показателей. В первую очередь, незаконное производство алкогольной продукции снижает объем налоговых поступлений в бюджет государства. Полученные средства могли бы пойти на выполнение различных социально-экономических задач. Если доходы государства снижаются, это приводит к вынужденному сокращению расходных обязательств, соответственно, недофинансируются различные сферы. Продажа некачественной алкогольной продукции приводит к увеличению различных заболеваний и смертности населения, пусть и косвенно, но повышает уровень преступности в стране. Вычислить такие показатели можно путем математических расчетов.

6. Разработка экспериментальной модели, позволяющей определить наличие взаимосвязи между теновым оборотом алкогольной продукции и различными социально-экономическими явлениями. Определить, какой объем налогов потеряло государство, можно исходя из данных, характеризующих объемы теневого производства, выявленного правоохранительными органами. С помощью расчетов можно также выявить, существует ли связь между теновым оборотом алкогольной продукции и уровнем смертности населения.

7. Формирование выводов и разработка рекомендаций. В рамках такого этапа следует собрать воедино результаты исследования и разработать меры, которые могут быть реализованы на государственном уровне.

Подводя итоги проведенного исследования, можно сделать вывод, что не существует методики оценки теневого оборота алкогольной продукции и более того, не разработан алгоритм, позволяющий определить влияние такого рынка на национальную экономическую безопасность. В связи с этим важно применять многосторонний подход и использовать все возможные варианты получения информации: анализ статистических сведений из различных источников и поиска расхождений между показателями, анализ экспертного мнения, опрос населения и т. д.

Процесс изучения теневого оборота рынка алкогольной продукции предлагается реализовать в рамках следующих этапов: сбор доступной информации, косвенных и прямых данных о те-

невом обороте; изучение общей информации о развитии теневого рынка алкогольной продукции в течение последних лет; изучение основных тенденций развития, которые определяют деятельность теневого рынка алкогольной продукции; применение нескольких подходов к определению текущего объема теневого рынка алкогольной продукции; выявление влияния теневого рынка алкогольной продукции на национальную экономическую безопасность; разработка экспериментальной модели выявления взаимосвязи между теневым оборотом на рынке алкогольной продукции РФ и социально-экономическими показателями развития национальной экономики; формирование взвешенных и разносторонних выводов о реальном положении дел.

Библиографический список

1. Батурина Е. В. О проблемах мониторинга теневой экономики // Вестник ГУУ. — 2022. — № 2. — С. 100–106.
2. Методы оценки теневой экономики в сельском хозяйстве / С. В. Киселев [и др.] // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2024. — № 5. — С. 99–112.
3. Печерица Е. В., Оробченко Д. М. Проблемы методологии оценки теневой экономики // Управленческое консультирование. — 2024. — № 6. — С. 42–62.
4. Потребление алкогольной продукции на душу населения. — URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/63005> (дата обр. 14.03.2026).
5. Сенникова А. Е., Грачёв Е. А., Журнов Э. В. Экономико-статистический анализ масштабов теневой экономики в России // ЕГИ. — 2022. — 4 (42). — С. 412–418.
6. Соловьев А. М. Анализ нелегального рынка алкогольной продукции в России // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. — 2024. — № 4. — С. 99–112.
7. Соловьев А. М. Анализ теневого рынка алкогольной продукции в России // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. — 2017. — № 15. — С. 278–293.
8. Текущее состояние нелегального рынка пивоваренной продукции Российской Федерации. — URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=122044&p=attachment> (дата обр. 14.03.2026).
9. ФАОСТАТ. — URL: <https://www.fao.org/statistics/ru/> (дата обр. 14.03.2026).
10. Экспорт и импорт Российской Федерации по товарам. — URL: <https://customs.gov.ru/folder/502> (дата обр. 14.03.2026).

УДК 339.138:001.81 DOI: 10.14451/1.256.393

Кластеры социально-этического маркетинга в российском и зарубежном дискурсе

© 2026 **Воронов Александр Александрович**

Доктор экономических наук, профессор кафедры логистики и коммерческой работы.
Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I.
E-mail: voronov.a@mail.ru

© 2026 **Козырь Наталья Сергеевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры кибербезопасности и защиты информации.
Кубанский государственный технологический университет.
E-mail: n_k_@mail.ru

© 2026 **Осадчая Светлана Михайловна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга. Белгородский государственный национальный исследовательский университет.
E-mail: osadchaya@bsu.edu.ru

Ключевые слова: социально-этический маркетинг, социальный маркетинг, этический маркетинг, наукометрия, библиометрия, наукометрический анализ, научный ландшафт, устойчивый маркетинг.

В статье рассматривается терминологическая и тематическая структура исследовательского поля социально-этического маркетинга в российском и зарубежном научном дискурсе. Цель исследования – выявить особенности его концептуализации на основе библиометрического анализа публикаций, индексируемых в РИНЦ/eLibrary.ru, Scopus и Web of Science. Установлено, что российский дискурс характеризуется большей терминологической интеграцией и концентрируется вокруг понятий «социальный маркетинг» и «социально-этический маркетинг», тогда как зарубежный дискурс имеет кластерный характер и распределяется между направлениями «ethical marketing», «societal marketing», «CSR marketing», «sustainable marketing» и «green marketing». Показано, что различия между массивами связаны прежде всего со степенью терминологической консолидации и логикой организации предметного поля. Сделан вывод о необходимости более строгой дефиниционной нормализации данной области исследований.

Введение

Проблематика социально-этического маркетинга занимает заметное место в современном научном дискурсе, однако расширение публи-

кационного массива сопровождается не концептуальной консолидацией, а усложнением и фрагментацией понятийного пространства. В англоязычной литературе данная тематика

представлена через ряд частично пересекающихся направлений, включая «societal marketing», «marketing ethics», «corporate social responsibility and marketing», «sustainable marketing», «green marketing» и «ethical consumerism» [8]. Это подтверждается как теоретическими работами, раскрывающими связь маркетинга и корпоративной социальной ответственности [9], так и библиометрическими исследованиями, фиксирующими внутреннюю неоднородность смежных областей, в частности «green marketing» и «marketing ethics» [7; 10]. В российской научной традиции соответствующая проблематика, напротив, описывается преимущественно через более интегральные дескрипторы «социальный маркетинг» и «социально-этический маркетинг». В отечественных исследованиях социально-этический маркетинг рассматривается как концептуальная основа функционирования организации [5], соотносится с устойчивым развитием [3] и интерпретируется как инструмент реализации корпоративной социальной ответственности [4]. Одновременно публикации по социальному маркетингу раскрывают его как самостоятельное направление анализа и прикладной инструмент повышения эффективности деятельности организаций [1; 6], тогда как работы по социально-ориентированному маркетингу указывают на сохраняющуюся размытость его границ по отношению к социальной ответственности бизнеса [2].

Таким образом, научная проблема заключается не в недостатке исследований, а в отсутствии устойчивой терминологической организации данного поля. Асимметрия между англоязычной кластерной моделью и российской интегративной традицией затрудняет сопоставление публикаций, реконструкцию границ предметного поля и его отграничение от КСО, социальной рекламы и маркетинга некоммерческих организаций. Цель статьи состоит в выявлении особенностей терминологической и тематической организации исследовательского поля социально-этического маркетинга в российском и англоязычном научных дискурсах на основе библиометрического анализа публикационных массивов. Научная новизна работы связана с со-

поставлением двух моделей концептуализации данной проблематики и уточнением структуры их терминологических пересечений, а ее значимость — с возможностью дефиниционной нормализации данного направления и повышения концептуальной строгости дальнейших исследований.

Методы

Для достижения целей исследования применен комплекс методов систематизации и библиометрического анализа научных публикаций по теме «социально-этический маркетинг». Данные собирались из международных баз Scopus и Web of Science через доступные платформы (ScienceDirect от Elsevier и полнотекстовые коллекции), учитывая ограничения прямого доступа российских организаций.

Российский публикационный массив формировался из базы РИНЦ через eLibrary.ru за период 2000–2026 гг. Сплошная выборка проводилась по дескрипторам «социальный маркетинг», «социально-этический маркетинг» и «этический маркетинг», без ограничений по типу издания.

Анализ Scopus и Web of Science включал поиск по кластеру ключевых слов: ethical marketing, marketing ethics, societal marketing, socially responsible marketing, CSR marketing, sustainable marketing, green marketing, consumer ethics, cause-related marketing.

Публикации РИНЦ группировались по типам (ВАК-статьи, конференции, монографии) и авторам. Структура кластеров определялась контент-анализом: теоретико-методологический блок, здравоохранение, КСО/ESG, НКО, государственное управление.

Терминологические кластеры сопоставлялись по сходству тематических узлов (этика, КСО, устойчивость) с учетом различий в консолидации дескрипторов. Методология обеспечивала репрезентативность массивов и выявление асимметрий дискурсов.

Результаты

Кластерная структура англоязычного исследовательского поля социально-этического маркетинга

Анализ англоязычного массива показывает, что социально-этический маркетинг не оформлен как единое терминологически устойчивое направление (рис. 1).

Карта встречаемости ключевых слов показывает центральную роль узла corporate social responsibility (корпоративная социальная ответственность), связывающего несколько кластеров. Один из них объединяет relationship marketing (маркетинг взаимоотношений), trust (доверие), customer loyalty (лояльность потребителей), customer satisfaction (удовлетворенность потребителей) и corporate reputation (корпоративная репутация), отражая поведенческо-

репутационную интерпретацию темы. Другой кластер включает sustainability (устойчивость), sustainable development (устойчивое развитие), innovation (инновации), CSR и green marketing (зеленый маркетинг), что указывает на связь с экологической и устойчивой повесткой.

Отдельно выделяются термины marketing (маркетинг), ethics (этика), advertising (реклама), social responsibility (социальная ответственность), social media (социальные медиа), а также кластер cause-related marketing (маркетинг, связанный с общественно значимыми инициативами), сопряженный с purchase intention (намерение покупки) и consumer behaviour (поведение потребителей). Это позволяет заключить, что англоязычное поле организовано кластерно и объединяет вопросы этики маркетинга, КСО, устойчивого развития и общественно ориентированных рыночных практик.

Таблица 1. Структура кластеров англоязычного исследовательского поля.

Тематический кластер	Англоязычные дескрипторы	Русскоязычная интерпретация
Этическое ядро	ethical marketing, marketing ethics, responsible marketing	этический маркетинг, маркетинговая этика, ответственный маркетинг
Социально-этическая концепция	societal marketing, societal marketing concept, socially responsible marketing	общественно ориентированный маркетинг, концепция общественно ориентированного маркетинга, социально ответственный маркетинг
CSR / ответственность бизнеса	CSR marketing, corporate social responsibility and marketing, social responsibility and marketing	маркетинг корпоративной социальной ответственности, корпоративная социальная ответственность и маркетинг, социальная ответственность и маркетинг
Устойчивость и экология	sustainable marketing, sustainability marketing, green marketing	устойчивый маркетинг, маркетинг устойчивости, зеленый маркетинг
Потребительская этика	consumer ethics, ethical consumerism, ethical consumption	потребительская этика, этическое потребление, этико-ориентированные потребительские практики
Прикладные формы	cause-related marketing, ethical branding, marketing responsibility	маркетинг, связанный с общественно значимыми инициативами, этический брендинг, ответственная маркетинговая деятельность

Источник: составлено авторами.

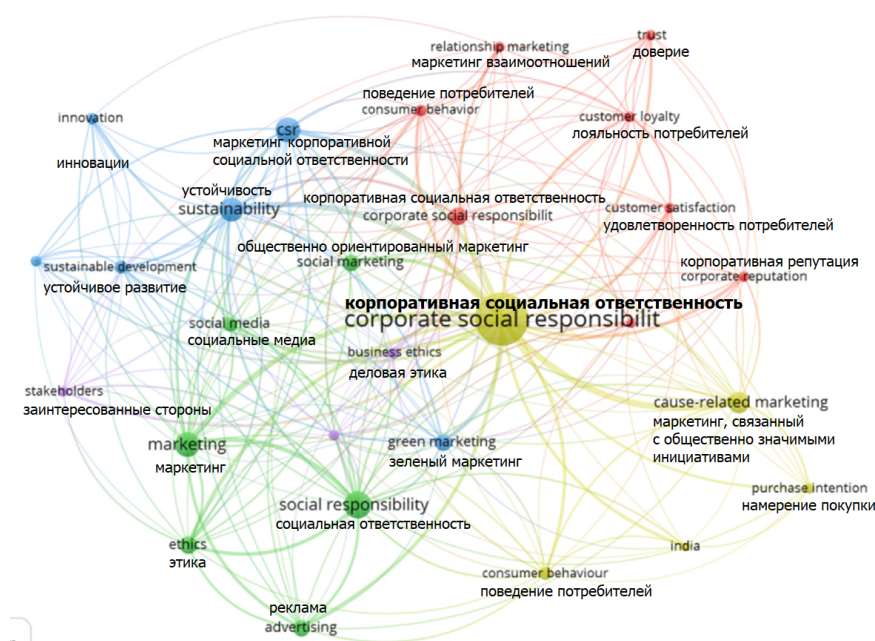


Рис. 1. Карта совместной встречаемости ключевых слов в исследованиях этического маркетинга [8].

Для систематизации англоязычного массива публикаций целесообразно использовать кластерный подход, позволяющий группировать исследования по устойчивым тематическим узлам. Такой способ отбора отражает не формальное единство терминологии, а фактическую структуру исследовательского поля, в котором социально-этическая проблематика распределена между несколькими пересекающимися концептуальными линиями (табл. 1).

Представленная структура показывает, что англоязычный дискурс не сводится к одному закрепленному термину, а организован как совокупность взаимосвязанных исследовательских кластеров. При этом societal marketing concept (концепция общественно ориентированного маркетинга) целесообразно рассматривать как наиболее близкое к теоретическому ядру направление, тогда как остальные кластеры отражают его этические, управленческие, экологические, потребительские и прикладные проекции.

В России социально-этический маркетинг преимущественно обозначается единым русскоязычным термином «социально-этический маркетинг» (или «социальный маркетинг»), в отличие

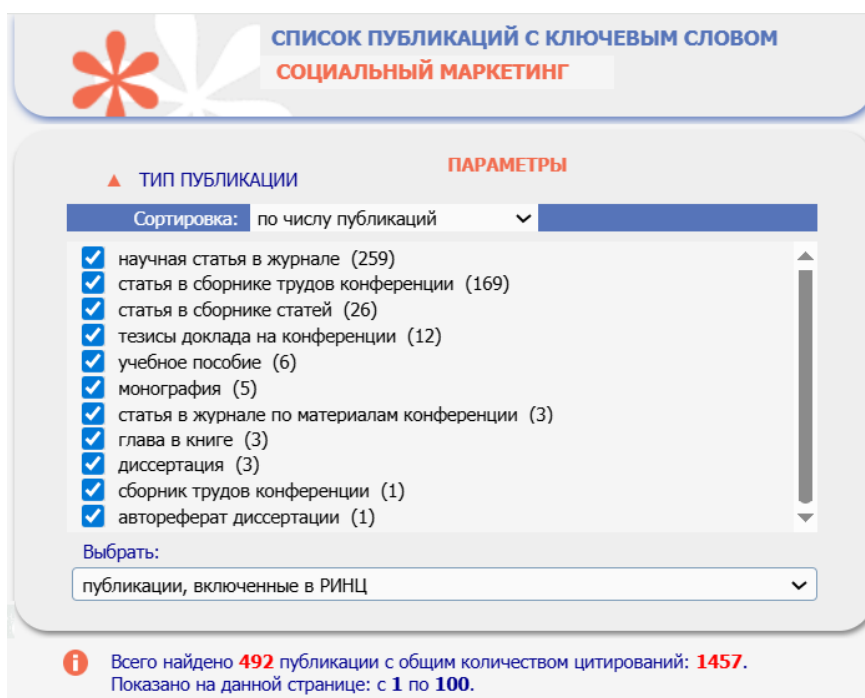
от англоязычной фрагментации. Именно этот термин доминирует в научных публикациях, диссертациях и статьях, прежде всего в контексте социальной ответственности бизнеса и постсоветской исследовательской традиции.

Социальный маркетинг как дескриптор исследования социально-этического маркетинга в России

На рисунке 2 представлена иллюстрация сплошной выборки публикаций с ключевым словосочетанием «социальный маркетинг» в РИНЦ (eLibrary.ru) за весь период индексации — 2000–2026 гг. Такой подход позволил сформировать максимально полный массив публикаций, релевантных исследуемой тематике, без предварительного ограничения по типу издания.

В результате поискового запроса по трем дескрипторам — «социальный маркетинг», «социально-этический маркетинг» и «этический маркетинг» — был сформирован сопоставительный публикационный массив (табл. 2). Полученные результаты показали, что наибольший по объему и наиболее репрезентативный корпус формируется по запросу «социальный маркетинг».

Следует учитывать, что массивы, представленные в таблице 2, не являются взаимно исклю-



**СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ С КЛЮЧЕВЫМ СЛОВОМ
СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ**

ПАРАМЕТРЫ

▲ ТИП ПУБЛИКАЦИИ

Сортировка: по числу публикаций ▼

- ☒ научная статья в журнале (259)
- ☒ статья в сборнике трудов конференции (169)
- ☒ статья в сборнике статей (26)
- ☒ тезисы доклада на конференции (12)
- ☒ учебное пособие (6)
- ☒ монография (5)
- ☒ статья в журнале по материалам конференции (3)
- ☒ глава в книге (3)
- ☒ диссертация (3)
- ☒ сборник трудов конференции (1)
- ☒ автореферат диссертации (1)

Выбрать:

публикации, включенные в РИНЦ ▼

i Всего найдено **492** публикации с общим количеством цитирований: **1457**.
Показано на данной странице: с **1** по **100**.

Рис. 2. Иллюстрация сплошной выборки массива публикаций «социальный маркетинг».

чающими. В силу особенностей поиска по полю «ключевые слова» одна и та же публикация могла одновременно входить в несколько выборок. Следовательно, таблица отражает структуру

поисковой выдачи по каждому дескриптору, а не распределение уникальных публикаций без пересечений.

Таблица 2. Структура публикационного массива в РИНЦ (eLibrary.ru) по типам публикаций и ключевым терминам.

Тип публикации	Социальный маркетинг	Социально-этический маркетинг	Этический маркетинг
Научная статья в журнале	259 (из них ВАК: 161)	103 (из них ВАК: 71)	5 (из них ВАК: 5)
Статья в сборнике трудов конференции	169	48	14
Статья в сборнике статей	26	6	1
Тезисы доклада на конференции	12	2	—
Учебное пособие	6	—	—
Монография	5	2	—
Статья в журнале по материалам конференции	3	2	—
Глава в книге	3	1	—
Диссертация	3	3	—
Обзорная статья в журнале	2	—	—

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Структура публикационного массива в РИНЦ (eLibrary.ru) по типам публикаций и ключевым терминам. (Продолжение таблицы)

Тип публикации	Социальный маркетинг	Социально-этический маркетинг	Этический маркетинг
Сборник статей	2	—	—
Сборник трудов конференции	1	—	—
Автореферат диссертации	1	—	—
Статья в журнале — разное	—	2	—
Краткое сообщение в журнале	—	1	—
Всего	492	170	20

Источник: составлено авторами.

На основе ВАК-сегмента выявлено, что 23 автора имеют более одной публикации по дескрипторам «социальный маркетинг» и «социально-этический маркетинг». При этом в таблице 3 включены авторы, имеющие не менее трех ВАК-статей, что позволяет выделить наиболее заметное авторское ядро исследовательского поля.

Таблица 3. Авторы не менее 3 ВАК-статей с ключевыми словами «социальный маркетинг» и «социально-этический маркетинг».

№	Автор	Социальный маркетинг	Социально-этический маркетинг	Итого
1	Осадчая Светлана Михайловна	0	9	9
2	Беляевский Игорь Константинович	6	3	6
3	Козлова Надежда Павловна	8	0	8
4	Титова Лариса Григорьевна	0	4	4
5	Михайлов Дмитрий Алексеевич	4	0	4
6	Городнова Наталья Васильевна	3	0	3
7	Фомин Владимир Николаевич	3	0	3

Источник: составлено авторами.

Полученные данные показывают, что устойчивое авторское ядро в российском ВАК-сегменте сформировано лишь частично. По дескриптору «социальный маркетинг» публикационная активность носит более распределенный характер и связана прежде всего с работами Н. П. Козловой, И. К. Беляевского и Д. А. Михайлова. Напротив, по дескриптору «социально-этический маркетинг» наблюдается более выраженная концентрация публикаций вокруг С. М. Осадчей и Л. Г. Титовой. Это позволяет заключить, что первое терминологическое поле характеризу-

ется большей широтой и распределенностью авторского участия, тогда как второе имеет более локализованную и концентрированную структуру.

Тематическая структура и исследовательский потенциал российского публикационного массива

Сплошной анализ 492 публикаций РИНЦ по ключевому словосочетанию «социальный маркетинг», включающий ВАК-статьи, иные научные журнальные статьи и прочие публикации, показывает, что данная проблематика формирует

внутренне структурированное, но неоднородное исследовательское поле. При этом ВАК-и иные научные журнальные статьи образуют его концептуальное ядро, тогда как прочие публикации преимущественно отражают прикладную диффузию темы, ее региональные вариации и образовательную репрезентацию. В отличие от англоязычного массива, где социально-этическая проблематика терминологически фрагментирована между несколькими дескрипторами, в российской литературе она в большей степени агрегируется вокруг понятий «социальный маркетинг» и «социально-этический маркетинг», что придает исследовательскому полю более выраженную терминологическую целостность.

Центральное место в массиве занимает теоретико-методологический кластер, в рамках которого разрабатываются дефиниции, функции, критерии, эволюция и методология социального маркетинга, а также его разграничение со смежными концептами. Наиболее зрелым прикладным сегментом выступает кластер здравоохранения, профилактики и здорового образа жизни, где социальный маркетинг реализуется в классической логике поведенческого воздействия ради общественного блага и потому обладает наибольшей содержательной целостностью. К числу ведущих относится также кластер КСО, ESG и устойчивого развития, однако именно в нем наиболее отчетливо проявляется понятийное смешение социального маркетинга с корпоративной социальной ответственностью, устойчивым и социально-этическим маркетингом. Существенное место занимает кластер НКО, социальных проектов и социального предпринимательства, демонстрирующий переход от абстрактной концептуализации к анализу конкретных механизмов производства социального эффекта. Дополняют структуру массива кластеры образования и молодежной политики, государственного и муниципального управления, а также культуры, спорта, туризма, социальной рекламы и цифровых коммуникаций, где журнальные статьи задают аналитическую рамку, а прочие публикации расширяют эмпирический и прикладной контекст.

Таким образом, российский публикационный

массив по дескриптору «социальный маркетинг» сочетает устойчивое теоретико-методологическое ядро и расширяющуюся прикладную периферию. Наиболее зрелыми направлениями выступают теория социального маркетинга, здравоохранение и общественное здоровье; наиболее динамичными – НКО, социальное предпринимательство, цифровые коммуникации и публичное управление. Вместе с тем анализ показывает, что ряд направлений остается разработанным фрагментарно. К их числу относятся единая методология оценки эффективности социального маркетинга, строгие критерии его разграничения с социальной рекламой, КСО, SMM и маркетингом НКО, сравнительные межстрановые исследования, а также унифицированные эмпирические модели измерения социального эффекта. Недостаточно оформлен и цифровой social marketing как самостоятельная методологическая область.

Эволюция темы «социальный маркетинг» в РИНЦ публикациях eLibrary.ru (составлено авторами):

1. Первый этап, становление социального маркетинга (2006–2012 годы).
 - основные определения;
 - связь социального маркетинга с социальным управлением;
 - первые исследования в образовании, здравоохранении, фармации и социальной сфере.
2. Второй этап, расширение и прикладная дифференциация (2013–2018 годы), наиболее сильный период по научному влиянию.
 - оформляется теоретическое ядро;
 - появляются наиболее цитируемые работы;
 - развиваются прикладные ветви.
3. Третий этап, цифровизация и устойчивое развитие (2019 год – по наст. время), происходит усиление направлений.
 - НКО;
 - цифровые коммуникации;
 - ESG;
 - устойчивое развитие;
 - общественный контроль;
 - социальные платформы;
 - социальное предпринимательство.

Ключевой проблемой всего корпуса остается понятийная размытость. Во многих публикациях смешиваются социальный маркетинг, социально-этический маркетинг, маркетинг социальной сферы, маркетинг НКО, социальная реклама, КСО, устойчивый маркетинг и цифровое продвижение. Следовательно, несмотря на зрелость и междисциплинарную укорененность данного направления, его дальнейшее развитие требует более строгой дефиниционной базы и последовательного разграничения смежных исследовательских полей.

Сравнительная характеристика российской и англоязычной терминологической структуры

Проведенный анализ показывает, что российское и англоязычное исследовательские поля различаются не только набором используемых дескрипторов, но и самой логикой терминологи-

ческой организации. В российской литературе проблематика социально-этического маркетинга характеризуется значительно большей терминологической консолидацией и концентрируется вокруг базовых понятий «социально-этический маркетинг» и «социальный маркетинг». Напротив, в англоязычном массиве, представленном публикациями, индексируемыми в Scopus и Web of Science, данное направление имеет выражено кластерный и фрагментированный характер, распределяясь между несколькими частично пересекающимися концептуальными линиями: ethical marketing (этический маркетинг), societal marketing (общественно ориентированный маркетинг), CSR marketing (маркетинг корпоративной социальной ответственности), sustainable marketing (устойчивый маркетинг) и green marketing (зеленый маркетинг). Указанная асимметрия отражает различия исследовательских традиций (табл. 4).

Таблица 4. Сравнительная структура терминологических кластеров в российском и англоязычном исследовательских полях.

Кластер Россия	(eLibrary/BAK)	Scopus/WoS (англоязычный массив)
Этическое ядро	этический маркетинг, маркетинговая этика, социально ответственный маркетинг	ethical marketing (этический маркетинг), marketing ethics (этика маркетинга), responsible marketing (ответственный маркетинг)
Социально-этическая концепция	социально-этический маркетинг, концепция социально-этического маркетинга, социальный маркетинг	societal marketing (общественно ориентированный маркетинг), societal marketing concept (концепция общественно ориентированного маркетинга), socially responsible marketing (социально ответственный маркетинг)
CSR / ответственность бизнеса	корпоративная социальная ответственность, КСО, маркетинг корпоративной социальной ответственности, социально ответственный бизнес	CSR marketing (маркетинг корпоративной социальной ответственности), corporate social responsibility and marketing (корпоративная социальная ответственность и маркетинг), social responsibility and marketing (социальная ответственность и маркетинг)
Устойчивость и экология	устойчивый маркетинг, зеленый маркетинг, экологически ориентированный маркетинг	sustainable marketing (устойчивый маркетинг), sustainability marketing (маркетинг устойчивости), green marketing (зеленый маркетинг)

Продолжение на следующей странице

Таблица 4. Сравнительная структура терминологических кластеров в российском и англоязычном исследовательских полях. (Продолжение таблицы)

Кластер Россия	(eLibrary/BAK)	Scopus/WoS (англоязычный массив)
Потребительская этика	этика потребления, ответственное потребление, социально ответственное потребительское поведение	consumer ethics (потребительская этика), ethical consumerism (этическое потребление), ethical consumption (этичное потребление)
Прикладные формы и инструменты	маркетинг социальных инициатив, маркетинг социальной ответственности, продвижение социальных проектов, социальная реклама	cause-related marketing (маркетинг, связанный с общественно значимыми инициативами), ethical branding (этический брендинг), marketing responsibility (ответственная маркетинговая деятельность)

Источник: составлено авторами.

Российская литература в большей степени тяготеет к интегральному пониманию социально-этического маркетинга как синтетической категории, объединяющей вопросы социальной ответственности бизнеса, общественной полезности, государственного регулирования и прикладного управления в локальном институциональном контексте. Англоязычное поле, напротив, структурируется преимущественно вокруг относительно автономных тематических кластеров, связанных с marketing ethics (этикой маркетинга), sustainability (устойчивостью) и corporate social responsibility (корпоративной социальной ответственностью).

Сопоставление терминологических кластеров показывает, что российское и англоязычное исследовательские поля структурируются по сходным тематическим узлам, однако различаются по степени терминологической консолидации и способу концептуализации предмета. В российской литературе преобладают укрупненные и интегральные обозначения, объединяющие этические, социальные и управленческие аспекты маркетинга в рамках сравнительно узкого круга базовых понятий. В англоязычном массиве аналогичная проблематика распределена между несколькими самостоятельными, хотя и пересекающимися, дескрипторами, что придает исследовательскому полю более дифференцированный и кластерный характер. При этом зоны пересечения между двумя массивами наиболее отчетливо проявляются в блоках,

связанных с корпоративной социальной ответственностью, устойчивым развитием, зеленым маркетингом и потребительской этикой. Следовательно, различие между российским и англоязычным дискурсами состоит не в наборе исследуемых проблем как таковых, а в степени их терминологической интеграции и в способах организации понятийного поля.

Обсуждение

Проведенный анализ показывает, что ключевая проблема исследовательского поля социально-этического маркетинга состоит не в недостатке публикаций, а в неустойчивости понятийных границ. Англоязычный и российский массивы описывают близкий круг явлений, однако делают это по разным моделям: международный дискурс строится как сеть относительно автономных направлений, тогда как российская литература тяготеет к их интеграции в рамках более широких дескрипторов «социальный маркетинг» и «социально-этический маркетинг».

Отсюда следует главный методологический вывод: в российском контексте дескриптор «социальный маркетинг» выполняет не только поисковую, но и обобщающую аналитическую функцию, что делает российский массив репрезентативным для реконструкции поля, но одновременно усиливает риск терминологического смешения.

Особенно значимо, что наиболее концептуально устойчивыми выглядят исследования, где социальный маркетинг понимается как инструмент изменения общественно значимого поведения.

Напротив, зоны пересечения с КСО, социальной рекламой, маркетингом НКО и цифровыми коммуникациями остаются методологически наиболее уязвимыми, поскольку именно здесь чаще всего размываются границы предмета.

Тем самым результаты исследования подтверждают необходимость дефиниционной нормализации поля. Его дальнейшее развитие требует более строгого разграничения социального маркетинга, социально-этического маркетинга, КСО, социальной рекламы и социально ориентированных коммуникационных практик. Без этого расширение публикационного массива будет увеличивать эмпирический охват, но не обеспечит сопоставимого роста концептуальной строгости.

Заключение

Проведенный библиометрический анализ показал, что социально-этический маркетинг не представляет собой терминологически консолидированное научное направление, а формируется как совокупность пересекающихся тематических кластеров, охватывающих этический маркетинг, корпоративную социальную ответственность, устойчивый и зеленый маркетинг, общественно ориентированные маркетинговые практики и потребительскую этику.

Установлено, что российский публикационный массив характеризуется более высокой степенью терминологической интеграции: в РИНЦ/eLibrary.ru доминируют дескрипторы «социальный маркетинг» и «социально-этический маркетинг». В англоязычном дискурсе, напротив, данная проблематика распределена между рядом относительно самостоятельных кластеров, среди которых системообразующее значение имеет corporate social responsibility. Это различие отражает специфику исследовательских традиций: интегративную – в российской литературе и дифференцированную – в англоязычной.

Вместе с тем ключевой проблемой исследовательского поля остается понятийная размытость, выражающаяся в пересечении социально-этического маркетинга с КСО, социальной рекламой, маркетингом НКО и цифровыми коммуникационными практиками. Научная значимость исследования состоит в систематизации данного поля на основе кластерного подхода и в выявлении различий в логике его концептуализации. Перспективы дальнейших исследований связаны с уточнением системы дескрипторов, развитием сравнительных межстрановых исследований и разработкой подходов к оценке социального эффекта маркетинговой деятельности.

Библиографический список

1. *Беляевский И. К.* Социальный маркетинг: проблемы формирования и анализа // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2013. – № 6. – С. 90–108. – EDN RUBOTD.
2. *Витальева Е. М., Курбатова Ю. А., Яцечко С. С.* Социально-ориентированный маркетинг и социальная ответственность организации: сходство и различия // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2016. – 1(27). – С. 97–102. – EDN VRNPQR.
3. *Дементьева А. Г., Соколова М. И.* Концепция устойчивого развития и социально-этический маркетинг // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – Т. 19, № 5. – С. 5–15. – DOI: [10.29141/2073-1019-2018-19-5-1](https://doi.org/10.29141/2073-1019-2018-19-5-1). – EDN YOLCQX.
4. *Кострюкова Я. А., Мигушова Т. О., Сенина Ю. А.* Социально-этический маркетинг как инструмент реализации корпоративной социальной ответственности // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т. 2, № 4. – С. 275–284. – DOI: [10.18334/tezh.2.4.1959](https://doi.org/10.18334/tezh.2.4.1959). – EDN WFETTZ.
5. *Осадчая С. М.* Социально-этический маркетинг как основа функционирования организации и прогрессивная концепция отношений с покупателем // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – 4(40). – С. 172–179. – EDN ONZLBP.
6. *Прижигалинская Т. Н., Терновский Д. С.* Социальный маркетинг как инструмент повышения эффективности деятельности организаций потребительской кооперации: институциональный аспект // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – 3(39). – С. 56–60. – EDN OFWEIB.
7. *Biercewicz K.* Using Mixed Reality for Green Marketing Strategies: bibliometric analysis // Procedia Comput. Sci. – 2024. – Vol. 246. – P. 5488–5497. – DOI: [10.1016/j.procs.2024.09.696](https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.696).
8. *Kamila M. K., Jasrotia S. S.* Ethics and marketing responsibility: A bibliometric analysis and literature

- review // Asia Pacific Management Review. – 2023. – Vol. 28, no. 4. – P. 567–583. – DOI: [10.1016/j.apmr.2023.04.002](https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.002).
9. Maignan I., Ferrell O. C. Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2004. – Vol. 32, no. 1. – P. 3–19. – DOI: [10.1177/0092070303258971](https://doi.org/10.1177/0092070303258971).
10. Yıldırım E., Mert K., Cebeci H. İ. Comprehensive review of the marketing ethics literature: A bibliometric approach // Turkish Journal of Business Ethics. – 2021. – Vol. 14, no. 2. – P. 242–269. – DOI: [10.12711/tjbe.2021.14.2.2176](https://doi.org/10.12711/tjbe.2021.14.2.2176).

УДК 338.33 DOI: 10.14451/1.256.404

Стратегии диверсификации гостиничного бизнеса в контексте интенсификации коммерциализационных процессов

© 2026 **Воронова Ольга Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент, директор Высшей школы сервиса и торговли.
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ).
E-mail: ilina.olga@list.ru

© 2026 **Евграфов Аркадий Анисимович**

Кандидат военных наук, профессор, профессор Высшей школы сервиса и торговли.
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ).
E-mail: evgrafov_aa@spbstu.ru

© 2026 **Васильев Владимир Николаевич**

Специалист по учебно-методической работе Высшей школы сервиса и торговли.
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ).
E-mail: vladimirvasiliev@yandex.ru

Ключевые слова: стратегический менеджмент, отраслевой менеджмент, коммерциализация, диверсификация, гостиничный бизнес.

Данное исследование посвящено диверсификации гостиничного бизнеса в контексте коммерциализационных процессов. Актуальность работы обусловлена развитием отечественного туристического рынка и особенностями интеграционных и операционных процессов предприятий индустрии гостеприимства. В ходе исследования авторами рассмотрена сущность процесса диверсификации, систематизированы его факторы, охарактеризованы уровни коммерциализации гостиничных предприятий. По результатам исследования разработана матрица взаимосвязи уровней коммерциализации и направлений диверсификации предприятий индустрии гостеприимства, рассмотрены основные этапы проектирования стратегии диверсификации гостиничного бизнеса в контексте коммерциализационных процессов. Полученные результаты могут служить основой для дальнейшего изучения роли коммерциализации и диверсификации в развитии гостиничного сектора.

Введение

Процесс коммерциализации в сфере гостиничного бизнеса представляет собой комплекс мероприятий, направленных на проектирование и внедрение новых продуктов и технологий

на базе действующих гостиничных объектов в целях привлечения новых потребительских сегментов и увеличения объема возвратных гостей, расширения каналов поступления доходов, укрепления конкурентных преимуществ,

рыночных позиций и общей финансовой устойчивости и деловой активности предприятия.

В условиях быстрого насыщения потребительских рынков и снижения продолжительности жизненного цикла гостиничных продуктов предприятия гостиничного бизнеса сталкиваются с необходимостью усиливать процессы коммерциализации. В связи с этим диверсификация становится наиболее востребованной формой стратегии развития гостиничного предприятия [10], так как при проектировании продуктов и услуг, обеспечивающих выход на новые рынки (или его отдельные сегменты) и направленных на повышение показателей хозяйственной деятельности, эффективности распределения издержек и рисков, а также укрепления рыночных позиций, предпринимательские структуры формируют диверсифицированный продуктовый портфель.

Однако на фоне «перегрева» экономики, усиления интеграционных процессов [8] и повышения уровня неопределенности внешней среды, динамично изменяющегося потребительского спроса и формирования комфортной потребительской среды [3], а также формирования типовых стратегий и бизнес-моделей на рынке гостиничных услуг [4] подходы к обоснованию применения той или иной стратегии диверсифицированного роста гостиничных предприятий в контексте интенсификации коммерциализационных процессов требуют систематизации, что сформировало цель данного исследования.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

- Сформулировать ключевые цели стратегии диверсифицированного роста в контексте гостиничного бизнеса и представить сравнительную характеристику направлений (форм) диверсифицированного роста предприятий гостеприимства.
- Рассмотреть факторы, влияющие на выбор формы диверсифицированного роста и инструменты проектирования диверсифицированных стратегий в гостиничной индустрии.
- Дать характеристику основных уровней коммерциализации, установить взаимосвязь

уровней коммерциализации гостиничных объектов, факторов их развития и форм диверсифицированного роста.

- Рассмотреть примеры применения стратегий диверсифицированного роста в практике коммерциализации предприятий отечественного гостиничного бизнеса.

Материальную базу исследования составили научные работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные различным аспектам стратегического управления организациями, включая разработки и концепции развития отдельных отраслей экономики, в частности туризма и индустрии гостеприимства, а также вопросам коммерциализации и эффективного продвижения инновационных гостиничных услуг на рынок. Методами проведения исследования выступили анализ, индукция, типологизация и сравнение.

Результаты исследования

Как отмечено в работе [5], на современном этапе развития стратегического менеджмента единый научный подход к определению термина «диверсификация» не был сформирован, однако большинство авторов определяют диверсификацию как «одновременное обслуживание нескольких рынков предприятием, имеющим в краткосрочном периоде необходимые ресурсы для производства товаров другого вида» [5]. В связи с этим становится возможным определение двух ключевых компонентов стратегии диверсифицированного роста: маркетинговая и хозяйственная (операционная) деятельность.

С точки зрения управления маркетингом, стратегия диверсификации позволяет «развить дополнительные направления бизнеса» [7], то есть «расширить границы своего присутствия: выйти на новые рынки, предложить потребителям новые товары и услуги» [11]. В условиях, когда маркетинг становится одним из ключевых инструментов повышения устойчивости предприятий сферы услуг [9], возможности диверсификации выступают ключевыми источниками коммерциализации гостиничных объектов.

В свою очередь, рассматривая диверсифицированный рост с точки зрения хозяйственной

деятельности, диверсификация «реализует идеи концентрированной децентрализации ресурсов в нескольких узлах экономической системы, которые выступают в качестве генераторов экономического роста» [10], что требует перепроектирования бизнес-моделей и системы бизнес-процессов предприятия.

В связи с этим можно выделить следующие характерные признаки стратегии диверсифицированного роста (разработано авторами на основании [2; 5; 7; 10–12]):

- Расширение продуктового ряда: введение новых продуктов или услуг, ранее не выпускаемых предприятием.
- Освоение новых рынков: выход на территории, регионы или международные рынки, ранее не охваченные бизнесом.
- Использование свободных ресурсов: эффективное использование неиспользуемых активов и мощностей путем запуска новых бизнес-направлений.
- Разнообразие каналов распределения: привлечение дополнительных путей продвижения и продаж продукции.
- Минимизация рисков: распределение рисков путём вложения капитала в разные виды деятельности, что снижает зависимость от одной сферы.
- Рост доходов и капитализации: создание новых точек роста, повышающих общую выручку и стоимость компании.
- Формирование синергического эффекта: взаимовыгодное взаимодействие между различными направлениями бизнеса.

На основании сформулированных признаков выделим ключевые цели стратегии диверсифицированного роста (разработано авторами на основании [2; 5; 7; 10–12]):

- Устойчивое развитие: обеспечение долгосрочной устойчивости бизнеса даже в условиях нестабильной экономики.
- Максимизация прибыли: получение дополнительной прибыли за счёт выхода на перспективные рынки и расширения сфер деятельности.

- Снижение рисков: уменьшение зависимости от циклических колебаний спроса в отдельных сегментах рынка.
- Повышение конкурентоспособности: укрепление позиций компании на рынке за счёт набора предложений.
- Эффективное управление активами: оптимизация использования существующих ресурсов и потенциалов предприятия.
- Укрепление имиджа: позиционирование компании как динамично развивающейся и способной отвечать современным требованиям рынка.
- Создание стоимости для акционеров: рост капитализации компании, что увеличивает привлекательность акций и повышает доверие инвесторов.

Процесс выбора определенной формы диверсификации играет важнейшую роль в развитии гостиничного бизнеса, позволяя обеспечить сбалансированный рост и максимальную адаптацию к изменениям на рынке. Правильное определение приоритетных направлений расширения бизнеса способствует укреплению конкурентных позиций компании, снижению рисков и созданию условий для устойчивого развития.

Классический подход, основанный на концепции жизненного цикла продукта, выделяет три основные группы диверсификации (виды диверсификации по форме) [6]:

1. Горизонтальная, подразумевающая выход на новые рынки со схожими товарами или услугами.
2. Вертикальная, нацеленная на интеграцию вверх или вниз по цепочке поставок (то есть на выпуск продукции, которая находится в одной производственно-технологической цепочке с основной продукцией).
3. Конгломератная (многоотраслевая), предполагающая расширение текущего ассортимента продукцией, не имеющей отношения к реализуемой ассортиментной линейке, используемым технологиям производства и освоенным рынкам сбыта.

При этом можно представить следующие типы направлений (форм) диверсифицированного роста [13]:

1. Несвязанная (неродственная) диверсификации.
2. Связанная (родственная) диверсификация.
 - Стратегия горизонтальной диверсификации.
 - Стратегия центрированной диверсификации.
3. Комбинированная диверсификация.

Несвязанная (неродственная) диверсификация характеризует выход компании в абсолютно новые отрасли, никак не связанные с её текущей деятельностью по причине «естественной необходимости перехода фирмы в другой, более перспективный бизнес, с новыми технологиями и насущными потребностями рынка» [13]. Данная стратегия используется для защиты от рисков в одном сегменте рынка и требует больших инвестиционных расходов.

Центрированная диверсификация подразумевает расширение бизнеса в смежные или родственные отрасли, сохраняя профиль и технологии деятельности компании, что позволяет экономить ресурсы и минимизировать риски благодаря наличию необходимых компетенций и технологических заделов.

Горизонтальная диверсификация связана с развитием новых продуктов или услуг, близких к уже производимым. В рамках данной стратегии компания «продолжает свой бизнес с имеющимся сырьем и персоналом, расширяя при этом горизонты своей деятельности» [13], в связи с чем «выбор стратегии <...> подразумевает работу с постоянными, прежними покупателями». Такая стратегия помогает увеличить объемы продаж и сохранить существующие компетенции.

Сравнительная характеристика стратегии несвязной (неродственной) диверсификации, стратегии центрированной диверсификации и стратегии горизонтальной диверсификации представлена в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика направлений (форм) диверсифицированного роста.

	Несвязная (неродственная) диверсификация	Центрированная диверсификация	Горизонтальная диверсификация
Цель	Выход в абсолютно новые отрасли	Расширение в родственные или смежные отрасли	Освоение аналогичных продуктов или услуг
Уровень требуемых ресурсов	Высокие расходы на изучение новых рынков	Использование имеющихся ресурсов	Небольшие капиталовложения
Потенциальные риски	Высокие риски провала, отсутствие опыта	Средние риски, возможна потеря специализации	Низкие риски, угроза перенасыщенности рынка
Преимущества	Рост общей доходности, защита от кризиса	Синергия ресурсов, экономия на масштабах	Увеличение объемов продаж, сохранение технологии
Время достижения результатов	Долгосрочный период	Средний срок	Быстрая отдача
Особенности применения в практике	Позволяет воспользоваться новыми возможностями	Использует накопленные знания и инфраструктуру	Способствует повышению конкурентоспособности

Источник: разработано авторами.

Как было отмечено ранее, коммерциализация в гостиничном бизнесе включает создание и вывод на рынок новых продуктов на базе действующих гостиничных объектов для привлечения новых потребителей, удержания постоянных гостей, расширения доходной базы, укрепления

рыночной позиции и улучшения финансового состояния.

При этом можно выделить три основных уровня коммерциализации гостиничных объектов (табл. 2).

Таблица 2. Характеристика уровней коммерциализации гостиничных объектов.

	Низкий	Умеренный	Высокий
Ассортиментная политика	Базовые основные услуги (размещение, питание)	Расширенный перечень основных услуг, базовый набор дополнительных услуг (СПА-центр, фитнес-центр, MICE-услуги)	Полный комплекс основных и дополнительных услуг, в том числе эксклюзивные продукты
Особенности технологий продвижения и продаж	Ограниченный сегмент аудитории, малое количество точек контакта, низкое развитие инструментов удержания возвратных гостей	Широкие сегменты аудитории, перечень программы лояльности, интеграция с внутриотраслевыми компаниями	Ограниченный (по цене) сегмент аудитории, уникальные маркетинговые стратегии, персонализированные предложения, активная интеграция с внутри- и кросс-отраслевыми компаниями
Система управления доходами	Неразвита	Развитые инструменты аналитики	Инструменты глубокой аналитики и прогнозирования
Положение предприятия на рынке	Нестабильное	Устойчивое	Доминирующее
Устойчивость потоков доходов	Низкая	Средняя	Высокая

Источник: разработано авторами.

В зависимости от существующего уровня коммерциализации, характера коммерциализационных процессов и стратегических целей гостиничного предприятия, причины выбора и направление диверсификации будет отличаться.

Принято считать, что основоположником концепции стратегического менеджмента является И. Ансофф, который для определения стратегии позиционирования продукта на рынке разработал матрицу «товар-рынок» (известна также как

«Матрица Ансоффа»), представленную в таблице 3.

Согласно представленной матричной модели, стратегия диверсификации оказывается эффективной лишь тогда, когда организация внедряет инновационный продукт на новом рынке либо ориентируется на новую аудиторию, что, в свою очередь, соответствует целям коммерциализации и подтверждает упомянутый ранее в исследовании тезис.

Таблица 3. Матрица «Товар-рынок» («Матрица Ансоффа») [1].

Товар \ Рынок	Старый	Новый
Старый	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Выбор диверсифицированной стратегии может быть обусловлен рядом причин:

- достижение пределов расширения основного направления бизнеса, означающее исчерпывание возможностей развития в пределах исходной сферы деятельности;
- стремление минимизировать финансовые и операционные риски путем снижения зависимости от единственной отраслевой ниши или продуктовой категории;
- намерение оптимизировать издержки производства и реализации продукции посредством эффекта масштаба и достижения синергического эффекта;
- необходимость адекватного противодействия конкурентному давлению и гибкого реагирования на изменения рыночных условий;
- потребность привлечения дополнительной ресурсной базы, включая привлечение внешнего финансирования.

Кроме того, исследование [10] выделяет дополнительные мотивирующие факторы выбора стратегии диверсификационного роста:

- невозможность достижения стратегических целевых показателей в рамках текущего портфеля товаров и услуг;
- недостаток внутренней информационной базы относительно привлекательности новых рынков и продуктов.

Выбор конкретной формы диверсификации в гостиничной индустрии определяется рядом факторов, которые существенно влияют на принятие решения руководством компании. Рассмотрим наиболее значимые из них:

1. Рыночный потенциал и динамика региона.

- Географическое положение (Наличие туристически привлекательных зон, деловых центров, транспортных узлов и культурных объектов).

- Конкурентоспособность местного рынка (количество действующих объектов, их класс и качество сервиса).

- Экономическая активность региона (рост ВВП, покупательская способность населения и частота деловой активности).

2. Собственные ресурсы и компетенции компании.

- Отраслевой рынок труда (наличие квалифицированного персонала и управленческих кадров).

- Технология и инфраструктура объекта (техническая оснащённость, логистика, информационные системы).

- Рыночные позиции (бренд и репутация объекта на рынке).

3. Регулирующее воздействие государства.

- Налоговая политика (льготы и субсидии для малого и среднего бизнеса, налоговые каникулы).

- Законодательство (санитарные нормы, правила пожарной безопасности, сертификация услуг).

- Поддержка местных властей (программы поддержки туризма, мероприятия по привлечению туристов).

4. Риск-менеджмент и инвестиционная привлекательность.

- Макроэкономическая стабильность (инфляция, обменные курсы валюты, политическая обстановка).

- Кредитные условия (доступность кредитов, процентные ставки, залоговые обязательства).

- Объем и динамика рынка недвижимости и земельного рынка (стоимость недвижимости и земельных участков).

5. Изменчивость внешней среды.

- Колебания спроса (сезонность, колебания турпотоков, эпидемиологическая ситуация).

- Потребительская среда (изменения вкусов и предпочтений гостей).

6. Научно-технический прогресс.

Автоматизация процессов бронирования, умные гостиницы, мобильные приложения

Следует заметить, что для выработки оптимальной стратегии диверсификации, обеспечивающей максимальный эффект и стабильность развития гостиничного бизнеса обязателен комплексный анализ перечисленных факторов.

Помимо этого, при проектировании самого продуктового портфеля в рамках стратегии диверсификационного роста распространено применение таких инструментов, как «Матрица БКГ» и «Матрица GE McKinsey». Согласно матрице БКГ, которая связывает этапы жизненного цикла продукта с их маркетинговой перспективностью, продукты распределяются на группы по двум метрикам: горизонтальная ось показывает занимаемую долю рынка относительно конкурентов, вертикальная – темп роста рынка. В свою очередь матрица GE McKinsey помогает оценить перспективность бизнеса целиком, его отдельных направлений или товаров, так как позволяет учесть не только объем продаж, но и другие факторы: конкурентоспособность продукта и привлекательность рынка. Таким образом, разработка эффективной стратегии диверсификации должна учитывать баланс между традиционными инструментами и современными методами, адаптированными к условиям конкретного бизнеса и его окружения.

Несмотря на широкий перечень преимуществ и разнообразие причин выбора стратегии диверсифицированного роста, необходимо учитывать следующие проблемы и ограничения диверсификации: риски потери специализации и снижения качества обслуживания клиентов, сложности организационного характера и необходимость адаптации внутренних процессов к новому продуктовому портфелю и необходимость обеспечения стабильного финансирования новых проектов.

В связи с этим при разработке стратегии диверсифицированного роста на основе анализа

организационно-экономической характеристики и внешней среды предприятия необходимо заранее разработать систему критериев оценки эффективности.

Наиболее распространенным подходом к разработке таких систем является метод сбалансированной системы показателей (ССП). Как отмечено в [14; 15], сбалансированная система показателей, основанная на причинно-следственной связи, рассматривает траекторию стратегии предприятия через призму того, как и каким образом инвестиции, развитие сотрудников, внедрение информационных технологий и разработка новых продуктов способствуют повышению эффективности хозяйственной деятельности. По этой причине СПП предусматривает 4 области оценки: «финансы» (анализ рентабельности и доходности инвестиций и проч.), «клиенты» (рыночные показатели: увеличение клиентской базы, повышение конкурентоспособности и т. д.), «внутренние бизнес-процессы» (показатели хозяйственной деятельности, эффективность операций, качество и инновационность продукта) и «обучение и карьерный рост» (показатели использования трудовых ресурсов, социальные показатели труда).

Исходя из вышеизложенного, основные этапы формирования стратегии диверсифицированного развития гостиничного предприятия можно представить так (разработано авторами на основании [2; 5; 6; 10; 11; 13]):

1. Анализ текущего состояния предприятия.
 - Анализ реализуемой стратегии и внутренних возможностей предприятия.
 - Оценка внутренней среды и внешней среды.
 - Определение целей диверсификации.
2. Выбор направлений диверсификации.
 - Анализ факторов выбора формы диверсифицированного роста.
 - Анализ опыта диверсификации схожих компаний.
 - Анализ потенциального нововведения.
 - Построение матриц БКГ и GE McKinsey.

- Определение существующих барьеров реализации стратегии.
 - Оценка рисков возникновения неблагоприятной вследствие.
3. Определение конкурентов.
- Изучение конкурентов и их потенциальных возможностей.
 - Оценка способности получения дополнительной прибыли.
 - Анализ предложений конкурентов и их положения на рынке.
 - Сравнительный анализ предлагаемой диверсификации.
 - Прогноз действий.
4. Формирование системы сбалансированных показателей.
- Оценка размера потока денежных средств.
 - Оценка объема производства продукта и прибыли от него.
 - Оценка рентабельности инвестиций.
 - Оценка прибыли в сравнении с конкурирующими компаниями.
 - Оценка конкурентоспособности по ценовому и качественному показателям.
 - Оценка прочих показателей ССП.

Для наглядного представления ключевых характеристик процесса коммерциализации гостиничного бизнеса представим матрицу взаимосвязи уровней коммерциализации и направлений диверсификации гостиничных компаний (табл. 4).

Таблица 4. Матрица взаимосвязи уровней коммерциализации и направлений диверсификации гостиничных компаний.

Уровень коммерциализации	Направление (форма) диверсификации	Несвязная	Горизонтальная	Центрированная
		Выход на совершенно новые рынки, несущие минимальные корреляции с существующими операциями	Введение в ассортимент продуктов и услуг, связанных с основной деятельностью, в целях укрепления рыночных позиций	Концентрация усилий на узких сегментах рынка, близких к основным направлениям деятельности, в целях развития отдельных видов продуктов и услуг
Низкий		–	++	+
Умеренный		+	–	++
Высокий		++	+	–

Источник: разработано авторами.

Согласно представленным в таблице данным, для предприятий гостиничного бизнеса с низким уровнем коммерциализации наиболее актуальна горизонтальная диверсификация (++) , обеспечивающая укрепление рыночных позиций, а также центрированная диверсификация (+), развертывание которой позволит стабилизировать деловую активность, в то время как несвязная стратегия обладает отрицательной взаимосвязью (–), так как компании данного уровня коммерциализации не обладают ресурсами к адаптации к новым рынкам.

Для организаций с умеренным уровнем коммерциализации наиболее эффективна реализация центрированной диверсификации (++) , которая позволит с помощью концентрирования ресурсов и решений на узких сегментах производственно-технологической цепочке развить новые продукты и определить рыночную нишу. Горизонтальная диверсификация, напротив, наименее перспективна (–) для данных бизнес-систем, так как чрезмерное расширение ассортимента в рамках одного вида деятельности несет за собой риск потери узнаваемости и понятного рыночного образа. Однако несвязная

диверсификация (+) может быть рассмотрена как источник расширения рыночного присутствия при наличии должного объема ресурсов и данных.

Гостиничные предприятия высокого уровня коммерциализации могут успешно применять стратегии несвязной диверсификации (+ +) ввиду наличия достаточной ресурсной базы и устойчивых рыночных позиций в целях освоения новых рынков и дальнейших интеграционных процессов, а также горизонтальной диверсификации (+), позволяющей укрепить позиции на действующих рынках, охватывая более широкие потребительские сегменты. При этом стратегия централизованной диверсификации не является актуальной (– –), так как на данном уровне коммерциализации предприятия обладают достаточной высокой спецификацией ассортиментной политики, в связи с чем эффективность дальнейших диверсификационных процессов ограничена.

Раскроем основные этапы формирования стратегии диверсифицированного развития гостиничного предприятия в контексте интенсификации коммерциализационных процессов:

1. Анализ текущего состояния предприятия.
2. Выбор направлений диверсификации.
3. Прогнозирование результатов выбранной стратегии.
4. Формирование системы сбалансированных показателей.

Обсуждение

Рассмотрим примеры реализованных стратегий диверсифицированного роста в практике отечественного гостиничного бизнеса с помощью таблицы 5.

Рассмотренные примеры ярко демонстрируют, что на сегодняшнем этапе развития отечественного гостиничного бизнеса формы связанной диверсификации имеют широкое распространение, так как позволяют эффективно расширять своё действующее предложение, повышать ценность, обеспечивать «якорение» потребителей

и развивать рыночные позиции.

При этом по результатам анализа отечественного гостиничного рынка можно отметить, что многие гостиничные предприятия в рамках стратегий диверсифицированного роста выходят на следующие рынки: общественное питание, торговля, туристские услуги и проч., однако, ввиду того, что в рамках реализации данных стратегий организации используют уже освоенные ими сети поставщиков и (или) направляют свои рыночные усилия на прежнюю аудиторию, отнести их к чистой форме несвязанной диверсификации не представляется возможным.

Следует отметить, что это значительно отличает гостиничный бизнес Российской Федерации от международного рынка, где формы несвязанной диверсификации реализуются успешно (например, Hilton Worldwide Holdings выпускает вино собственной марки, Marriott International владеет авиакомпанией, InterContinental Hotels Group выпускает линию ароматов, свечей и текстиля).

Выводы

Процессы коммерциализации и диверсификации в гостиничном бизнесе обладают схожими целями и задачами, условиями и факторами реализации. Тем не менее, указанные процессы находятся в прямой и существенной взаимозависимости, учет характера которой является необходимым условием принятия эффективных управленческих решений.

Рост количества продуктов, предлагаемых гостиничным предприятием, осуществляющийся в ходе коммерциализации, сопровождается увеличением степени диверсификации его ассортиментного портфеля. При этом в зависимости от уровня коммерциализации гостиничного объекта применимость диверсификационных стратегий ограничена, на что также влияет совокупность факторов внешней и внутренней среды, систематизация которых представлена в работе.

Таблица 5. Примеры применений стратегий диверсифицированного роста в контексте коммерциализации отечественного гостиничного бизнеса.

Гостиничное предприятие	Уровень коммерциализации	Ключевые факторы, повлиявшие на диверсификацию	Тип диверсификации	Проявление диверсификации	Эффекты диверсификации в контексте коммерциализации
Cosmos Hotel Group	Высокий	- Активные меры поддержки туризма в регионах - Льготы и субсидии для построения новых отелей - Активные меры поддержки туризма в регионах - Высокий уровень развития транспортных узлов в регионах присутствия - Высокая деловая активность в регионах присутствия - Развития база материальных и организационных ресурсов	Горизонтальная	Развитие 4 брендов разной ценовой категории, уровня сервиса, технической оснащенности стилистики, в том числе в новых для компании регионах	- Спрос на договоры управления и франшизу - Выход на рынки с низкой конкуренцией (Дальний Восток, Кавказ) - Укрепление рыночных позиций - Стабильная загрузка - Распределение денежного потока для постепенного обновления инфраструктуры
Marja Villas & SPA	Умеренный	- Расположение вблизи Санкт-Петербурга - Высокий туристский спрос - Удобная транспортная инфраструктура	Горизонтальная/Несвязная	- Открытие номеров-вилл более низкой категории по более доступным ценам - Открытие детского клуба	- Привлечение более широкой аудитории - Повышение имиджа и рыночных позиций - Рост общей доходности
Odiseya Wellness Resort	Умеренный	- Высокое развитие природных ресурсов региона - Высокий уровень конкурентности рынка - Высокий уровень развития собственных ресурсов	Центрированная/Несвязная	Магазин собственного тепличного хозяйства	- Повышение имиджа компании - Удержание своей аудитории - Рост доходности
Yard Residence	Умеренный	- Высокий уровень гастрокультуры в регионе - Расположены в центре культурной, деловой и туристической жизни Санкт-Петербурга - Выстроенная система логистики	Центрированная	Открытие ресторана Vascuqard, ориентированного на молодежную аудиторию	- Привлечение новой аудитории (новый сегмент) - Укрепление позиционирования на рынке - Повышение медийности - Увеличение загрузки и выручки

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что процесс коммерциализации инициирует потребность в диверсификации, обеспечивая условия для появления новых направлений деятельности и увеличения продуктового портфеля, в то время как сам выбор направления диверсификации непосредственно обусловлен содержанием процесса коммерциализации, что позволяет рассматривать диверсификацию как одну из производных коммерциализации.

Разработанная авторами матрица взаимосвязи уровней коммерциализации и направлений диверсификации гостиничных объектов, корректность которой была подтверждена примерами из практики отечественного гостиничного бизнеса, а также представленные этапы формирования стратегии диверсификации в контексте интенсификации коммерциализационных процессов могут быть рекомендованы к практическому использованию в деятельности гостиничных предприятий.

Библиографический список

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М. : Экономика, 1989. — 520 с.
2. Бирюков А. А. Анализ проблем разработки стратегических решений по диверсификации интегрированных хозяйственных структур // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. — 2022. — Т. 19, 1 (121). — С. 188–194.
3. Воронова О. В., Хныкина Т. С., Федорчук В. Н. Цифровая трансформация торговли в контексте формирования комфортной потребительской среды: терминологический дискурс // Экономические науки. — 2023. — № 229. — С. 344–352.
4. Воронова О. В., Шелейко В. А., Васильев В. Н. Теоретико-методологические аспекты взаимосвязи бизнес-стратегий и бизнес-моделей сетевых гостиничных компаний // Экономические науки. — 2024. — № 241. — С. 403–416.
5. Гомилевская Г. А., Соломонюк Д. В. Диверсификация туристской деятельности в условиях неопределенности внешней среды, связанной с эпидемией COVID-19 // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. — 2021. — 13 (1). — С. 80–92.
6. Дадаев Я. Э. Диверсификация и интеграция как формы обеспечения стратегических ориентиров управления предприятием // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. — 2021. — 23 (1). — С. 141–152.
7. Ивашковская И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход : монография. — 2-е изд. — М. : Инфра-М, 2019. — 320 с.
8. Ильина О. В., Михайлова Г. В. Процессы интеграции в сфере внешней торговли // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2013. — № 12. — С. 66–71.
9. Ильина О. В., Хныкина Т. С. Технологии маркетинга бытовых услуг: современные тенденции и проблемы развития // Практический маркетинг. — 2016. — 12-1(238-1). — С. 27–31.
10. Момотова О. Н., Воронцова Г. В. Стратегия диверсификации как приемлемый вариант развития региональных социально-экономических систем // KANT. — 2011. — № 2. — С. 28–32.
11. Назаров Д. А., Морозова Н. И. Стратегия диверсификации как приоритетное направление развития предпринимательства в условиях высоко динамичной внешней среды : Материалы II Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 28 февраля 2023 года // Интеграция мировой науки и техники: новые концепции и парадигмы. — Ставрополь : Параграф, 2023. — С. 388–390.
12. Нана Ж. Исследование разработки стратегии диверсификации в бизнес-системах в условиях цифровизации // Международный научно-исследовательский журнал. — 2023. — 12 (138).
13. Шабалтун М. И., Леманова П. В. Значимость стратегии диверсификации в условиях конкуренции // Международный студенческий научный вестник. — 2016. — № 4–4. — С. 459–462.
14. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. — 1992. — No. 01/02.
15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Harvard : Harvard Business Press, 1996. — 336 p.

УДК 332.156 DOI: 10.14451/1.256.415

Агломерации как территориальные социально-экономические системы

© 2026 **Восканов Михаил Эдуардович**

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и права. Ессентукский институт управления, бизнеса и прав, Россия, Ессентуки.

E-mail: mvoskanov@mail.ru

© 2026 **Захаркин Артем Александрович**

Ассистент кафедры экономики и права. Ессентукский институт управления, бизнеса и права, Россия, Ессентуки.

E-mail: overartem@yandex.ru

© 2026 **Юнаев Захар Вадимович**

Аспирант кафедры экономики и права. Ессентукский институт управления, бизнеса и права, Россия, Ессентуки.

E-mail: kaf-eip-eiubp@mail.ru

Ключевые слова: агломерация, пространственное развитие, социально-экономическое развитие, механизмы развития агломераций, принципы агломерационного развития, стратегия пространственного развития.

В статье рассматриваются агломерации как территориальные социально-экономические системы, исследуется процесс их развития. Раскрываются сущность и специфика агломераций, их ключевые характеристики и функции, механизм функционирования, принципы, методы и инструменты развития. Определяется, что агломерация представляет собой совокупность компактно расположенных населённых пунктов, объединённых устойчивыми экономическими, социальными, транспортно-логистическими, культурными и иными связями. Также в статье обосновывается необходимость управляемого развития агломераций для предотвращения негативных последствий их стихийного роста.

Введение

Современные процессы регионального развития и урбанизации характеризуются усилением роли агломераций как ключевых элементов территориальной организации общества. Агломерации выступают центрами концентрации экономических, социальных, культурных и инновационных ресурсов, определяя векторы

пространственного развития на национальном и региональном уровнях. В условиях глобализации и усиления межрегиональной конкуренции изучение агломераций как целостных территориальных социально-экономических систем приобретает особую актуальность. В контексте реализации Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2030 года

с прогнозом до 2036 года изучение сущности, специфики и механизмов развития агломераций также актуализируется. Кроме того, актуальность исследования в рамках данной статьи обусловлена возрастающей ролью агломераций в формировании экономического потенциала страны, необходимостью сбалансированного пространственного и социально-экономического развития территорий, потребностью в научно-обоснованных подходах к управлению агломерационными процессами, а также наличием ряда нерешённых проблем, связанных со стихийным неуправляемым ростом агломераций.

Цель исследования в рамках написания данной статьи – раскрыть сущность и специфику агломераций, выявить их ключевые характеристики и механизмы функционирования как сложных территориальных социально-экономических систем.

Для достижения поставленной цели в рамках настоящей статьи поставлены и решаются следующие задачи:

1. Определить сущность и специфику агломераций, проследить эволюцию теоретических подходов к их изучению;
2. Выявить основные типы и структурные элементы агломераций;
3. Проанализировать признаки и функции агломераций как территориальных социально-экономических систем;
4. Рассмотреть механизм, принципы, методы и инструменты развития агломераций.

Объектом исследования являются агломерации как сложные территориальные образования, предметом исследования – сущность, специфика, признаки, функции и механизм развития агломераций.

В работе использованы такие общенаучные методы познания, как системный подход для комплексного анализа агломераций, ретроспективный метод анализа для изучения истории и эволюции теоретических представлений об агломерациях, структурно-функциональный анализ для выявления признаков и функций агломераций, нормативно-правовой анализ для оценки

принципов и инструментов агломерационного развития.

Теоретическую основу исследования составили труды А. Маршалла, А. Вебера, В. Кристаллера, Э. Лампарда, Э. Гувера, В. Г. Давидовича, Г. М. Лаппо и других учёных, а также положения Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2030 года с прогнозом до 2036 года.

Результаты исследования могут быть использованы в процессе работы органов власти при разработке концепций и стратегий пространственного и социально-экономического развития агломераций, а также полезны для исследователей, изучающих вопросы территориальной и пространственной экономики.

Сущность и специфика агломераций как сложных территориальных образований

Агломерация (от лат. *agglomerare* – присоединять, накапливать) – это совокупность компактно расположенных населённых пунктов, объединённых устойчивыми экономическими, социальными, транспортно-логистическими, культурными и иными связями.

Первые работы, посвящённые вопросам высокой концентрации населения на определённых территориях, стали появляться в конце XIX в. Теоретическое обоснование этого феномена в начале XX в. предложил А. Маршалл (1842–1924) – английский учёный, представитель неоклассического направления в экономической теории. Он выделял три базовых аспекта формирования агломераций:

1. Экономические агенты демонстрируют тенденцию к локализации производственных мощностей в непосредственной близости от ключевых рынков сбыта и основных поставщиков ресурсов [2, с. 3507].
2. Экономические агенты получают более широкие возможности для поиска и привлечения рабочей силы – преимущественно квалифицированных кадров. В свою очередь, рабочая сила перемещается в крупные города [2, с. 3507].

3. Повышенная интенсивность социальных и деловых взаимодействий в крупных городах способствует ускоренному распространению новых знаний, идей и практик, что выступает значимым фактором научно-технического прогресса [2, с. 3507].

Впоследствии немецкий экономист А. Вебер (1868–1958) предложил теорию агломерационного размещения промышленности. Он обращал внимание и на негативные эффекты формирования агломераций и указывал на необходимость управляемого агломерационного развития.

Своё дальнейшее развитие теория агломераций получила в трудах В. Кристаллера (1893–1969), Э. Лампарда (1922–2023), Э. Гувера (1907–1992) и др.

Среди отечественных учёных можно выделить советского инженера-экономиста и географа-урбаниста Давидовича В. Г. (1906–1978), который оценил влияние агломераций на экономику страны, а также исследовал проблемы каркасно-сетевого агломерационного развития. Изучением формирования и развития агломераций с позиций каркасно-сетевого подхода также занимался крупнейший отечественный учёный, советский и российский географ-урбанист Лаппо Г. М. (1923–2020). По его определению: «Городская агломерация – компактная территориальная группировка поселений (главным образом, городских), объединённых многообразными и интенсивными связями (хозяйственными, трудовыми, культурно-бытовыми, рекреационными и др.)» [3, с. 56]. Это определение агломерации легло в основу Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года [6, с. 17].

Согласно Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года городская агломерация – это «форма расселения, включающая одно или несколько ядер городской агломерации и прилегающую территорию, на которой расположены населённые пункты в пределах

не более чем 1,5-часовой транспортной доступности до ядра городской агломерации, объединённые интенсивными экономическими, в том числе трудовыми, и социальными связями» [7; 9].

Структура агломераций включает одно или несколько ядер – центров, пригородную зону и прилегающую к ним территорию – периферию. Ядро (центр) – городское поселение с высокой концентрацией предприятий и населения. Пригородная зона – территории (преимущественно города-спутники, а также сельские поселения) с интенсивной маятниковой миграцией населения и развитой транспортной инфраструктурой. Периферийная зона – менее освоенные территории (преимущественно сельские поселения) (рис. 1) [5].

Как правило, выделяют два основных типа агломераций:

1. моноцентрические – с одним ярко выраженным доминирующим ядром;
2. полицентрические – с несколькими сопоставимыми по значимости центрами.

Кроме того, как вид полицентрической агломерации выделяют конурбацию – классическую агломерацию, в структуре которой несколько примерно равных по значимости и размеру ядер, имеющих общую функционально-отраслевую специализацию.

Внутренняя связанность элементов и устойчивость структуры агломерации обеспечиваются её опорным каркасом. Под опорным каркасом агломерации понимается объединение агломерационных центров и периферии, интегрированных посредством транспортно-логистических связей, обеспечивающее комплексное пространственное и социально-экономическое развитие территории.

Признаки и функции агломераций как территориальных социально-экономических систем

Агломерации можно рассматривать как сложные системы, обладающие следующими признаками:

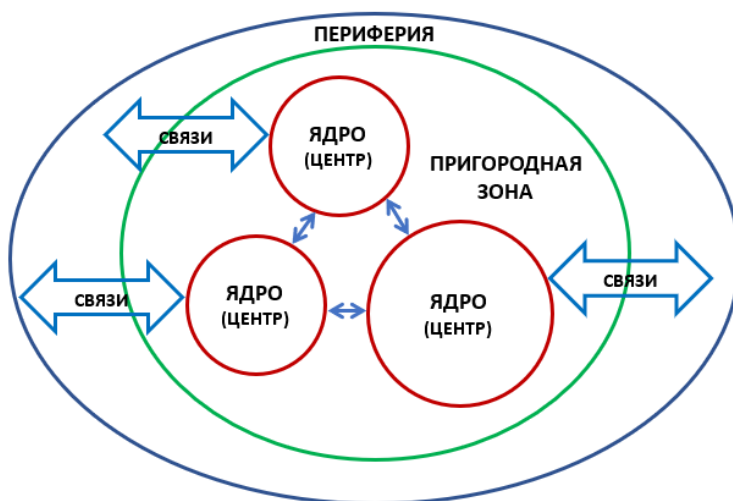


Рис. 1. Структура агломерации (составлено авторами).

1. Целостностью, под которой понимается наличие устойчивых взаимосвязей между элементами системы;
2. Иерархичностью, под которой понимается наличие чёткой структуры с выделением ядра, пригородной зоны и периферии;
3. Динамичностью, под которой понимается способность к саморазвитию агломерации как территориальной социально-экономической системы и её адаптации к изменениям внешней среды;
4. Открытостью, под которой понимается активное взаимодействие агломераций с другими территориальными системами;
5. Многофункциональностью, под которой понимается сочетание различных видов деятельности (промышленности, науки, образования, культуры и т. д.) на территории агломерации.

Агломерации выполняют следующие функции:

1. Экономическую, которая проявляется в концентрации производства, капитала, предпринимательской и инновационной активности на определённой территории;
2. Социальную, которая проявляется в обеспечении высокого уровня занятости, образования, здравоохранения и социальной защиты населения;
3. Транспортно-логистическую, которая проявляется в формировании устойчивых внутриагломерационных и межтерриториальных связей и узлов и позволяет обеспечить опти-

мальность пассажиро- и грузопотоков;

4. Культурную, которая проявляется в сохранении и развитии культурного наследия;
5. Экологическую, которая проявляется в организации рационального природопользования и обеспечении экологической безопасности на территории агломерации.

Таким образом, агломерации представляют собой сложные динамические системы, сочетающие структурную организованность с высокой адаптивностью и многофункциональностью. Их системная организация позволяет эффективно решать социально-экономические задачи, противостоять вызовам современности и создавать комфортную среду для жизнедеятельности населения.

Механизм развития агломераций как территориальных социально-экономических систем

Механизм развития агломерации как территориальной социально-экономической системы — это совокупность принципов, методов и инструментов управленческого воздействия на процессы пространственного и социально-экономического развития агломерации в целях реализации определённых стратегических целей (рис. 2). Развитие агломераций как территориальных социально-экономических систем включает два взаимосвязанных и взаимодополняющих компонента:

1. пространственное развитие агломераций;
2. социально-экономическое развитие агломераций.

Под пространственным развитием агломераций понимается система мероприятий по планированию и управлению территориями, направленная на формирование сбалансированной, эффективно функционирующей и комфортной среды. Данная система охватывает сферы градостроительного проектирования, организации транспортно-логистических сетей, инфраструктурного развития, а также обеспечения экологической безопасности.

Под социально-экономическим развитием территории понимается системный процесс позитивных изменений в экономической и социальной сферах жизни общества, ориентированный на повышение благосостояния населения, формирование условий устойчивого экономического роста [1].

Необходимость определения методологических принципов агломерационного развития предопределяется тем, что неуправляемое, стихийное развитие агломераций может повлечь за собой разрушение опорного пространственного каркаса и обострить социально-экономические проблемы территории. Принципы развития агломераций – это подходы, которые учитывают экономические, социальные, экологические и административно-управленческие аспекты формирования и функционирования агломераций. К принципам агломерационного развития относятся:

1. развитие агломераций в рамках государственной и региональной экономической политики, политики регионального развития с учётом стратегических приоритетов и национальных целей развития Российской Федерации;
2. развитие агломераций в рамках действующего законодательства;
3. развитие агломераций на основе научно обоснованных подходов;
4. комплексное развитие агломераций;

5. участие в процессе агломерационного развития всех заинтересованных сторон (органов власти всех уровней, бизнеса, гражданского общества, представителей научно-образовательной сферы);
6. учёт интересов всех заинтересованных сторон в процессе агломерационного развития (в первую очередь населения и бизнеса);
7. социальная ориентированность и нацеленность агломерационного развития на повышение качества жизни населения [8].

Методы развития агломераций как территориальных социально-экономических систем – это совокупность способов и приёмов воздействия субъекта управления (органов власти в пределах их полномочий) на процесс агломерационного развития территории для достижения поставленных стратегических целей. Фактически, это инструментарий, посредством которого обеспечивается функционирование и развитие агломераций. Инструменты развития агломераций – это конкретные способы и приёмы воздействия на процесс агломерационного развития территории. Методы и инструменты развития агломераций определяют скорость и качество достижения стратегических целей, эффективность использования ресурсов [10].

В процессе агломерационного развития используются следующие методы и инструменты:

1. административно-правовое регулирование, которое включает:
 - нормативно-правовое регулирование;
 - организацию межмуниципального сотрудничества и др.;
2. экономическое регулирование, которое включает:
 - бюджетное регулирование;
 - налоговое регулирование;
 - прямое финансирование;
 - систему государственно-частного партнёрства и др.;
3. организационно-управленческое регулирование, которое включает:
 - распределение полномочий между органами власти различных уровней;



Рис. 2. Механизм развития агломераций как территориальных социально-экономических систем (составлено авторами).

- формирование органов, координирующих агломерационное развитие на конкретной территории;
- пространственное и градостроительное планирование;
- социально-экономическое стратегирование и планирование и др.

Таким образом, развитие агломераций как территориальных социально-экономических систем – это управляемый процесс, направленный на достижение стратегических целей через согласованное воздействие двух взаимосвязанных компонентов – пространственного и социально-экономического развития. При этом развитие агломераций требует системного подхода, сочетающего чёткое соблюдение базовых принципов развития агломерации, грамотное применение методов и инструментов управления, а также координацию усилий всех участников данного процесса. Это позволяет достичь стратегических целей, обеспечить сбалансированное и устойчивое развитие агломераций и в конечном итоге повысить качество жизни населения.

Заключение

В ходе исследования были раскрыты сущность и специфика агломераций как сложных территориальных образований. Установлено, что агломерация представляет собой совокупность компактно расположенных населённых пунктов, объединённых устойчивыми экономическими, социальными, транспортно-логистическими, культурными и иными связями.

Таким образом, агломерации являются точками экономического роста и важнейшими драйверами социально-экономического развития, концентрируя ресурсы и обеспечивая синергетический эффект и эмерджентность от взаимодействия элементов системы. Управляемое развитие агломераций необходимо для предотвращения негативных последствий их стихийного роста, таких как разрушение опорного пространственного каркаса и обострение социально-экономических проблем. Эффективное развитие агломераций требует комплексного подхода, учитывающего экономические, социальные, экологические и административно-управленческие аспекты. Реализация принципов агломерационного развития, закреплённых в Стратегии

пространственного развития РФ, способствует повышению качества жизни населения и устойчивому развитию территорий.

Перспективы дальнейшего исследования агломераций и их развития в современной России связаны с углублённым изучением проблематики территорий, оценкой эффективности применяемых инструментов развития, а также раз-

работкой рекомендаций по совершенствованию механизмов управления агломерационными процессами. Полученные результаты могут служить основой для формирования стратегий развития агломераций на региональном и федеральном уровнях, а также способствовать развитию теоретической базы в области урбанистики и пространственного планирования.

Библиографический список

1. *Восканов М. Э., Захаркин А. А.* Развитие муниципальных образований в контексте реализации региональной экономической политики в России // *Экономические науки*. – 2025. – 12(252). – С. 535–540.
2. *Гвоздева М. А., Казакова М. В., Поспелова Е. А.* Подходы к определению агломерации // *Российское предпринимательство*. – 2016. – Т. 17, № 24. – С. 3505–3514.
3. *Ланно Г. М.* Развитие городских агломераций в СССР. – М. : Наука, 1978. – 152 с.
4. *Мазаев А. Г.* Основные теоретические подходы к проблеме определения границ агломераций в российском градостроительстве // *Академический вестник УралНИИпроект РААСН*. – 2024. – 1 (60). – С. 16–21.
5. *Меркурьев В. В.* Экономическая безопасность предприятия : дис. ... д-ра экономических наук : 08.00.05 / Меркурьев Владимир Владимирович. – Кемерово, 2022. – 370 с.
6. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 30.09.2022) «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года».
7. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».
8. *Суворова А. В.* Городские агломерации: особенности функционирования и методологические принципы развития // *Теоретическая и прикладная экономика*. – 2023. – № 4. – С. 1–17.
9. *Фролкина Е. Ю.* Правовой статус стратегии развития городской агломерации / *Право агломераций*. – URL: <https://agglomeration-law.ru/strategy>.
10. *Хмелева Г. А.* Современные модели городских агломераций // *Вестник Самарского государственного университета*. – 2015. – 8 (130). – С. 163–168.

УДК 332.1 DOI: 10.14451/1.256.422

Влияние геополитической обстановки на инновационную активность российских компаний

© 2026 Ярлова Татьяна Викторовна

Кандидат педагогических наук, доцент, заместитель научного руководителя Центра стратегических исследований в области инноваций и цифровой экономики, доцент кафедры управления инновациями. Одинцовский филиал Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России, Одинцово.

E-mail: t.yarovova@odin.mgimo.ru

© 2026 Пухаев Тимофей Сергеевич

Магистрант. Одинцовский филиал Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России, Одинцово.

E-mail: puhaev_t_s@my.mgimo.ru

Ключевые слова: санкции, инновации, инновационная активность, национальная экономика, геополитические условия, государственная поддержка, технологический суверенитет, обрабатывающая промышленность, инновационный потенциал.

Складывающаяся геополитическая обстановка в России, обусловленная введением масштабных экономических санкций со стороны недружественных стран, характеризуется высокой степенью нестабильности и хаотичности. Действие санкций оказало многогранное и значительное влияние на мировую экономику, поставив перед российскими компаниями новые вызовы. Произошедшая трансформация внешнеэкономических связей, финансовые ограничения, нарушения цепочек поставок, ограничения доступа к иностранным технологиям определили новые ключевые направления развития и совершенствования инновационной активности российских компаний. Адаптация компаний к сложившейся экономической ситуации за счет наращивания интенсивности инновационной активности выступает основным условием экономического суверенитета страны, обеспечивая возможность самостоятельно определять собственную политику, снижать зависимость от внешних факторов, безболезненно реагировать на вызовы, обеспечивая устойчивое развитие национальной экономики. Условия ограниченности доступа к капиталу на международных рынках, дефицит материально-технической базы, отток квалифицированных кадров становятся определяющими факторами для роста инновационного потенциала, в связи с чем российские компании стараются активно увеличить нагрузку на собственные разработки и исследования. Исследование вызовов и возможностей российских компаний в сложившихся условиях для оценки перспектив достижения экономического и технологического суверенитета страны становится особенно актуальным.

После начала событий 2022 года из-за санкционных ограничений и ухода иностранных компаний с российского рынка российский бизнес оказался в непростой ситуации, выразившейся в количественных и качественных изменениях. Острой необходимостью стало не только переориентироваться на внутренний рынок, но и поддерживать развитие за счет собственных исследований и разработок для обеспечения

технологического суверенитета страны [9, с. 22]. Исследование динамики показателей инновационной активности российских компаний демонстрирует неоднозначную ситуацию, характеризующуюся, с одной стороны, снижением международного рейтинга, а с другой, ростом инновационной активности именно в стратегически важных секторах экономики (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые показатели инновационной активности российских компаний в 2022–2023 гг.

Наименование показателя	2022	2023	2024	1 полугодие 2025 (прогноз)
Место России в глобальном инновационном индексе	47	51	59	Предположительно дальнейшее снижение в рейтинге
Затраты на инновационную деятельность, трлн.руб.	2,7	3,5	4,5	Сохранение положительной динамики
Объем инновационной продукции, трлн.руб.	6,4	8,3	9,8	Сохранение положительной динамики
Венчурные инвестиции (доля сделок, выраженных в долл США), %	↓30	↓30	↑7,7	↑ с 9 до 50

Источник: составлено автором по: [1; 4].

Анализируя приведенные показатели таблицы 1, можно отметить, что позиции России в международном рейтинге снижаются, при этом по прогнозу на 2025 год негативная тенденция продолжится. Данная ситуация объясняется ограничениями в международном сотрудничестве, а также оттоком специалистов и фокусом на внутреннем рынке. В отношении венчурных инвестиций в 2023–2024 гг. наблюдается значительное восстановление в виду возросшего интереса инвесторов к отечественным проектам. За рассматриваемый период показатели затрат на инновационную деятельность и объема инновационной продукции увеличились, что в основном произошло за счет роста внутренних инвестиций и государственного финансирования [7, с. 174].

Представленные данные показывают устойчивый рост показателей с 2022 по 2025 годы, однако, можно отметить, что доля инновационной продукции в общем объеме продаж российских компаний продолжает оставаться невысокой, в среднем порядка 5%. Это свидетельствует о том, что, несмотря на рост объемов инновационной продукции и активизацию деятельности компаний в отдельных секторах экономики, инновации не стали основным ключевым фактором для увеличения производства и благосостояния национальной экономики [6, с. 47].

Для комплексного понимания состояния экономической ситуации, определения точек роста был исследован уровень инновационной активности российских компаний по секторам экономики (табл. 3).

Таблица 2. Сравнительные данные общего объема отгруженной продукции и доли в нем инновационной продукции российских компаний.

Наименование показателя	2022	2023	2024	2025
Общий объем отгруженной продукции, трлн руб.	25,93	5,4	6,3	Ожидается рост по прогнозам с 1,5 до 2,6%
Объем инновационной продукции, трлн руб.	6,4	8,3	9,0	Тенденция к росту
Доля инновационной продукции в общем объеме, %	5,1	5,1	5,2	Сохранится на уровне 2024 года

Источник: составлено автором по: [1; 4].

Таблица 3. Уровень инновационной активности российских компаний по секторам экономики за 2022–2024 гг.

Сектор экономики	Уровень активности на 2022 год, %	Уровень активности в 2024 году, %	Стимулы
Обрабатывающие производства	20,0	23,7	Отрасль-лидер Необходимость замены импортного оборудования и программного обеспечения
Производство компьютеров, электроники	22,0	25,0	Высокая доля в виду повышенного спроса на отечественные решения и технику
Производство летательных/космических аппаратов	28,1	28,0	Высокая доля в виду постоянного наличия государственного оборонного заказа
Сельское хозяйство	7,7	Тенденция роста	Рост связан с механизмом импортозамещения в АПК
IT-сектор	9,0	24,0	Рост обусловлен спросом на разработку отечественных аналогов программного обеспечения
Строительство	3,8	4,7	Активность ниже среднего, но намечена тенденция к применению новых материалов и решений

Источник: составлено автором по: [1; 4; 10].

Приведенные уровни инновационной активности российских компаний в различных секторах экономики свидетельствуют о неравномерности, что обусловлено комплексным взаимодействием ряда экономических, структурных, институциональных и региональных факторов. Кроме того, необходимо отметить, что инновационное развитие российской экономики характеризуется, преимущественно, инерционным сценари-

ем [2, с. 54]. Основными лидерами среди компаний выступают предприятия обрабатывающей промышленности и высокотехнологичные отрасли, что связано с политикой импортозамещения и обеспечением технологического суверенитета страны [6, с. 46].

Обрабатывающие производства стабильно показывают самую высокую долю инновационной активности в России. Однако наблюдается, хоть

и незначительный, рост и в других отраслях экономики, что отражает адаптацию к новым геополитическим условиям и политики импортозамещения (рис. 2).

Необходимо отметить, что в последнее время основные расходы в области инновационной деятельности компаний направлены на закупку оборудования, свидетельствуя о стремлении в кратчайшие сроки обеспечить модернизацию существующего производства и заменить имеющиеся импортные мощности.

Кроме того, наблюдается тенденция роста собственных исследований и разработок компаний, что нельзя не отметить как положительный факт с целью достижения технологической независимости именно в долгосрочной перспективе. Значительная часть средств направляется на автоматизацию существующих процессов в производстве как на основной тренд в условиях цифровизации экономики (рис. 2). По данным исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» среди субъектов РФ отмечается сильный разброс инновационной активности российского бизнеса, что объясняется влиянием целого ряда социально-экономических, инфраструктурных, институциональных, кадровых факторов. Основные факторы, влияющие на разброс инновационной активности по субъектам РФ:

- Концентрация научно-оборудовательного потенциала.
- Уровень государственной поддержки и региональной политики.
- Инвестиционный климат.
- Структура экономики региона.
- Информационная асимметрия и неэффективность инструментов.

Лидирующие регионы страны (Москва, Санкт-Петербург, Татарстан) обладают большими финансовыми, кадровыми и инфраструктурными ресурсами, что делает их более привлекательными для развития инновационной деятельности, создавая благоприятную среду. Наличие целого

ряда университетов, исследовательских институтов с высококвалифицированными кадрами выступает основным фактором для наращивания человеческого капитала как основного ресурса для научного сектора. Основные лидеры, представляя собой регионы с высокотехнологичными отраслями, имеют высокий спрос на инновационные ресурсы, а налаженные процессы взаимодействия между наукой и бизнесом способствуют развитию инновационных процессов в них [3, с. 1003].

Несмотря на непростую ситуацию для экономики России, геополитическая обстановка оказала положительное влияние на инвестиционный климат. Среди положительных факторов влияния геополитической обстановки на инновационный потенциал России можно отметить: развитие импортозамещения, увеличение инновационной активности, стимулирование внутреннего рынка, реформирование инновационной политики, диверсификация и адаптация производств [8, с. 132].

Выступая мощным катализатором импортозамещения и технологического суверенитета, геополитическая обстановка способствовала пересмотру существующей инновационной политики. Уход зарубежных компаний и введенные санкции привели к нарушению цепочек поставок, вынудив российский бизнес сделать акцент на собственных разработках и производстве [5]. В результате сложившейся ситуации более половины компаний нарастили уровень инновационной активности за счет создания новых продуктов, решений, особенно в сфере промышленности и информационных технологий. Все это привело к увеличению финансирования за счет собственных средств, а также повышению уровня государственной поддержки и способствовало усилению интенсификации между компаниями, углублению сотрудничества с партнерами из дружественных стран, стимулируя развитие отечественных технологий и возможностей.

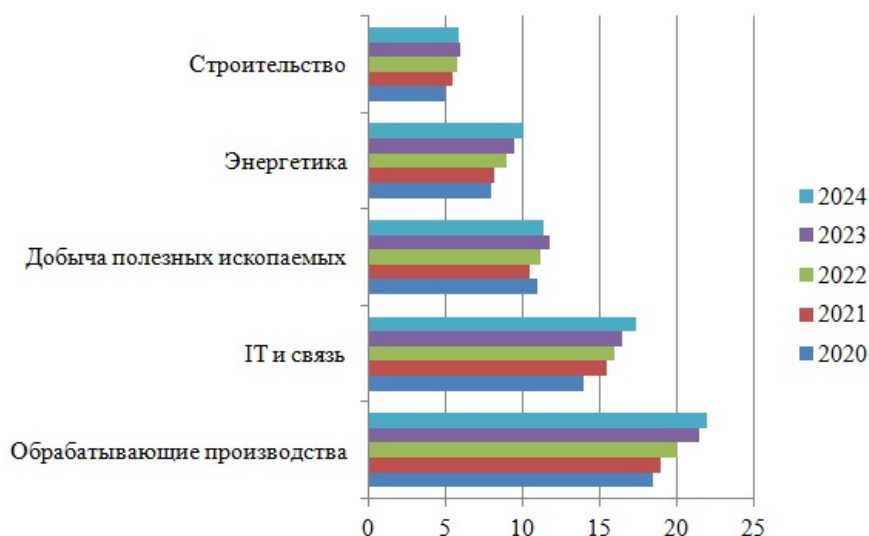


Рис. 1. Доля организаций, осуществляющих технологические инновации, с 2020 по 2024 гг., %.
Источник: составлено автором по: [1; 3; 10].

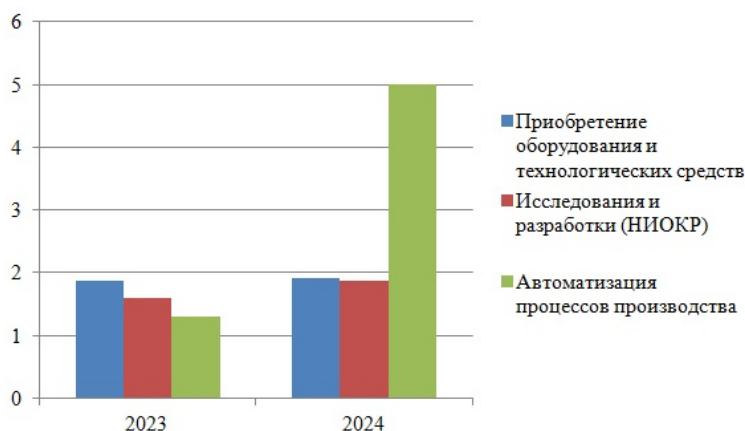


Рис. 2. Структура расходов на инновации российских компаний, трлн руб.
Источник: составлено автором по: [1; 4].

Библиографический список

1. Абашкин В. Л., Абдрахманова Г. И., Артёмов С. В. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 10 / под ред. Л. М. Гохберга, Е. С. Куценко. — М. : ВШЭ, 2025. — URL: <https://issek.hse.ru/news/1068199937.html>.
2. Анализ хода реализации стратегических документов в области инновационного развития энергетики в Российской Федерации на государственном, отраслевом и корпоративном уровнях / М. В. Рыбин [и др.] // Контроллинг. — 2023. — 2(88). — С. 52–61.
3. Городный Н. А. Влияние инноваций на устойчивость российских компаний в глобальных цепочках создания стоимости // Journal of Applied Economic Research. — 2025. — Т. 24, № 3. — С. 990–1022.
4. Инвестиционная активность промышленных предприятий – официальный сайт Научного исследовательского университета «Высшая школа экономики». — URL: <https://www.hse.ru/monitoring/buscl/bl9>.
5. Камакина М. А. Стимулирование инновационной активности в целях укрепления национальной экономической безопасности // Экономика. — 2024. — 1 (4). — URL: <https://cifra-economics.ru/archive/1-4-2024-march/10.23670/ECNMS.2024.4.1>.
6. Кудрявцева С. С., Шинкевич М. В., Харитонов Д. В. Развитие наукоемких и высокотехнологичных производств в инновационных системах мезо-уровня // Инновационное развитие экономики. — 2022. — 1-2 (67–68). — С. 43–50.

7. Кузык М. Г., Симачев Ю. В. Стратегии адаптации российских компаний к санкциям 2022 г. // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2023. – № 3. – С. 172–180.
8. Окружная А. А. Современное состояние инновационной деятельности российских предприятий // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – 12–13 (80). – С. 131–134.
9. Российские промышленные компании в условиях «второй волны» санкционных ограничений: стратегии реагирования / А. А. Яковлев [и др.] // Вопросы экономики. – 2023. – № 12. – С. 5–30. – URL: <https://publications.hse.ru/articles/874971653>.
10. Яровая Т. В. Инновационные государственные программы: механизм формирования и реализации // Вестник Академии знаний. – 2023. – 1(54). – С. 276–281.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.428

Роль России в Арктике: баланс экономического, экологического и международного сотрудничества

© 2026 Яровова Татьяна Викторовна

Кандидат педагогических наук, доцент. МГИМО(У) МИД России (Одинцовский филиал), Одинцово.
E-mail: yarovovatatiana@yandex.ru

© 2026 Юсупов Даниил Романович

Магистрант. МГИМО(У) МИД России (Одинцовский филиал), Одинцово.
E-mail: usupov_d_r @my.mgimo.ru

Ключевые слова: Арктика, Россия, Северный морской путь, экономическое развитие, экологическая устойчивость, международное сотрудничество, Арктический совет, экосистема, правовая реформа, строительство инфраструктуры.

Являясь уникальным и стратегически важным регионом, Арктика приобретает все большее значение в XXI веке и становится ключевым элементом глобальной геополитики, экономики и экологии. В условиях изменения климата и растущих экономических и военных интересов различных стран Арктика становится объектом пристального внимания международных игроков, включая Россию. В этой статье анализируется роль России в разведке и освоении Арктики и подчеркивается необходимость поиска наилучшего баланса между экономическими интересами, экологической безопасностью и международным сотрудничеством. Статья посвящена всестороннему анализу роли Российской Федерации в Арктическом регионе с точки зрения баланса экономических интересов, экологических ограничений и международного сотрудничества. В работе рассматривается современная ресурсная база Арктики и её значение для экономики России, влияние климатических изменений на инфраструктуру и природные системы, а также трансформация международного взаимодействия в условиях геополитических изменений. Опираясь на российские и зарубежные исследования, автор показывает необходимость перехода к устойчивой научно-технологической модели развития региона. В статье формулируются выводы о перспективах формирования сбалансированной арктической стратегии России. Эта статья посвящена основным стратегиям России в Арктике, таким как развитие Северного морского пути (который постепенно становится важным транспортным коридором, соединяющим Евразию) и освоение природных ресурсов (нефть, природный газ и редкоземельные элементы). Кроме того, в этой статье также рассматриваются крупные инфраструктурные проекты, направленные на развитие портовой, транспортной и энергетической инфраструктуры, а также на создание рабочих мест и стимулирование экономического роста. В этой статье также рассматриваются проблемы, стоящие перед экологической устойчивостью региона, такие как таяние вечной мерзлоты, изменения экосистем, загрязнение окружающей среды и угроза изменения климата, которые могут иметь непредсказуемые последствия для глобальной окружающей среды.

Введение

Арктический регион занимает особое место в современной политике, экономики и стратегической культуре Российской Федерации. Россия обладает крупнейшей арктической территорией, значительной протяженностью арктического побережья и уникальными природными ресурсами, что определяет её ведущую роль в освоении, развитии и исследования высокоширотных пространств. Однако в XXI веке Арктика перестала быть исключительно зоной ресурсной экспансии: она становится пространством сложного взаимодействия экономических интересов, экологических требований международно-политических процессов. В этом контексте перед Россией стоит задача формирования устойчивой модели развития, в которой стратегические, природоохранные и дипломатические аспекты сочетаются в единый интегративный подход. Арктика стала одним из наиболее динамично трансформирующихся регионов мира, где пересекаются интересы глобальных и региональных акторов, научные исследования, геоэкономические стратегии и экологические вызовы. Изменение климата, ускоренное таяние морских льдов, повышение доступности ранее труднодоступных акваторий и территорий, открыли новые горизонты для освоения природных ресурсов, развитие транзитных маршрутов и реализации крупных инфраструктурных проектов. Одновременно Арктика превратилась в пространство, где устойчивое развитие невозможно без международного взаимодействия и комплексного подхода к управлению природной средой [1].

Российская деятельность в регионе характеризуется сложным сочетанием экономических приоритетов, экологических рисков и необходимости поддерживать устойчивое международное сотрудничество. С одной стороны, развитие Северного морского пути, освоение нефтегазовых месторождений и укрепление инфраструктуры создают предпосылки для экономического роста и повышение национальной конкурентоспособности. С другой стороны, хрупкость арктических экосистем требует строгого соблюдения природоохранных мер, внедрение экологиче-

ски безопасных технологий и учёта глобальных климатических обязательств. Дополнительное значение приобретает взаимодействие России с другими арктическими государствами в рамках многосторонних и двусторонних форматов, что влияет на стабильность безопасности устойчивое развитие региона [4].

Изученность темы

Арктическая проблематика занимает значительное место в трудах российских и зарубежных исследователей. Научной литературы традиционно выделяют три ключевых направления анализа: экономического значения Арктики для России, экологические риски и уязвимость региональных экосистем, а также международно-политические аспекты взаимодействия государств арктического бассейна. В отечественных исследованиях акцент делается на ресурсной обеспеченности территории, роли Северного морского пути, энергетической безопасности и стратегическом значении северных широт. Зарубежные работы уделяют большое внимание климатическим процессам, ускоренному потеплению в Арктике и угрозам биоразнообразию. Немало исследований посвящено функционированию Арктического совета и особенностям сотрудничества арктических государств. В этой научной области уже накоплено значительное количество данных, однако недостаточно изученной остается проблема комплексного баланса между экономическими проектами, экологическими ограничениями и международными интересами России.

Цель работы

Целью исследования является комплексный анализ роли Российской Федерации в Арктике с выявлением взаимосвязи экономических, экологических и международных факторов, влияющих на формирование устойчивой стратегии развития региона.

Задачи

1. Изучить экономические интересы России в Арктическом регионе.
2. Оценить основные экологические риски и вызовы.

3. Проанализировать возможности и ограничения международного сотрудничества.
4. Выяснить взаимосвязи и взаимное влияние между этими областями.
5. Предложить жизнеспособную модель сбалансированного развития в российском Арктическом регионе.

Научная новизна

Научная новизна данной работы заключается в интеграции аналитических методов в области экономики, экологии и международного сотрудничества в единую концептуальную модель. В работе предлагается концепция «Арктического тройного баланса», позволяющая оценивать стратегию России в Арктическом регионе как взаимосвязанную систему интересов. Инновация также заключается в демонстрации обоснованности перехода от ресурсоориентированной модели развития к технологически ориентированной, что особенно важно в контексте изменения климата и трансформации внешнеполитических рамок.

Методология исследования

Методологической основой данного исследования является междисциплинарный подход, включающий качественный анализ научных публикаций, сравнительный политический анализ, анализ официальных российских документов и сценарное планирование. Этот междисциплинарный подход позволяет одновременно рассматривать Арктику как экономическое пространство, экологически уязвимый регион и пространство для международного сотрудничества.

Результаты

Экономическая роль Арктики для России

Исторически арктическая политика России основывалась на богатых природных ресурсах региона. По данным российских и международных исследователей, значительная часть мировых потенциальных запасов нефти, природного газа, редкоземельных элементов и стратегического сырья сосредоточена именно здесь. За последние два десятилетия разработку крупномасштабных проектов, таких как добыча нефти и газа на полуострове Ямал, строительство заводов

по производству сжиженного природного газа (СПГ) и разведка новых нефтяных месторождений на арктическом континентальном шельфе, стала важнейшей составляющей национальной энергетической стратегии. Северный морской путь, признанный кратчайшим маршрутом, соединяющим Евразию, является жизненно важной транспортной артерией, способной изменить глобальные логистические модели и принести России дополнительные экономические и политические преимущества.

Минерально-сырьевая база Российского Арктического региона обладает: до 13% мировых запасов нефти, до 30% мировых запасов природного газа, а также обильными запасами никеля, платиновых металлов, титана, редкоземельных элементов и алмазов [5].

Особое значение имеют полуострова Ямал и Гыданский полуостров, являющиеся крупнейшими центрами добычи природного газа и сжиженного природного газа (СПГ).

Государственная экономическая стратегия России сосредоточена на развитии Крайнего Севера как национального энергетического двигателя. Несмотря на санкции, развитие региона продолжается, при этом принимаются конкретные меры, в том числе: импортозамещение оборудования, привлечение новых партнеров из Азии и развитие промышленных кластеров в Арктике.

Однако важность Арктики как энергетического и транспортного узла также сопряжена со значительными рисками. Инфраструктура региона крайне уязвима к изменению климата и деградации вечной мерзлоты. Таяние вечной мерзлоты может привести к деформации зданий, повреждению трубопроводов, дорог и нефтегазовых объектов. Все более сложные условия эксплуатации требуют современных технологий мониторинга и строительства, что увеличивает стоимость проектов. Учитывая ускоряющиеся темпы потепления в Арктике – по международным наблюдениям, в три-четыре раза превышающие среднемировой показатель – экологические факторы становятся решающим элементом в бизнес-планировании.

Северный морской путь как глобальная транспортная артерия. Северный морской путь – ключевой проект XXI века, который включает в себя: маршрут на 30–40% короче, чем маршрут через Суэцкий канал; потенциальный грузопоток к 2035 году: до 150 миллионов тонн; северный морской путь – самый длинный внутренний морской путь России. Его развитие укрепляет влияние России в международной торговле, хотя и требует построения ледокольного флота (Россия уже обладает крупнейшим в мире), портовой инфраструктуры, систем связи и безопасности [10].

Экологическая угроза и природоохранная повестка

Экологическая составляющая развития Арктики в настоящее время является приоритетной. Регион обладает уникальными экосистемами и биоразнообразием, которые лежат в основе глобальных природных процессов. Уязвимость флоры и фауны, сложность восстановления природных систем и продолжительность природных циклов требуют сбалансированного управления природными ресурсами. Разработка нефтегазовых месторождений, судоходство, геологическая разведка, а также развитие портовой и наземной инфраструктуры могут иметь негативные последствия для морских млекопитающих, рыболовства, арктических птиц и целостности экосистем. Проблемы восстановления после аварий в условиях низких температур, льда и ограниченного доступа требуют более строгих экологических норм и применения инновационных методов предотвращения загрязнения.

Изменение климата оказывает системное воздействие на всю Арктику. Повышение температуры приводит к сокращению ледового покрова, увеличению количества дней плавания, трансформации пищевых цепей и изменению миграции видов. С одной стороны, это способствует развитию морского судоходства и использованию Северного морского пути. С другой стороны, это создает новые риски для прибрежных районов, увеличивает штормовую активность и эрозию побережья, а также изменяет устойчи-

вость экосистем региона. Таким образом, климатический аспект требует активного участия России в международных исследованиях климата и долгосрочного мониторинга состояния природных систем.

Что касается изменения климата – Арктика нагревается в 3–4 раза быстрее, чем в среднем по миру. Это приводит к потере до 70% летнего морского льда, повышению уровня моря, изменениям в миграции видов, угрозам инфраструктуре из-за деградации вечной мерзлоты. В российской Арктике проложены тысячи километров нефтепроводов, энергетических и транспортных сооружений, для которых таяние вечной мерзлоты становится критически важным [2].

Риски экономической деятельности. Добыча нефти и газа, транспортировка сырья, строительство портов и дорог создают риски: разливы углеводородов, загрязнения воды, разрушения мест гнездования, ущерба биоразнообразию. Особое значение имеют: защита морских млекопитающих, сохранение мест обитания белых медведей, защита мест обитания коренных народов.

Существует необходимость систематического экологического мониторинга. Международные исследования подчеркивают, что без скоординированного мониторинга невозможно контролировать изменение климата, экологическая безопасность не может быть гарантирована при эксплуатации ресурсов. Россия активно развивает национальный экологический мониторинг, но международное сотрудничество остается крайне важным [8].

Международное сотрудничество: возможности и ограничения

Международное сотрудничество традиционно являлось ключевым элементом российской арктической политики. На протяжении десятилетий Россия активно участвовала в работе Арктического совета, главной межправительственной платформы, объединяющей восемь арктических стран и широкий круг наблюдателей. Этот форум способствовал научному обмену, разработке

единых экологических стандартов, совместным поисково-спасательным операциям и развитию инфраструктуры устойчивости. Однако после 2022 года формат сотрудничества претерпел значительные изменения. Большинство западных государств приостановили официальное взаимодействие с Россией, ограничив свое участие в совместных проектах и научных программах.

Тем не менее, объективная потребность в международном сотрудничестве не исчезла. Арктика — это регион, где трансграничный характер природных процессов делает международное сотрудничество неизбежным. Мониторинг климата, состояния океана, миграционных процессов, загрязнения воздуха и воды требует объединения данных из разных стран. Поэтому даже в условиях геополитической напряженности сохраняются определенные форматы многостороннего научного обмена, которые, как правило, не затрагивают политические вопросы. Для России важно разработать многовекторную дипломатическую стратегию, ориентированную не только на традиционных партнеров, но и на страны Азии — Китай, Индию, Южную Корею и Ближний Восток. Эти страны проявляют растущий интерес к транспортным возможностям Северного морского пути, его энергетическим ресурсам и научному сотрудничеству. Китай уже включил Арктику в свою стратегическую инициативу «Полярный шелковый путь», что создает возможности для совместных проектов в области логистики, цифровизации и климатических исследований [9].

Важность международного сотрудничества — это возможности и ограничения. Был создан «Арктический совет». До 2022 года Арктический совет был ключевым форумом для сотрудничества между восемью арктическими государствами. После изоляции России многие проекты были приостановлены, научный обмен ограничен, совместный мониторинг экосистем затруднен. Однако Россия стремится к расширению сотрудничества с Китаем, Индией и Ближним Востоком и развивать собственные научные программы. Говоря о геополитическом значении Арктики, ре-

гион становится конкурентным пространством, так как Соединенные Штаты и НАТО усиливают свое присутствие на Севере, Китай продвигает концепцию «Полярного шелкового пути», а Европа развивает свои программы в области климатологии. Россия рассматривает Арктику как часть своей национальной идентичности, жизненно важную зону безопасности и ресурс для развития [3].

Поиск баланса: экономики, экологии и дипломатии

Разработка сбалансированной стратегии России в Арктике требует учета взаимосвязи трех ключевых факторов: экономического развития, охраны окружающей среды и международного сотрудничества. Экономические проекты должны основываться на современных экологических стандартах, принципах устойчивого развития и адаптивного управления. Национальные интересы должны быть уравновешены стремлением к сохранению уникального природного наследия региона. Внешняя политика требует гибкости, многосторонности и ориентации на долгосрочное сотрудничество. Поэтому важен поиск баланса между экономикой, экологией и дипломатией. Анализ показывает, что России необходимо учитывать три группы факторов. К экономическим интересам относятся развитие инфраструктуры, модернизация производства, внедрение низкоуглеродных технологий, интеграция Арктики в мировую экономику. Не менее важен такой аспект, как экологическая устойчивость. В Арктике проводится долгосрочный мониторинг экосистемы, оценка воздействия на окружающую среду до начала строительства, сокращение выбросов и утечек, развитие «зеленых» технологий [6].

Применение модели сбалансированного развития в российском Арктическом регионе

Сложность и многомерность процессов, происходящих в Арктическом регионе Российской Федерации, требуют разработки концептуальных подходов, обеспечивающих сбалансированное сочетание экономических интересов, экологической устойчивости и международного сотрудничества. Современные вызовы — от изменения

климата и уязвимости природных систем до технологической модернизации и меняющейся геополитической конфигурации – обуславливают необходимость разработки новых моделей стратегического развития, учитывающих специфику региона.

Учитывая важность Арктики как для национальной безопасности и экономического роста России, так и для глобальной климатической стабильности, подходы к развитию должны основываться на принципах долгосрочного планирования, научной обоснованности и межотраслевой координации. Недостаточно рассматривать развитие региона исключительно с точки зрения добычи ресурсов или транспортного потенциала; необходимо выстроить системную архитектуру управления, в которой экономические проекты интегрированы с инструментами охраны окружающей среды, инновационной инфраструктурой и механизмами международного сотрудничества [7].

В этой связи представляется целесообразным выявить и проанализировать различные возможные модели сбалансированного развития Арктического региона Российской Федерации, представляющие собой разнообразные способы интеграции экономических, технологических и экологических решений. Предлагаемые модели не являются взаимоисключающими, напротив, их можно рассматривать как взаимодополняющие элементы комплексного стратегического подхода. Их сравнение позволяет лучше понять потенциальные трансформации арктической политики и определить оптимальные инструменты для достижения устойчивого развития региона в условиях быстро меняющейся природной и политической среды.

Интегративная модель «зелёного промышленного роста»

Суть модели заключается в развитии промышленной и транспортной инфраструктуры региона с обязательным внедрением экологически чистых технологий и строгим соблюдением норм экологического контроля.

Ключевые элементы данной модели:

- Переход на низкоуглеродные технологии (углеродно-нейтральные логистические центры, природный газ в качестве моторного топлива, использование возобновляемых источников энергии в локальных сетях);
- Обязательная выдача экологических разрешений для крупных промышленных проектов;
- Создание «зелёных кластеров» вдоль Северного морского пути;
- Использование цифровых систем мониторинга окружающей среды (спутниковые данные, аналитика на основе искусственного интеллекта, автоматизированные станции наблюдения).

Применение интегративной модели «Зеленого промышленного роста» снизит экологические риски, повысит международную привлекательность российских проектов, способствует устойчивому росту добывающих отраслей, минимизирует ущерб экосистемам.

Модель «Умная Арктика» (цифровизация и автономная инфраструктура)

Суть модели заключается в использовании технологий автоматизации и цифрового управления для обеспечения безопасности, эффективности и прозрачности арктических проектов.

Ключевые элементы:

- Автономный транспорт (беспилотные суда, грузовые платформы);
- Цифровой двойник Арктической зоны России с моделированием экологических и экономических сценариев;
- Использование ИИ для навигационного планирования, предотвращения аварий и мониторинга ледовой обстановки;
- Интеллектуальные энергетические системы для удаленных населенных пунктов (гибридные сети локальной возобновляемой энергии и накопители энергии).

Благодаря применению данной модели снизится аварийность, оптимизируется логистика, способствует снижению затрат, повышению прозрачности и улучшению управления крупными проектами.

Модель международного сотрудничества и общих выгод

Модель направлена на укрепление сотрудничества с арктическими государствами в районах, не затронутых политическими ограничениями, для повышения общей безопасности и экологической устойчивости региона. Ключевые механизмы:

- Совместные экологические программы (мониторинг климата, предотвращение разливов нефти, защита биоразнообразия);
- Международные научные экспедиции и обмен данными;
- Координация вопросов безопасности мореплавания, спасательных операций и метеорологии;
- Разработка международных стандартов навигации на СМП.

Данная модель повысит устойчивость регионального управления, укрепление доверия и снижение риска конфликтов и аварий.

Вывод

В заключение следует отметить, что роль России в Арктике определит ее международный статус и экономическое развитие в ближайшие десятилетия. Арктика становится регионом, где способность согласовывать ресурсные интересы с ответственностью перед мировым сообществом имеет решающее значение. Успех российской стратегии зависит от того, насколько гармонично она интегрирует экономический потенциал региона, экологические требования и международные обязательства, создавая целостную и устойчивую модель развития. Анализ роли России в Арктике показывает, что регион имеет стратегическое значение для национальной экономики, безопасности и международного авторитета. Однако его потенциал развития зависит от способности государства интегрировать экономические интересы с экологическими требованиями и международными обязательствами. Арктика становится важнейшей ареной, где научные данные, технологические решения и дипломатические инициативы определяют успех

государственной политики. В условиях изменения климата и трансформации глобальной политической системы крайне важно разработать сбалансированную стратегию, основанную на устойчивом развитии, инновациях и международном научном сотрудничестве. Такой подход позволит России сохранить свое лидерство в Арктике и обеспечить долгосрочную устойчивость региона.

Комплексный анализ предлагаемых моделей сбалансированного развития Арктического региона Российской Федерации показывает, что их эффективность достигает своего максимума при интеграции в единую стратегическую систему. Каждая из них — будь то «зелёный» промышленный рост, цифровизация и создание «умной Арктики», экологическое зонирование, экономическая диверсификация или международное сотрудничество — решает свои собственные задачи и компенсирует ограничения других подходов. В совокупности они формируют многоуровневую архитектуру устойчивого развития, способную адаптироваться к природным, экономическим и политическим изменениям.

Совместная реализация этих моделей способствует обеспечению баланса между экономическим развитием Арктики и сохранением её уникальных экосистем, ускоряет инновационный процесс, повышает инфраструктурную безопасность, укрепляет позиции России в международном арктическом сотрудничестве и создаёт условия для долгосрочного социально-экономического развития региона. Важно подчеркнуть, что применение каждой модели в отдельности имеет ограниченную эффективность, в то время как комбинированный подход позволяет разрабатывать синергетические решения, необходимые для устойчивого функционирования региона в условиях высокой климатической и геополитической неопределённости. Таким образом, интеграция предлагаемых моделей в единую стратегию развития Арктической зоны Российской Федерации открывает наиболее эффективный путь решения основных задач Арктики: поддержания экологического баланса, повышения

экономической эффективности и укрепления международного сотрудничества. Комплексный, междисциплинарный и гибкий подход являет-

ся залогом долгосрочного, успешного и ответственного развития Севера России.

Библиографический список

1. Арктическая стратегия Российской Федерации до 2035 года. — URL: <https://strategy.arctic2035.ru>.
2. Доклады Росгидромета о состоянии климата Арктики (2018–2023). — URL: https://www.meteorf.gov.ru/upload/pdf_download/Доклад%20об%20особенностях%20климата%20на%20территории%20РФ%20за%202024%20год.pdf.
3. Концепция внешней политики Российской Федерации (2023). — URL: <https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1860586>.
4. Коньшев В., Сергунин А. Арктическая политика России. — URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/1001548559.pdf>.
5. Стрельникова А., Чистиков И., Чистикова Н. Арктика: наука важнее ресурсов. — URL: <https://globalaffairs.ru/articles/arktika-nauka-vazhnee>.
6. Arctic Yearbook – 2024. — URL: <https://arcticyearbook.com/arctic-yearbook/2024>.
7. Conservation in the Arctic: Challenges and Prospects / Aquatic Conservation: Marine, Freshwater Ecosystems. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/10990755/2017/27/S1>.
8. Long-Term Ice Variability in Arctic Marginal Seas / I. V. Polyakov [et al.] // Journal of Climate. — 2003. — June. — Vol. 16, no. 12. — P. 2078–2085. — ISSN 1520-0442. — DOI: [10.1175/1520-0442\(2003\)016<2078:liviam>2.0.co;2](https://doi.org/10.1175/1520-0442(2003)016<2078:liviam>2.0.co;2).
9. Why the Arctic – and Russia’s Role in It – Matters / Belfer Center for Science, International Affairs. — URL: <https://www.belfercenter.org/publication/why-arctic-and-russias-role-it-matters>.
10. Yurusov E. E. Place and Role of the Arctic Region in the 2023 Foreign Policy Concept of the Russian Federation // SAF. — 2023. — No. 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/place-and-role-of-the-arctic-region-in-the-2023-foreign-policy-concept-of-the-russian-federation>.

УДК 338.2 DOI: 10.14451/1.256.436

Оценка устойчивого развития экономики региона

© 2026 Жуков Александр Григорьевич

Аспирант. Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия.

E-mail: alexzhukov101@yandex.ru

© 2026 Козьева Ирина Александровна

Доцент кафедры экономики, управления и аудита, кандидат экономических наук. Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия.

E-mail: i.a.kozieva@mail.ru

Ключевые слова: устойчивое развитие региона, цели национального развития, региональная экономическая политика, региональная экосистема, метод динамических нормативов, интегральный критерий.

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты измерения и оценки устойчивого развития региональной экономики. Проанализированы ресурсы достижения целей национального развития и устойчивости развития экосистемы региона. Особое внимание уделяется применению метода динамических нормативов для диагностики устойчивости развития региональной экосистемы. По результатам исследования предложены рекомендации по составлению эталонного динамического норматива и повышению эффективности региональной экономической политики устойчивого развития региона.

Обеспечение устойчивого развития регионов представляет собой одну из основных задач современной государственной политики России. Значительные территориальные различия, природно-климатические особенности, неоднородность социально-экономического пространства требуют разработки и реализации эффективной региональной экономической политики, способной обеспечить сбалансированное развитие всех субъектов Федерации [13]. Актуальность данной проблематики усиливается в условиях внешних вызовов, необходимости достижения технологического суверенитета и перехода к новой модели экономического роста.

Сущность и содержание понятия «устойчивое развитие региональной экономики» эволюционировало от простого учёта влияния экологических факторов до исследования развития региона как сложной социо-эколого-экономической системы. Единого мнения, раскрывающего данное понятие в науке и практике, до настоящего времени не выработано, но существуют различные значимые подходы к интерпретации «устойчивого развития», методам его измерения, оценки и целенаправленного управления.

Непрерывный многосторонний диалог международного сообщества по устойчивому развитию и решению экологических, социальных и экономических проблем, который длился более

сорока лет и завершился в 2015 г. принятием Организацией Объединённых Наций «Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». Принятый документ включает 17 стратегических целей, охватывающих социальную, экономическую и экологическую сферы. Для каждой из них предусмотрена детализированная система задач и количественных индикаторов, позволяющих оценить степень реализации.

Информация о Национальных Целях устойчивого развития (ЦУР) представлена на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики в разделе с 2017 года [22]. После почти десяти лет реализации ЦУР накопился достаточный опыт, свидетельствующий не только о прогрессе, но и о системных проблемах и противоречиях в целеполагании и оценке достижения целей устойчивого развития национальной и региональной экономики.

Измерение и оценка устойчивости экономического и социального развития остается актуальной проблемой, которой уделяют внимание многие авторы.

А. Ю. Кособуцкая, Ю. И. Трещевский, К. В. Солтис в своих работах отдают предпочтение пространственно-функциональному подходу, в котором объединяют кластерный и корреляционно-регрессионный анализ [11].

В монографии под редакцией Л. М. Черняк-вич и Л. В. Смоленниковой выявлены экономические, социальные, экологические, научно-технологические, институциональные детерминанты, определяющие устойчивое развитие региона и предложены показатели для их измерения [23, с. 17]. Авторы подчеркивают необходимость комплексного подхода, поскольку устойчивое развитие базируется на сбалансированном взаимодействии экономики, социума и экологии. В процессе измерения устойчивости ими предлагается выделить два этапа: идентификация индикаторов, каждый из которых характеризует различные аспекты устойчивого развития, и конструирование интегрального показателя на основе частных [23].

Методический подход к прогнозированию устойчивого развития региона, предлагаемый Л. Г. Руденко в [15], основан на использовании корреляционно-регрессионного анализа. В качестве прогнозного инструмента предложена регрессионная модель, в которой результирующим фактором выступает численность населения региона, а индикатором устойчивости развития региональной экономики увеличение численности.

Н. Н. Егорова и Л. Г. Руденко [4] для решения проблемы оценки устойчивого развития промышленного региона предлагают применение метода динамического норматива, который позволит установить баланс между социальными, экологическими и экономическими индикаторами и количественно измерить устойчивость развития [4, с. 69].

Систематизируя подходы к реализации социально-экономической политики в регионах России, С. В. Журавлева, Т. О. Толстых отмечают, что использование экосистемной модели регионального развития открывает принципиально новые возможности решения проблем территориальной устойчивости. Система взаимосвязанных индикаторов обеспечивает не только практическую текущую оценку устойчивости региональной экономики, но и позволяет находить новые точки роста [7].

Различные аспекты развития концепции экосистем в экономике проанализированы в работах Б. Г. Клейнера [10], Е. А. Бессоновой и А. О. Бабичева [1; 2], О. Е. Каленова [8; 9], Д. Г. Максимова и В. А. Тераз [12], И. А. Титова [19] и других авторов.

Интеграция социальных, экологических и институциональных факторов в систему национальных целей, сформулированных в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 года «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [21], обуславливает необходимость поиска новых моделей управления. В этой связи особую актуальность приобретает экосистемный подход, открывающий перспективы для системного

анализа ресурсной базы регионов и формирования адаптивной архитектуры управления устойчивым развитием.

Прогресс региональной экосистемы в парадигме устойчивого развития напрямую зависит от комплексного подхода к ресурсной базе и оценке влияния ресурсов на достижение целей устойчивого развития. Ресурсы устойчивого развития региональной экосистемы как комплекс активов и потенциалов территории, задействованных для достижения целей устойчивого развития, рассматривались нами ранее в работе [6].

Для продуктивного использования тесно взаимосвязанных ресурсов необходим постоянный стратегический анализ, разработка оценочных алгоритмов, исследование корреляции между ними. Результаты исследования будут способствовать формированию эффективной экономической политики устойчивого регионального развития.

В таблице 1 приведена характеристика ресурсов достижения целей национального развития и дана оценка их влияния на устойчивость развития экономики региона.

Таблица 1. Ресурсы достижения целей национального развития и устойчивости развития экосистемы региона.

Цели национального развития	Ресурсы развития	Элементы ресурсов развития	Влияние на устойчивость развития экосистемы региона
Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи	Ресурсы развития человеческого капитала	Знания, навыки, здоровье и компетенции населения, являющиеся ключевым фактором экономического и социального развития	Обеспечивают постоянный поток квалифицированной и компетентной рабочей силы, которая выступает драйвером устойчивого развития
Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности	Социальные ресурсы	Социальный капитал, включающий доверие, социальные сети, гражданское участие, культурное наследие и систему образования	Способствуют социальной сплоченности и устойчивому развитию общества
Комфортная и безопасная среда для жизни	Инфраструктурные ресурсы	Комплексное развитие территорий, коммунальная инфраструктура, развитие общественного транспорта, безопасность дорожного движения	Обеспечивает условия для комплексного и эффективного развития региона и его социума.
Экологическое благополучие	Природно-экологические ресурсы	Земельные, водные, лесные, минеральные ресурсы, биоразнообразие, климат и другие элементы	Являются основой для экономического развития, жизнеобеспечения населения и повышения качества окружающей среды

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Ресурсы достижения целей национального развития и устойчивости развития экосистемы региона. (Продолжение таблицы)

Цели национального развития	Ресурсы развития	Элементы ресурсов развития	Влияние на устойчивость развития экосистемы региона
Устойчивая и динамичная экономика	Экономические ресурсы	Производственный капитал, финансовые ресурсы, инфраструктура, инвестиции и инновации	Создают условия экономического роста и обеспечивают конкурентоспособность региона
Технологическое лидерство	Технологические ресурсы	Совокупность технологий, методов и инноваций, которые способствуют экономическому и социальному развитию региона	Обеспечивают эффективное использование ресурсов, повышение качества жизни населения
Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы	Цифровые и институциональные ресурсы	Цифровые технологии, система управления, институты гражданского общества и другие организации	Обеспечивают эффективное функционирование региональной экосистемы и создают условия для устойчивого развития и решения возникающих проблем

Источник: Составлено авторами.

Достижение каждой цели национального развития в 2030 году и на перспективу до 2036 года определяется целевыми показателями [21].

Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на плановый период до 2036 года определяет стратегические приоритеты по достижению национальных целей и характеризующих их показателей на ближайшие 12 лет. Выполнение Единого плана позволит выйти на траекторию стабильного экономического роста и повышения благосостояния населения. Это, в свою очередь, создаст условия для реализации национальных целей, несмотря на текущие внешние и внутренние вызовы [5].

В Сборнике «Методики расчета показателей национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» охарактеризованы статистические индикаторы, характеризующие достижение показателя и реквизиты правового акта об

утверждении методики [16]. В Сборнике приведено свыше 82 комплексных основных, а также дополнительных индикаторов достижения целей национального развития. В то же время проблема разработки и построения интегральных показателей, оценивающих результаты устойчивого развития региональной экосистемы остается нерешенной. Расчет интегральных критериев устойчивости развития экономики региона открывает возможности межрегиональных сравнений и оценки изменений в динамике, исследования влияния различных факторов на устойчивость регионального развития.

В центре внимания регионального управления сегодня находится сложная проблема формирования эффективной экономической политики, способной обеспечить устойчивое развитие региона, функционирующего как сложная экосистема. Важное значение в этом процессе имеет динамическая оценка устойчивости развития.

В совокупности многочисленных современных исследований интегральной оценки устойчивости находится разработка индикаторов на основе метода динамических нормативов. Данный подход предполагает построение эталонной системы показателей, где каждый элемент ранжирован в соответствии с соотношением темпов их прироста. Анализ отклонений фактической динамики от этого норматива позволяет диагностировать структурные дисбалансы и идентифицировать скрытые резервы для совершенствования деятельности системы.

Метод динамических нормативов, разработанный И. М. Сыроежким еще в 1980-х годах, представляет собой инструмент экономического анализа, позволяющий сопоставлять разнокачественные показатели в динамике. Сущность метода заключается в построении эталонной (нормативной) модели, где показатели упорядочены по темпам роста в определенной последовательности, характеризующей эффективное устойчивое развитие системы. Фактическое соотношение темпов роста сравнивается с эталонным с помощью коэффициентов ранговой корреляции [18].

Дальнейшее развитие этот метод получил в трудах А. С. Тонких [20], О. А. Биякова и Н. Ю. Колмаровой [3], И. Г. Полянской и В. В. Юрак [14] и других авторов. Как показано в работе [17], именно опора на систему динамических нормативов позволяет выносить объективное суждение об уровне устойчивого развития региона.

Процесс построения динамического норматива, используемого для оценки уровня устойчивого развития региональной экосистемы:

1. Определение системы показателей, на основе которых будет сформирован динамический норматив.
2. Экономическая интерпретация соотношения темпов роста показателей в эталонном нормативе.
3. Построение интегрального критерия оценки

устойчивости развития экосистемы региона.

Процесс построения динамического норматива можно структурировать на три последовательных этапа. На начальном этапе осуществляется формирование системы индикаторов, релевантных для оценки устойчивого развития региона. Отбор показателей производится на основе таких критериев, как полнота охвата всех региональных подсистем, их сопоставимость между собой и иерархическая согласованность. При этом индикаторы должны носить агрегированный характер, обладать высокой информационной емкостью и не дублировать друг друга, поскольку использование частных показателей может привести к необъективной оценке.

Следующий этап предполагает определение эталонных соотношений темпов роста отобранных показателей. На третьем этапе выполняется ранжирование показателей в соответствии с фактическими темпами роста: наивысший ранг присваивается показателю с максимальным темпом роста, далее ранги распределяются в порядке убывания. Полученный фактический ряд сопоставляется с эталонным, а степень их близости оценивается с помощью непараметрических статистических критериев, например, коэффициентов ранговой корреляции Спирмена или Кендалла. Это позволяет сформировать интегральную оценку эффективности функционирования региональной системы [17].

В динамический норматив оценки устойчивого развития региональной экосистемы рекомендуется включить следующие показатели (табл. 2).

Таким образом, эталонный динамический норматив можно представить в виде следующего неравенства:

$$T_p(\Pi_1) > T_p(\Pi_2) > \dots > T_p(\Pi_{10}) > 1. \quad (1)$$

Экономический смысл эталонных соотношений темпов роста показателей определяется следующими приоритетами развития региона.

Таблица 2. Показатели динамического норматива оценки устойчивого развития региональной экосистемы.

Обозначение	Показатели
П ₁	среднедушевые денежные доходы населения в месяц, руб.
П ₂	сальдированный финансовый результат (прибыль (убыток) до налогообложения) деятельности организаций на душу населения, млн руб.
П ₃	валовой региональный продукт на душу населения, руб.
П ₄	используемые передовые производственные технологии
П ₅	использование цифровых технологий в организациях
П ₆	основные фонды в экономике (по полной учетной стоимости; на конец года), млрд руб.
П ₇	инвестиции в основной капитал на душу населения, млн руб.
П ₈	численность персонала, занятого исследованиями и разработками, тыс. человек
П ₉	доля уловленных и обезвреженных загрязняющих атмосферу веществ в общем количестве отходящих загрязняющих веществ от стационарных источников, %;
П ₁₀	среднегодовая численность занятых, тыс. человек.

1. В социально ориентированной экономике приоритет отдается опережающему росту доходов населения.
 2. Эффективность экономической деятельности характеризуется превышением темпов роста сальдированного финансового результата над темпами роста валового регионального продукта (данные показатели рассчитываются на душу населения).
 3. Инновационное развитие требует, чтобы темпы внедрения передовых производственных и цифровых технологий в организациях опережали темпы обновления основных фондов.
 4. Рост эффективности использования капитала (фондоотдачи) обеспечивается превышением темпов роста валового регионального продукта над темпами роста стоимости основных фондов, что автоматически ведет к снижению фондоемкости.
 5. Повышение технической оснащенности труда (фондовооруженности) достигается за счет более быстрого роста стоимости основных фондов по сравнению с динамикой среднегодовой численности занятых.
 6. Качественное изменение кадрового потенциала научной сферы предполагает опережающий рост численности персонала, занятого исследованиями и разработками, относительно общей численности занятых в экономике.
 7. Рост региональной производительности труда фиксируется как превышение темпов роста ВРП над темпами роста среднегодовой численности занятых.
- Неравенство (1) задает эталонную траекторию устойчивого развития региона. Степень достижения этого эталона фактической динамикой служит индикатором качества управления на региональном уровне. Результаты сравнения фактического динамического норматива и эталонного могут стать основой для разработки и реализации эффективной региональной политики устойчивого развития региона.

Библиографический список

1. Бабичев А. О. Ключевые факторы развития цифровой инновационной экосистемы экономики региона // Экономические науки. — 2024. — № 235. — С. 27–30.
2. Бессонова Е. А., Бабичев А. О. Ключевые аспекты управления цифровой инновационной экосистемой экономики региона // Современная экономика: проблемы и решения. — 2024. — 6(174). — С. 33–47.
3. Бияков О. А., Коломарова Н. Ю. Региональные экономические интересы и проблемы измерения их согласованности: монография. — Кемерово : Издательство КузГТУ, 2003. — 115 с.

4. *Егорова Н. Н., Руденко Л. Г.* Система индикаторов устойчивого развития промышленного региона // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. — 2022. — 4(54). — С. 63–72.
5. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. — URL: <http://static.government.ru/media/files/ZsnFICpxWknEXeTfQdmcFHNei2FhcR0A.pdf>.
6. Жуков А. Г. Ресурсы устойчивого развития региональной экосистемы : Сборник научных статей 7-й Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 10 октября 2025 года // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. — Курск : Университетская книга, 2025. — С. 327–330.
7. Журавлева С. В., Толстых Т. О. Подходы к реализации социально-экономической политики в регионах России // Регион: системы, экономика, управление. — 2025. — 3(70). — С. 12–25.
8. Каленов О. Е. Развитие концепции экосистем в экономике // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2021. — Т. 18, 1(115). — С. 37–46.
9. Каленов О. Е., Романовская К. Д. Экосистема как ключевая форма интеграции в ноономике // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. — 2024. — Т. 3, № 1. — С. 90–97.
10. Клейнер Г. Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. — 2019. — 1(59). — С. 40–45.
11. Кособуцкая А. Ю., Трещевский Ю. И., Солтис К. В. Пространственно-функциональный подход к оценке динамики и перспектив устойчивого развития российских регионов // Регион: системы, экономика, управление. — 2025. — 2(69). — С. 61–73.
12. Максимов Д. Г., Тераз В. А. Цифровизация и развитие производственных экосистем в национальных проектах Российской Федерации // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». — 2025. — № 3. — С. 415–420.
13. Назаренко В. С. Региональная экономическая политика устойчивого развития в структуре государственной политики // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 4. — С. 2657–2672.
14. Полянская И. Г., Юрак В. В. Сбалансированность природопользования региона: оценка методом динамических нормативов // Экономика региона. — 2018. — Т. 14, № 3. — С. 851–869.
15. Руденко Л. Г. Формирование методического подхода к прогнозированию устойчивого развития региона // Проблемы рыночной экономики. — 2024. — № 1. — С. 46–61.
16. Сборник «Методики расчета показателей национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Sborn_met_NCR_2036.htm.
17. Совершенствование технологии измерения и прогнозирования устойчивого развития региона : монография / С. В. Золотарев [и др.]. — Воронеж : Научная книга, 2011. — 125 с.
18. Сыроеждин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества : монография. — М. : Экономика, 1980. — 192 с.
19. Титов И. А. Теоретические подходы к развитию концепции экосистемы в экономике // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2024. — № 4. — С. 26–46.
20. Тонких А. С. Моделирование результативного управления корпоративными финансами : монография. — Екатеринбург, Ижевск : Издательство УрО РАН, 2006. — 200 с.
21. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 года «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/73986?erid=2SDnjc45hpG>.
22. Цели устойчивого развития. Официальная статистика. — URL: <https://rosstat.gov.ru/sdg>.
23. Чернякевич Л. М., Смоленникова Л. В., Ахмадеева М. М. Социально-экономические детерминанты устойчивого развития региона. — Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2023. — 158 с.

ФИНАНСЫ

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.445

Цифровая валюта центрального банка: эволюция концепции и место в системе современных денег

© 2026 Ангеловский Александр Сергеевич

Аспирант. Международный банковский институт имени Анатолия Собчака.

E-mail: public-science@rambler.ru

© 2026 Ключников Игорь Константинович

Доктор экономических наук, профессор. Международный банковский институт имени Анатолия Собчака.

E-mail: igorkl@list.ru

Ключевые слова: цифровая валюта центрального банка, электронные деньги, денежная система, монетарная политика, фиатные деньги, платежные системы, финансовая инклюзия, цифровизация экономики.

Актуальность исследования обусловлена переходом от теоретического осмысления цифровых валют центральных банков к их практическому внедрению. Целью статьи является определение места цифровых валют в современной денежной системе путем проведения сравнительного анализа их сущностных свойств с «традиционными» формами денег. Результаты исследования демонстрируют, что появление цифровых валют центральных банков является закономерным и стратегическим ответом монетарных властей на накопленные в мировой экономике вызовы.

Цифровизация, финансовый кризис 2008 года, распространение криптовалют, а также пандемия COVID-19, ускорившая переход к «цифре», в корне изменили потребности экономических агентов в скорости, надежности и доступности платежей. Выделенные факторы в совокупности поставили перед центральными банками (ЦБ) стран мира задачу поиска нового варианта организации денежного обращения, который сочетал бы в себе преимущества криптовалют с сохранением суверенного контроля над денежной массой. Ответом на этот институциональный вызов стала концепция цифровой валюты центрального банка. На текущий момент,

по данным А. Иллеш и соавторов, уже более 91% центральных банков мира ведут исследования или пилотные проекты в области цифровых валют [19]. Несмотря на то, что первые эксперименты с цифровыми валютами, такие как смарт-карта Avant Банка Финляндии, насчитывают уже три десятилетия [7], именно современный этап характеризуется переходом от теоретических исследований к практической реализации. Концепция цифровой валюты ЦБ зародилась благодаря нескольким фундаментальным трендам, подрывающим традиционную двухуровневую банковскую систему.

Во-первых, успех криптовалют, таких как биткоин и эфириум, продемонстрировал спрос на цифровые средства сбережения и расчетов.

Во-вторых, макроэкономические потрясения (мировой финансовый кризис 2008 года и последовавшая за ним эра сверхнизких, вплоть до отрицательных, ключевых ставок в развитых странах) выявили проблему «бегства в наличные» [5]. Данное явление ограничило эффективность денежно-кредитной политики центральных банков и подчеркнуло необходимость в цифровом аналоге наличных денег.

В-третьих, пандемия COVID-19 ускорила рост доли онлайн- и безналичных платежей, а также обострила потребность в безопасных и дистанционных платежных инструментах [3]. Как отмечает в этой связи председатель Банка России Э. С. Набиуллина, развитие цифровой валюты – «это будущее нашей финансовой системы, потому что оно коррелирует с развитием цифровой экономики» [8].

Цель данной статьи заключается в том, чтобы определить место цифровых валют в современной денежной системе благодаря проведению сравнительного анализа сущностных свойств цифровых валют с «традиционными» формами денег.

В исследовании использован комплекс взаимодополняющих методов. Системный анализ был применен для рассмотрения цифровой валюты как нового элемента в архитектуре денежно-кредитной системы страны, что позволило выявить ее отличия от «традиционных» форм денег. Также в работе используется сравнительно-сопоставительный метод для обсуждения основных моделей цифровых валют, реализуемых в мире (розничные и оптовые, одноуровневые, двухуровневые и т. д.). Эмпирическую и теоретическую базу исследования составили научные публикации, аналитические отчеты международных организаций и материалы центральных банков.

В академической среде по-прежнему сосуществуют «широкий» и «узкий» подходы к опреде-

лению понятия цифровой валюты. В рамках «узкого» подхода, которого придерживается, например, исследователь из Международного валютного фонда И. Луконга, внимание акцентируется на суверенном характере цифровой валюты, которая не только эмитирована ЦБ, но и является национальной расчетной единицей. Цифровая валюта определяется как платежный инструмент, номинированный в национальной расчетной единице, который выпускается денежно-кредитным регулятором и является прямым обязательством центрального банка [20].

Более «широкое» определение применяется в ранних научных работах по тематике цифровой валюты и предполагает выделение в качестве основополагающего признака роль центрального банка как эмитента [17]. Таким образом, «широкий» подход относит к цифровым валютам все цифровые активы, выпущенные центральными банками, что не применимо для российских реалий и делает более приоритетным «узкий» подход.

Отечественные исследователи придерживаются понимания цифровой валюты как обязательства центрального банка и, следовательно, разновидности фиатных денег, устойчивость которых обеспечивается государством [3]. Ценность цифровой валюты, как и других форм фиатных денег, производна от доверия к государству-эмитенту и к его монетарной политике, а не от децентрализованных алгоритмов, что более характерно для криптовалютных систем. В отличие от криптовалют, у которых отсутствует единый эмитент и институт, гарантирующий сохранность средств, цифровая валюта в ее «узком» понимании обладает атрибутами суверенной денежной единицы. Тем не менее, одной из важных проблем, изучаемых в современных научных исследованиях, остается вопрос о том, представляет ли цифровая валюта ЦБ принципиально новую, «третью форму денег» [9] наряду с наличными и безналичными, или же является лишь технологической модификацией безналичных средств.

Цифровая валюта рассматривается финансовыми регуляторами не в качестве замены, а как дополнение к уже существующим и привычным формам денег – наличным (физические деньги) и безналичным (электронные записи на счетах коммерческих банков) [15]. Функционально цифровая валюта аналогична существующим формам денег, поскольку ее можно использовать для оплаты товаров и услуг, переводов, расчетов с государством и бизнесом, а также для операций с цифровыми финансовыми активами. Отличие заключается скорее в технологии использования, и, как подчеркивается в исследовании И. Р. Исхакова, эта технологическая специфика цифровой валюты ЦБ требует ее выделения в отдельную категорию денег [4].

Тем не менее, по мнению автора, цифровая валюта скорее по-новому комбинирует в себе характеристики двух других форм денег. Во-первых, она является прямым обязательством центрального банка перед держателем (характеристика наличных денег). Во-вторых, цифровая валюта существует в электронной форме (характеристика безналичных денег). Таким образом, цифровую валюту можно охарактеризовать как «электронную наличность» – ее появление знаменует собой новый этап эволюции фиатных денег, адаптирующий их к требованиям эпохи. Другими словами, появление цифровой валюты позволяет преодолеть антагонизм между наличными и безналичными деньгами, формируя синтез их преимуществ: являясь прямым, неподконтрольным посредникам обязательством центрального банка перед держателем, цифровая валюта одновременно с этим преодолевает неудобство использования наличных денег как сугубо физического актива благодаря своей электронной форме.

Более того, сама экономическая суть и смысл существования цифровой валюты заключается не в изобретении новой формы денег как таковой, а в расширении прямого доступа всех экономических агентов – от крупнейших корпораций до рядовых граждан – к базовому монетарному обязательству государства. Действительно, одной из основных целей внедре-

ния цифровой валюты является создание более эффективной, дешевой и доступной платежной инфраструктуры в условиях глобальных вызовов мировой социально-экономической системе. Предоставление равного доступа к цифровым обязательствам ЦБ для всех субъектов экономики устраняет ряд посреднических барьеров, создавая предпосылки для снижения транзакционных издержек. Переводы и расчеты с использованием цифровой валюты осуществляются практически мгновенно и круглосуточно, без привязки к рабочим часам банков или инфраструктуре межбанковских клиринговых систем. Как пишет Е. А. Ягупова, прямые расчеты с использованием цифровой валюты минимизируют операционные издержки [15], в результате чего снижаются и комиссии за платежи и переводы для граждан и бизнеса. Унификация тарифов и прямые расчеты, помимо прочего, не ставят пользователей в зависимость от условий отдельных банков, вынуждая финансовые организации конкурировать за клиента за счет качества сервиса.

Цифровая валюта ЦБ также обладает потенциалом для расширения доступа к финансовым услугам для населения, остающегося вне «традиционной» банковской системы, что важно для жителей удаленных и малонаселенных регионов с недостаточно развитой филиальной сетью банков. Другими словами, как указано в работе Р. Ауэра и соавторов, цифровая валюта может стать инструментом социальной и экономической интеграции [18]. Важнейшей инновацией, напрямую влияющей на эту инклюзивность, является разработка функции офлайн-платежей. Новые технологические решения, такие как предзагрузка баланса на безопасный элемент устройства (смартфон, карта) с последующей синхронизацией при восстановлении связи, позволяют проводить транзакции при отсутствии стабильного Интернет-соединения в отдаленных локациях.

Одним из драйверов внедрения цифровых валют во многих странах являются политические мотивы, включая стремление государства к повышению контроля над финансовыми потоками

и к противодействию теневой экономике. Уникальный цифровой код каждой платежной единицы и сохраняемая история всех транзакций создают беспрецедентный для государства инструмент отслеживания движения денежных средств. Прозрачность транзакций снижает возможность безнаказанно дать взятку, поучаствовать в коррупционных схемах или уклониться от уплаты налогов. При этом цифровая валюта позволяет центральным банкам укрепить свой «монетарный суверенитет» [6], так как смягчает зависимость от частных систем криптоактивов и нивелирует угрозы от криптовалют, позволяя центральным банкам контролировать денежную массу и поддерживать ценовую стабильность.

Помимо этого, как отмечают О. В. Вершинина и соавторы, применение цифровой валюты при расчетах с государственными органами позволит отслеживать целевое использование социальных выплат поддержки, благодаря возможности запрограммировать транзакции [3]. Уникальной в этом смысле особенностью технологии функционирования цифровых валют является возможность внедрения программных функций через смарт-контракты, то есть через алгоритм, автоматически выполняющий перевод средств при наступлении заранее заданных условий [14]. Например, детские пособия можно будет потратить только на товары для детей, а бюджетные средства по государственным контрактам — строго на оговоренные цели.

Резюмируя вышесказанное, уникальность цифровой валюты центрального банка заключается не только в сочетании характеристик наличных и безналичных денег, но и в интеграции принципиально нового функционала, который был невозможен для более ранних форм фиатных денег. В экономическом смысле цифровая валюта выполняет все традиционные функции денег — функции средства обращения, меры стоимости, средства накопления и средства платежа — но делает это технологически современными способами, что дает такому институту, как фиатные деньги, новые возможности по автоматизации, контролю и интеграции национальной финансовой экосистемы.

Международный опыт демонстрирует, что модели и цели внедрения цифровых валют центральных банков различаются, что свидетельствует об отсутствии единого подхода и указывает на то, что развитие концепции «цифровой валюты» идет по пути её адаптации к конкретным национальным экономическим и правовым условиям [10]. Цифровые валюты варьируются от полностью независимых криптоактивов до регулируемых государством цифровых денег, что определяет их правовой статус, риски и возможности применения. В своем исследовании Л. В. Санникова сформировала наиболее полную в отечественной литературе классификацию, описывающую возможные виды цифровых валют. Ключевыми параметрами классификации выступают:

1. архитектура распределения обязательств (прямая, косвенная, гибридная);
2. инфраструктура расчета (централизованная или децентрализованная);
3. технологическая основа доступа и хранения (счетная или токенизированная модель);
4. целевой круг пользователей (оптовая и розничная) [12].

Ключевые характеристики данной классификации представлены в таблице 1.

Новая технология обращения денежных средств, сопровождающая внедрение цифровых валют, предполагает трансформацию в иерархии национальной платежной системы. В данном контексте важно обратить внимание на такой параметр классификации, как архитектура распределения обязательств. Банк России выделяет две модели цифровых денег — одноуровневую и двухуровневую [14]. В рамках одноуровневой модели ЦБ берет на себя все функции: эмиссию, ведение счетов (цифровых кошельков) для всех пользователей, а также обработку и клиринг каждой транзакции. Теоретически такой подход обеспечивает максимальную безопасность для пользователя, чьи средства являются прямым требованием к центральному банку. Однако на практике эта модель критикуется многими исследователями за создание чрезмерной операционной

нагрузки на центральный банк [11], что также противоречит текущей структуре большинства финансовых рынков мира. Опыт Национального банка Дании, который после изучения отказался

от внедрения розничной одноуровневой модели из-за потенциальных рисков для банковской системы, демонстрирует практическую сложность реализации этой модели [16].

Таблица 1. Параметры классификации цифровых валют ЦБ.

Параметр классификации	Вид	Суть
Архитектура распределения обязательств	Прямая	ЦБ выступает единственным обязанным лицом, ведет реестр всех балансов и напрямую отвечает перед конечными держателями.
	Косвенная	Взаимодействие через регулируемых финансовых посредников, где требования пользователя адресованы к коммерческому банку.
	Гибридная	ЦБ сохраняет за собой роль единственного эмитента и держит центральный реестр всех транзакций, однако непосредственное взаимодействие с конечными пользователями делегируется лицензированным посредникам.
Инфраструктура расчета	Централизованная	Наличие единого контролируемого центрального банком реестра (базы данных) для учета владения и передачи цифровой валюты.
	Децентрализованная	Копии реестра или его критически важные функции поддерживаются несколькими независимыми узлами.
Технологическая основа	Счетная	Требуется идентификация пользователя и обеспечивает полную прослеживаемость операций.
	Токенизированная	Обеспечивает финансовую инклюзию и предоставляет пользователям вариативные степени конфиденциальности платежей, вплоть до полной анонимности.
Целевая аудитория	Оптовая	Предназначена для повышения эффективности трансграничных и межбанковских расчетов.
	Розничная	Предназначена для широкого использования населением и бизнесом.

Источник: составлено автором на основании [1; 12].

Двухуровневая модель представляет собой аналог существующей двухуровневой банковской системы. Центральный банк эмитирует цифровую валюту и осуществляет расчеты на оптовом уровне между уполномоченными финансовыми посредниками (банками, платежными организациями), которые, в свою очередь, берут на себя все взаимодействие с конечными клиентами: открытие кошельков, необходимые проверки, обслуживание и обработку розничных платежей.

В рамках данной модели цифровая валюта для пользователя является обязательством коммерческого банка, а не центрального банка, но при этом должна быть полностью обеспечена резервами ЦБ. Двухуровневая модель позволяет сохранить привычную экосистему финансовых услуг и снимает с центрального банка непрофильную клиентскую нагрузку, однако, в случае несостоятельности посредника, конечный пользователь не должен столкнуться с задержками и сложностями в восстановлении доступа к своим денежным средствам.

Некоторые исследователи также выделяют синтетическую модель центральной банковской цифровой валюты, в рамках которой эмиссия цифровых денежных единиц осуществляется коммерческими банками и полностью обеспечивается резервами банка-эмитента в центральном банке. Функция ЦБ в такой архитектуре сводится к обеспечению системы межбанковских расчетов, в то время как банки отвечают за проведение розничных платежей с использованием выпущенных цифровых обязательств [16].

Полученные в исследовании результаты, свидетельствующие о синтетической природе цифровой валюты как «электронной наличности», формируют основу для дискуссии. В первую очередь, тезис о том, что цифровая валюта ЦБ представляет собой «гибрид» характеристик наличных и безналичных денег, позволяет преодолеть принятую в литературе несколько упрощенную дихотомию и признает гибкий характер такого института, как цифровая валюта. Вместе с тем, данный тезис вступает в противоречие с точкой зрения некоторых авторов (например, С. А. Андрюшин [2] и А. В. Турбанова [13]), которые склоняются к выделению цифровой валюты в отдельную, третью форму денег в силу ее технологической специфики. Данное исследование предлагает альтернативный взгляд, так как технологическая новизна не способна создать абсолютно новую экономическую сущность. Однако нельзя спорить с тем, что она при этом трансформирует функционал денег, делая их более эффективными и программируемыми.

Важным аспектом, требующим дальнейшего изучения и обсуждения, являются институциональные и экономические риски, которые заслуживают детального анализа в дальнейших исследованиях. Так, тезис о двухуровневой модели функционирования цифровой валюты как об оптимальном компромиссе, позволяющем избежать дестабилизации банковского сектора, нуждается в дополнительной проработке. Важно уделить особое внимание риску оттока депозитов из коммерческих банков в кризисные периоды, когда цифровая валюта воспринимается экономическими агентами как более безопасный актив. Необходима проработка механизмов

смягчения данного риска, такого как двухуровневая система ключевых ставок.

Представленные в статье результаты позволяют рассматривать цифровые валюты ЦБ как закономерный и стратегический ответ монетарных властей на новые вызовы в мировой финансовой системе. Цифровизация заложила технологический фундамент для распространения цифровых валют, изменив ожидания экономических агентов в отношении скорости и удобства любых операций. Финансовый кризис 2008 года снизил доверие к традиционной банковской системе. Наконец, пандемия COVID-19 выступила в роли катализатора, усилившего спрос на бесконтактные и цифровые платежные решения и подчеркнувшего проблему финансового неравенства. Совокупность этих факторов создала для центральных банков новый институциональный вызов: сохранить монополию на эмиссию и финансовый суверенитет в мире, где технологический прогресс и меняющиеся предпочтения населения отдают приоритет цифровым, децентрализованным и частным формам денег.

Ключевой тезис о том, что цифровая валюта комбинирует характеристики двух предшествующих форм фиатных денег, является фундаментальным для понимания природы цифровой валюты. Наследуя от наличных денег статус прямого обязательства центрального банка перед держателем, цифровая валюта кардинально меняет модель доверия. Одновременно, наследуя от безналичных денег электронную форму, цифровая валюта обеспечивает ту самую скорость, программируемость и интеграцию с цифровой средой, которые стали общепринятым стандартом. Двухуровневая модель внедрения цифровой валюты также означает компромиссный характер большинства современных проектов на данном направлении. Такая модель позволяет, с одной стороны, использовать преимущества коммерческих банков в области клиентского сервиса, а с другой — минимизировать риски для финансовой стабильности. Она свидетельствует о том, что внедрение цифровых валют мыслится не как революционный «слом», а как глубокая, но эволюционная трансформация существующей платежной системы.

Библиографический список

1. *Аджиева А. Ю., Токарев К. К.* Цифровая валюта. Перспективы введения в обращение цифрового рубля // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2022. – 44 (6). – С. 352–354.
2. *Андрюшин С. А.* Цифровая валюта центрального банка как третья форма денег государства // *Актуальные проблемы экономики и права*. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 54–76. – DOI: [10.21202/1993-047X.15.2021.1.54-76](#).
3. *Вершинина О. В., Лабушева Я. Г., Султанов И. С.* Анализ возможностей и рисков введения в обращение цифровых валют центральных банков на примере «цифрового рубля» // *Вестник Российского нового университета*. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 1. – С. 51–60. – DOI: [10.25586/RNU.V9276.21.01.P.051](#).
4. *Исхаков И. Р.* Место цифровой валюты центрального банка в видовом составе денег // *Финансы и управление*. – 2025. – № 1. – С. 1–15. – DOI: [10.25136/2409-7802.2025.1.72868](#).
5. *Корищенко К. Н.* Вопросы эмиссии и обращения цифрового рубля // *Актуальные проблемы экономики и права*. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 280–293. – DOI: [10.21202/1993-047X.15.2021.2.280-293](#).
6. *Кочергин Д. А.* Цифровые валюты центральных банков и токенизированные депозиты: экономическое содержание, платформенная интеграция и подходы к регулированию рисков // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. – 2025. – Т. 41, № 2. – С. 274–295. – DOI: [10.21638/spbu05.2025.205](#).
7. *Маскаев А. И., Захарова Д. С., Цыганков С. С.* Эволюция цифровых валют центральных банков в контексте институциональной теории денег // *Journal of Economic Regulation*. – 2024. – Т. 15, № 1. – С. 55–65. – DOI: [10.17835/2078-5429.2024.15.1.055-065](#).
8. Набиуллина: цифровые валюты – это будущее финансовой системы России / БКС Экспресс. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/nabiullina-tsifrovye-valiuty-eto-budushchee-finansovoi-sistemy-rossii> (дата обр. 06.12.2025).
9. *Недров А. А.* Правовая природа цифрового рубля // *Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)*. – 2025. – Т. 22, № 1. – С. 236–252. – DOI: [10.55959/MSU2073-2643-22-2025-1-236-252](#).
10. *Оглоблина Е. В., Макарова В. В.* Цифровые валюты центральных банков: международный опыт и риски развития // *Теория и практика общественного развития*. – 2025. – № 10. – С. 170–181. – DOI: [10.24158/tipor.2025.10.19](#).
11. *Осмоловец С. С.* Анализ зарубежного опыта эмиссии цифровой валюты центрального банка в контексте выбора ее архитектуры : материалы Международной научно-практической конференции, Тамбов, 24 ноября 2022 г. // *Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем*. – Тамбов : Державинский, 2022. – С. 383–387.
12. *Санникова Л. В.* Правовые основы цифровых валют центральных банков и цифрового рубля // *Финансовый журнал*. – 2023. – Т. 15, № 5. – С. 27–44. – DOI: [10.31107/2075-1990-2023-5-27-44](#).
13. *Турбанов А. В.* Цифровой рубль как новая форма денег // *Актуальные проблемы российского права*. – 2022. – Т. 17, 5 (138). – С. 73–90. – DOI: [10.17803/1994-1471.2022.138.5.073-090](#).
14. Цифровой рубль: текущий статус проекта / Банк России. – URL: https://cbr.ru/content/document/file/177415/digital_ruble_30062025.pdf (дата обр. 06.12.2025).
15. *Ягунова Е. А.* Цифровая трансформация банковской системы России // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. – 2021. – 2 (55). – С. 48–54.
16. *Auer R., Böhme R.* The technology of retail central bank digital currency // *BIS Quarterly Review*. – 2020. – Mar. – P. 85–100.
17. *Bech M. L., Garratt R.* Central bank cryptocurrencies // *BIS Quarterly Review*. – 2017. – Sept. – P. 55–70.
18. Central bank digital currencies: a new tool in the financial inclusion toolkit? / R. Auer [et al.]. – 2022.
19. *Illes A., Kosse A., Wierst P.* Advancing in tandem - results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto // *BIS Papers*. – 2025. – No. 159.
20. *Lukonga I.* Monetary Policy Implications of Central Bank Digital Currencies: Perspectives on Jurisdictions with Conventional and Islamic Banking Systems // *IMF Working Papers*. – 2023. – Mar. – Vol. 2023, no. 060. – ISSN 1018-5941. – DOI: [10.5089/9798400236532.001](#).

УДК 336.025 DOI: 10.14451/1.256.452

Специфика расчета кредитного лимита с целью контроля дебиторской задолженности

© 2026 Бестаева Лия Ильинична

Кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказский филиал, Россия, Владикавказ.

E-mail: selenacresset@mail.ru

© 2026 Кубатиева Лана Магомедовна

Кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказский филиал, Россия, Владикавказ.

E-mail: LMKubatieva@fa.ru

Ключевые слова: спрос, предложение, кассовый разрыв, кредитный рейтинг, модель, дебиторская задолженность, оптимизация.

В статье рассмотрены вопросы соблюдения баланса спроса и предложения с точки зрения уменьшения риска кассовых разрывов в практике. Рассмотрена возможность применения стандартных рекомендаций, касающихся кредитных рейтингов покупателей, с учетом текущих экономических условий. Предложено несколько моделей расчета кредитного лимита, которые могут использовать компании, с учетом факторов, влияющих на его размер. Данные расчеты позволят избежать просрочки платежей, а также оптимизировать размер дебиторской задолженности.

Функционирование любой организации сопряжено с наличием «дебиторской задолженности». Она является следствием определенных действий или бездействия контрагента (дебитора) по отношению к компании. Негативные последствия состоят в том, что средства, составляющие дебиторскую задолженность, не участвуют в обороте. Просрочки платежей приводят к кассовым разрывам (недостаток сумм поступлений от клиентов (покупателей) ведет к задержкам оплат поставщикам, платежей в бюджет и внебюджетные фонды). Риск кассовых разрывов уменьшается, когда деньги от покупателей по-

ступают в большем объеме и до того, как наступает срок оплаты поставщикам» [10].

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью управления дебиторской задолженностью, а также оптимизацией ее размера. Использование такого подхода создает «условия для обеспечения устойчивой и эффективной деятельности компании. Имея полную и актуальную информацию о рисках дебиторской задолженности, руководство и сотрудники компании могут принимать необходимые управленческие решения» [10].

При планировании и управлении дебиторской задолженностью компании и установлении кредитных лимитов к важнейшим факторам, которые необходимо учитывать, относятся следующие:

- обычаи, сложившиеся на конкретном рынке товаров/услуг;
- прибыльность продаж на условиях отсрочки;
- стоимость финансирования для продавца;
- ограничения на общий размер финансирования для продавца;
- риски и гарантии, связанные с предоставлением отсрочки платежа различным категориям покупателей.

В настоящее время при установлении кредитных лимитов нельзя игнорировать тот факт, что в рыночных отношениях, в которых всегда есть две стороны, «соблюдение баланса спроса и предложения важно для стабильной работы компании. Нельзя предлагать определенный продукт (в данном случае – отсрочку платежа на определенное количество дней с определенным кредитным лимитом) только потому, что продавец способен такой продукт «произвести». Покупатель тоже должен быть готов такой продукт «купить». Тот или иной размер кредитного лимита должен быть не только приемлем для продавца, но и представлять интерес для покупателя» [9].

Но, к сожалению, даже крупные международные компании, разработавшие очень подробные регламенты по расчету кредитных рейтингов своих покупателей, иногда устанавливают кредитные лимиты, например, следующим образом: первоначально рассчитывается максимальный кредитный лимит по клиенту как произведение среднемесячного объема продаж по клиенту за год на три. Далее осуществляется расчет текущего кредита клиенту как частное от деления произведения максимального кредитного лимита по клиенту и итоговой балльной оценки на 100.

Показатель «итоговая балльная оценка» рассчитывают по методике кредитного рейтинга – от 0 до 100 баллов. Обоснование подобных расчетов звучит так: данная сумма устраивает как контрагента, так и компанию-продавца».

Возможно, так случайно получится, что в условиях конкретной компании рассчитанный таким образом кредитный лимит устраивает обе стороны [4, с. 128].

Во-первых, поскольку не имеется никаких доказательств этой аксиомы, непонятно, будет ли правило работать в других компаниях или, например, с другими отсрочками платежа. Во-вторых, такой кредитный лимит может устраивать покупателей потому, что он завышен.

Предлагается не только скрупулезно строить кредитные рейтинги, но и более внимательно отнестись к вопросу о том, какая сумма должна устроить покупателя и при этом не быть заведомо завышенной. Для ответа на этот вопрос возьмем за основу модель закупочного поведения покупателя (необходимую для ее построения информацию, как правило, можно получить в департаменте (отделе) продаж).

Для простоты расчетов рассмотрим вариант стопроцентной оплаты с отсрочкой платежа, поскольку любые формулы для кредитного лимита в случае частичной предоплаты легко получаются затем путем умножения на коэффициент, характеризующий процент оплаты с отсрочкой. Также будем учитывать тот факт, что в момент принятия решения о допустимости отгрузки неоплаченными могут быть только те поставки, по которым срок платежа еще не наступил. То есть речь идет о поставках, попадающих в так называемое окно отсрочки (рис. 1).

На графике $s(t)$ – плотность закупок, функция, характеризующая объем закупок, отнесенный к интервалу времени Δt , в течение которого эти закупки были произведены, при $\Delta t \rightarrow 0$. Размерность значения этой функции – руб./день, млн руб./месяц и т. п.

Для получения необходимого покупателю кредитного лимита (K) ко всем неоплаченным поставкам надо добавить объем той отгрузки, которую требуется произвести в текущий момент времени t .

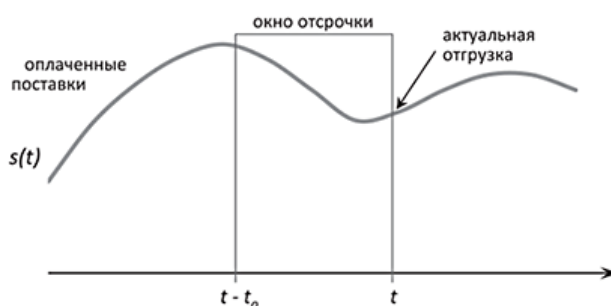


Рис. 1. Поставки, попадающие в окно отсрочки.

Таким образом, с математической точки зрения кредитный лимит представляет собой максимальное значение функции, получающейся интегрированием плотности закупок $s(t)$ в пределах от момента времени $t - t_0$ (где t_0 – время отсрочки платежа) до текущего момента времени t :

$$K = \max_t \int_{t-t_0}^t S(t) dt.$$

Далее, основываясь на этих расчетах, рассмотрим четыре модели расчета кредитного лимита, которые могут использовать компании.

Модель 1. Простейшая непрерывная модель расчета кредитного лимита.

Модель опирается на предположение о том, что закупки происходят непрерывно и равномерно по времени:

$$s(t) = S_{cp},$$

где S_{cp} – средний объем закупок в единицу времени (рис. 2).

Более всего эта модель похожа на равномерное движение нефтепродуктов по трубе, соединяющей продавца и покупателя. Путем интегрирования получаем кредитный лимит:

$$K = S_{cp} \times t_0.$$

Здесь важно соблюсти размерность: если средний объем закупок относится к месяцу, то и время отсрочки надо тоже измерять в месяцах, если ко дню, то и отсрочка в днях и т. п. Данная формула простая и часто используется на практике.

Недостатки простейшей непрерывной модели расчета кредитного лимита вытекают из дискретного характера продаж. Даже когда продукт движется непрерывно (углеводороды по трубе или интернет-трафик как услуга), все продажи оформляются дискретными документами (накладными, актами). Эти документы в компании не распределены во времени, а имеют вполне конкретную дату, значимую для ведения учета. Следовательно, процесс закупок правильнее представить не в виде непрерывной функции, а в виде дискретных закупок на оси времени: S_1, S_2, S_3 и т. д. (рис. 3).

Заглавную букву «S» используем потому, что это уже не плотность закупок в единицу времени, а собственно единичная закупка, и размерность у этой величины – рубли. С учетом дискретности при подсчете кредитного лимита интеграл превращается в сумму закупок, попадающих в окно отсрочки:

$$K = \max_t \sum_{t-t_0}^t s_j. \quad (1)$$

На примере регулярных одинаковых отгрузок с периодичностью T_1 (интервал времени от одной закупки до другой, см. рис. 4) удобно показать недостатки простейшей непрерывной модели.

Допустим, $t_0 = T_1$, то есть время отсрочки в точности равно периоду отгрузок. Необходимый кредитный лимит должен быть равен $2S_1$. Такой лимит мы получаем, поскольку в день, когда надо производить последующую отгрузку, оплата за предыдущую появится в системе в лучшем случае в самом конце рабочего дня (а чаще – только



Рис. 2. Простейшая непрерывная модель расчета кредитного лимита.

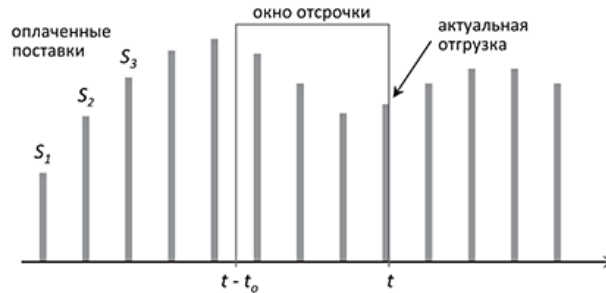


Рис. 3. Графическое представление процесса закупок.

на следующий день). А формула простейшей непрерывной модели дает результат S_1 . Но это не какой-то специальный неудачный случай.

Например, если $t_0 = 1,5T_1$, то в соответствии с простейшей непрерывной моделью получаем кредитный лимит в размере $1,5S_1$, что также недостаточно, поскольку правильное значение по-прежнему $2S_1$. Если же $t_0 = 0,5T_1$, то, согласно простейшей непрерывной модели, $K = 0,5S_1$, в то время как в данном случае кредитный лимит не может быть ниже объема единичной отгрузки S_1 .

Простейшая непрерывная модель расчета кредитного лимита довольно близко отражает потребности покупателя, только если отгрузки очень частые, то есть за время отсрочки происходит большое количество новых отгрузок ($t_0 \geq T_1$) и при этом объем отгрузок не испытывает серьезных колебаний. Именно поэтому многие компании, столкнувшись с недостаточностью рассчитанных по простейшей «непрерывной» формуле кредитных лимитов, находят выход в применении повышающих коэффициентов, которые позволяют увеличить кредитный лимит, рассчитанный по простейшей «непрерывной»

формуле (в примере в начале статьи этот коэффициент равен 3).

Модель 2. Простейшая дискретная модель расчета кредитного лимита.

Простейшая дискретная модель предполагает, что все закупки одинакового объема контрагент совершает регулярно с периодичностью T_1 (рис. 4).

Необходимый кредитный лимит, исходя из вышеприведенной формулы суммирования (1), в данном случае будет:

$$K = S_1 \times \text{ОКРУГЛВНИЗ}(1 + t_0 : T_1),$$

где $\text{ОКРУГЛВНИЗ}()$ – функция округления до ближайшего меньшего целого (так она называется в Excel).

Недостатки простейшей дискретной модели расчета кредитного лимита. Хотя простейшая дискретная модель работает лучше, чем простейшая непрерывная модель, она также имеет свои недостатки. Если отгрузки нерегулярные, а объем единичной отгрузки колеблется, мы вынуждены оперировать усредненными значениями (T_{1cp} и S_{1cp}).

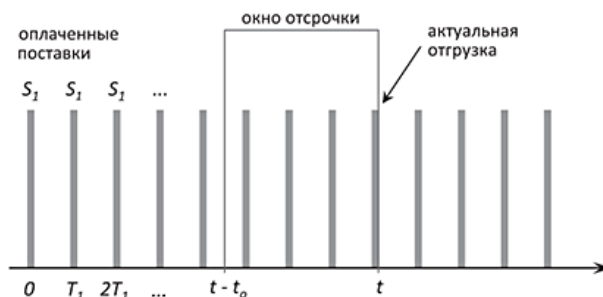


Рис. 4. Простейшая дискретная модель расчета кредитного лимита.

И в итоге получаем формулу:

$$K = S_{\text{лср}} \times \text{ОКРУГЛВНИЗ}(1 + t_0 : T_{\text{лср}}).$$

Однако, чем больше фактические значения интервалов между отгрузками и объемы закупки будут отличаться от средних, тем чаще будет встречаться ситуация недостаточности рассчитанного кредитного лимита.

Модель 3. Модифицированная дискретная модель расчета кредитного лимита.

Эта модель опирается на предельные значения интервала между отгрузками и объема единичной отгрузки: $T_{\text{лпр}}$ — минимальный интервал между отгрузками, $S_{\text{лпр}}$ — максимальный объем одной отгрузки:

$$K = S_{\text{лпр}} \times \text{ОКРУГЛВНИЗ}(1 + t_0 : T_{\text{лпр}}).$$

Достоинство этой модели в том, что она дает кредитный лимит, который обязательно будет достаточным покупателю. Кроме того, она позволяет преодолеть недостатки простейшей дискретной модели, если в компании нерегулярные либо периодичность отгрузок, либо их объем.

Недостатки модифицированной дискретной модели расчета кредитного лимита. Если мы имеем дело с обоими видами нерегулярности (и по времени, и по объему), то можно обнаружить, что завышен кредитный лимит для контрагента. Иногда закупочное поведение покупателя можно представить в виде суммы нескольких простейших дискретных моделей (нескольких регулярных последовательностей), тогда по предложенной методике можно точно подсчитать

необходимый такому покупателю кредитный лимит. Но проблема в том, что построение индивидуальных моделей для каждого покупателя — трудоемкая задача. Целесообразно взять за основу одну из вышеприведенных моделей и применять ее для всех покупателей, понимая, что это не совсем оптимально. Другой вариант — отказаться от поиска закономерностей в закупочном поведении покупателя и воспользоваться статистикой, которая накоплена в работе с данным покупателем в прошлом. Если смотреть в будущее через призму прошедшего периода, то такой подход можно реализовать в виде эмпирической модели.

Модель 4. Эмпирическая модель расчета кредитного лимита.

Основное ее достоинство — универсальный подход ко всем клиентам. Это особенно важно, когда вы имеете дело с сотнями покупателей и изучать индивидуальные особенности каждого из них — слишком трудоемкая задача.

Чтобы реализовать эту модель, необходимо сформировать в ERP-системе отчет о продажах за прошлый период. Далее следует пройти по данным отчета окном отсрочки, всякий раз суммируя все закупки, попадающие в него, и среди всех таких сумм выбрать наибольшую, и таким образом для каждого из покупателей. Если в закупочном поведении покупателя и была какая-то закономерность, то она будет учтена автоматически. Данная модель может быть реализована в виде таблицы Excel. Достаточно на одном листе этого файла загрузить отчет о продажах за прошедший период, как на другом листе получится сводный реестр необходимых покупателям кредитных лимитов [7, с. 205].

Ситуация 1. Значимое изменение закупочного поведения. Обычно для большинства клиентов известно, что никаких особых перемен в их бизнесе в предстоящий период не прогнозируется (точнее было бы сказать, что у продавца нет достаточной информации, чтобы утверждать обратное). Но в отношении некоторого, часто небольшого, количества клиентов департамент продаж располагает сведениями о переменах, которые однозначно приведут к изменению закупочного поведения. Именно для таких покупателей в файл Excel дополнительно встроена модифицированная дискретная модель.

Ситуация 2. Новые покупатели. Можно включить в реестр новых покупателей, для которых у компании нет статистики прошлых периодов. Если задать планируемые значения периодичности и объема закупки, модель рассчитает кредитный лимит и для новых контрагентов.

Ситуация 3. Долгосрочный тренд (от отчетного периода к будущему периоду), характерный для конкретных или даже всех покупателей. В реестр внесена возможность учитывать этот тренд.

Ситуация 4. Частичная предоплата, которую можно предусмотреть с помощью колонки «Доля отгрузок в кредит», делает методику универсальной.

Для контроля общего объема финансирования продаж в рассрочку в конце реестра имеется общая сумма кредитных лимитов всех покупателей компании.

Обобщая изложенное, можно сказать, что описанные в статье модели дают только представление о потребностях покупателей в кредитном лимите. Причем о потребностях не финансовых, а чисто операционных. Предлагается использовать их только как базис. Кроме того, надо применять все стандартные рекомендации, касающиеся кредитных рейтингов покупателей. Также необходимо иметь в виду, что кредитные лимиты всегда подлежат внеочередному пересмотру, в случае если меняется ситуация в экономике в целом или на конкретном рынке, поступает информация об изменениях финансового положения отдельных покупателей или у отдельных покупателей появляются просроченные долги.

Библиографический список

1. *Бариленко В. И.* Актуальные проблемы бухгалтерского учета и отчетности в условиях расширения объектов учета, совершенствования методов и стандартизации учетных процессов. Монография. — М. : Русайнс, 2023. — 584 с.
2. *Бестаева Л. И.* Отдельные вопросы налогового учета списания дебиторской задолженности. // Аудиторские ведомости. — 2021. — № 2. — С. 29–32.
3. *Бестаева Л. И., Аркаути В. В.* Этапы процесса управления дебиторской задолженностью: эффективное банкротство должника // Управленческий учет. — 2022. — № 12–4. — С. 1005–1011.
4. *Богатырева С. Н.* Практические основы бухгалтерского учета и анализа. — М. : Юрайт, 2023. — 177 с.
5. *Бураков Д. В.* Управление цикличностью движения кредита : монография. — М. : Русайнс, 2020. — 287 с. — ISBN 978-5-4365-0406-3. — URL: <https://book.ru/book/934673> (дата обр. 03.02.2026).
6. *И. С. Демин Егорова Д. А., Жуков П. Е.* Финансовый менеджмент в EXCEL + eПриложение : учебник. — М. : КноРус, 2023. — 427 с. — ISBN 978-5-406-11858-0. — URL: <https://book.ru/book/949872> (дата обр. 01.02.2026).
7. *Криничанский К. В.* Основы финансовых вычислений : учебник. — М. : Прометей, 2019. — 392 с. — ISBN 978-5-907166-02-8. — URL: <https://e.lanbook.com/book/121562> (дата обр. 06.02.2026).
8. *Кубатиева Л. М.* Принципы и функции информационного обеспечения управления организацией // Вестник экономической безопасности. — 2023. — № 2. — С. 206–209.
9. Моделирование кредитного лимита: как учесть потребности покупателей и не быть расточительным. — URL: <https://e.fd.ru/410563> (дата обр. 10.02.2026).
10. Планирование и управление дебиторской задолженностью. — URL: <https://www.vdgb.ru/blog/planirovanie-i-upravlenie-debitorskoy-zadolzhennostyu> (дата обр. 05.02.2026).
11. Formation of a methodology for evaluating the internal control system in the agricultural business / G. Y. Ostaev [et al.] // Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems. — 2020. — Vol. 12, no. 7. — P. 2309–2317.

УДК 336.025 DOI: 10.14451/1.256.458

Технология определения оптимального размера заемного капитала на предприятии

© 2026 Бестаева Лия Ильинична

Кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказский филиал, Россия, Владикавказ.

E-mail: selenacresset@mail.ru

© 2026 Кубатиева Лана Магомедовна

Кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказский филиал, Россия, Владикавказ.

E-mail: LMKubatieva@fa.ru

Ключевые слова: заемный капитал, финансовый цикл, план закупок, кредит, норматив, дебиторская задолженность, оптимальный кредитный портфель.

В статье рассмотрены основные этапы расчета оптимального размера заемного капитала в целях сокращения непроизводительных расходов предприятия на обслуживание кредитов банка. Предлагаются макеты таблиц для наиболее корректного расчета отдельных показателей плана продаж, а также регулирования размера дебиторской задолженности, при котором не будет допущено просрочек платежей. Особое внимание уделено приемам расчета корректного финансового цикла. Данные процедуры позволят раскрыть информацию о необходимом размере возобновляемого кредита в соответствии с требованиями банков.

В современных условиях функционирования экономики проблема корректного определения необходимого размера кредитных средств на предприятии приобрела значительную актуальность. Так как с одной стороны, с привлечением заемных средств предприятию открываются новые возможности для эффективного развития хозяйственной деятельности, с другой стороны, существуют определенные противоречия интересов сторон заемных отношений, преимущества и недостатки источников заемных средств, особенности функционирования в различных сферах деятельности, нестабильность внешней среды – все это ограничивает выбор источников формирования заемного капитала [3, с. 23].

Чтобы определить, какой объем заемного капитала нужен компании, необходимо составить бюджет движения денежных средств (БДДС). Эта форма показывает, сколько ресурсов требуется на конкретную дату (период). По такому плану можно сопоставить выплаты и поступления анализируемого периода. Процесс подготовки БДДС зависит от специфики деятельности, размеров предприятия, количества центров финансовой ответственности (ЦФО). Наиболее часто при этом финансисты сталкиваются с двумя проблемами.

Проблема 1. Много времени и сил тратится на сбор необходимой информации от ЦФО при формировании годового БДДС или на более

продолжительный период. Обычно не возникает особых трудностей, чтобы составить план на месяц или квартал. А вот подготовить долгосрочный БДДС, чтобы определить оптимальный размер задолженности, намного сложнее. Особенно для крупных организаций с филиальной сетью в различных областях, для которых подготовить план — слишком громоздкая, объемная и долгая работа.

Проблема 2. По плану обычно видно, сколько требуется в конкретный период, но нет понимания того, почему именно столько и сколько было бы правильным. БДДС показывает, что есть дефицит денег, но не поясняет, почему он возник. Поэтому часто, после того как план составили, финансисты дополнительно начинают искать причины, по которым компании не хватает средств.

Обычно в основе решения задачи лежит модель экономического расчета финансового цикла компании, переведенного в коэффициенты.

Финансовый цикл (ФЦ) — это разрыв между сроком платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денег от покупателей (дебиторов). Он характеризует отрезок времени, в течение которого полный оборот совершают собственные оборотные средства.

$$\text{ФЦ} = \text{ПЦ} + \text{О}_{\text{дз}} - \text{О}_{\text{кз}}$$

, где ПЦ — производственный цикл (для дистрибьюторских оптовых компаний производственный цикл — это период с даты поставки от поставщика товара на склад до даты отгрузки покупателю); $\text{О}_{\text{дз}}$ — период оборота дебиторской задолженности; $\text{О}_{\text{кз}}$ — период оборота кредиторской задолженности.

Для дистрибьюторской оптовой компании при определении нормативов кредитов формула финансового цикла примет следующий вид:

$$\text{ФЦ} = (\text{ПЦ} - \text{О}_{\text{кз}}) + \text{О}_{\text{дз}} \text{ или } \text{ФЦ} = \text{О}_{\text{тз}} + \text{О}_{\text{дз}},$$

где $\text{О}_{\text{тз}} = \text{ПЦ} - \text{О}_{\text{кз}}$ — это период оборота собственных товарных запасов.

Оптимальной моделью для дистрибьюторской компании выступает та модель, при которой складские остатки финансирует поставщик. То есть весь товар отгружается с отсрочкой платежа, и ее размер равен периоду оборачиваемости товаров (производственный цикл). В идеале дистрибьюторская компания должна финансировать только дебиторскую задолженность. Но так получается не всегда. Кредиты дистрибьюторским оптовым компаниям нужны, чтобы финансировать контракты, по которым предусмотрена предоплата, складские остатки, логистику и дебиторскую задолженность [6, с. 118].

Финансовый цикл компании предлагается переводить в коэффициенты, которые далее используются при расчете сумм кредита. При этом потребность в ресурсах определяют исходя из специфики работы предприятия. Условно примем во внимание такие факты о компании:

- крупный дистрибьютор импортной и отечественной бытовой химии;
- представительства и филиалы с отделами продаж находятся в 10 областях Центральной России;
- ассортиментный портфель включает 10 основных товарных коллекций (контрактов с производителями), которые дают 95 процентов товарооборота предприятия.

Исходя из этого, у компании будут следующие особенности работы:

- большая оборачиваемость товаров на складе по каждой коллекции;
- предоставленные отсрочки по оплате товара от каждого поставщика;
- финансирование логистических операций происходит исходя из особенностей доставки;
- есть дебиторская задолженность по каналам сбыта.

Методика, которую предлагается разработать на предприятии, позволит оценить стоимость кредитования по каждому участку и подготовиться к переговорам с поставщиками об изменении параметров работы.

Исходя из стоимости кредитования, можно реально оценить, какой будет эффект, если увеличить отсрочку платежа на конкретное количество дней или снизить минимальный остаток товаров в распределительном центре; определить оптимальную структуру кредитного портфеля; быстро оценить потребность в кредитах; получать плановую информацию, чтобы составить бюджет доходов и расходов при расчете финансового результата.

Рассмотрим процедуры определения оптимального размера заемного капитала поэтапно.

Этап 1. Составление плана закупки и согласование условий работы с поставщиками.

Для большей наглядности за основу нормирования затрат берется квартал, расчет производится на год – это позволяет учитывать сезонность спроса на товар и изменение потребности в кредитах. Источником информации выступает отдел закупок и коммерческий отдел. Все контракты делятся на две группы.

Группа 1 – авансовые контракты. В данном случае предприятию приходится финансировать не только дебиторскую задолженность, но и складские остатки. Чем выше норматив остатков на складе, тем длиннее производственный цикл и больше сумма кредита. В таблице 1 представлен расчет по финансированию авансовых контрактов компании.

Когда определяется норматив кредита по авансовым контрактам, кроме непосредственно стоимости поставки, учитывается, что финансировать нужно также логистику. В расчет берутся

сроки доставки товаров на склад дистрибьютора. Например, для поставщика 1 из таблицы 1 финансирование логистики составляет 4,3 млн руб. (3 дн. сроков доставки: 30,4 дн. среднего количества дней в месяце × 44,0 млн руб. суммы закупки в месяц в I кв.).

Группа 2 – контракты с отсрочкой платежа. По авансовым контрактам предприятия сумму кредита мы определяли исходя из стоимости закупки. А расчеты по кредитованию контрактов с отсрочкой платежа мы строили на основе производственного цикла предприятия (табл. 2).

Для примера рассмотрим коэффициент производственного цикла по поставщику 4:

- при отсрочке платежа на 21 день и нормативе запасов на складе 90 дней коэффициент производственного цикла предприятия составляет 2,27 (90 дн. норматива остатков товарных запасов – 21 дн. отсрочки платежа: 30 дн. в месяце);
- среднемесячная норма кредитов по рассматриваемому контракту составляет 1,1 млн руб. в I квартале (коэффициент производственного цикла 2,27 × среднемесячные закупки I кв. 0,5 млн руб.).

Таким образом, по контрактам с отсрочкой платежа исходной информацией являются:

- отсрочка платежа;
- норматив остатков на распределительном складе;
- объем закупок по месяцам.

Общий норматив кредитов предприятия по финансированию собственных товарных запасов по кварталам представлен в таблице 4.

Таблица 1. Определение норматива кредита по финансированию авансовых контрактов.

Поставщик коллекции	Коэффициент производ- ственного цикла	Закупки в сред- нем в месяц, с НДС, млн руб.	Логистика, млн руб.	Среднемесяч- ная норма кредита, млн руб.					I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.
Поставщик 1	0,10	44,0	65,0	65,0	58,0	4,3	6,4	6,4	5,7	48,3	71,4	71,4	63,7				
Поставщик 2	0,33	3,2	4,6	4,8	4,2	1,1	1,5	1,6	1,4	4,3	6,1	6,4	5,6				
Поставщик 3	0,82	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	4,0				
Итого по предоплатным коллекциям	56,6	81,5	81,8	73,3	65,2	6,4	8,9	9,0	8,1	56,6	81,5	81,5	73,3				

Таблица 2. Определение норматива кредита по финансированию контрактов с отсрочкой платежа.

Наиме- нование	Закупки в сред- нем в месяц, с НДС, млн руб.	Хране- ние, логисти- ка, млн руб.	Средне- месяч- ная норма кредита, млн руб.	Коллек- ции с отсроч- кой платежа, ед.	Отсроч- ка, дн.	Период оборота товаров, дн.	Норма- тив запаса, дн.	Коэффи- циент произ- вод- ственно- го цикла				I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Постав- щик 4	21	63,8	90,0	2,27	0,5	0,8	0,9	0,8	1,1	1,8	1,9	1,7	1,1	1,8	1,9	1,7			
Постав- щик 5	30	42,9	90,0	1,97	0,7	1,2	1,1	1,0	1,4	2,4	2,2	2,0	1,4	2,4	2,2	2,0			
Постав- щик 6	21	117,3	90,0	2,27	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,5	0,5	0,2	0,2	0,5	0,5	0,2			
Постав- щик 7	21	27,3	90,0	0,21	13,5	22,0	21,0	20	2,8	4,5	4,3	4,1	2,8	4,5	4,3	4,1			
Постав- щик 8	45	87,9	90,0	1,48	1,5	2,0	2,1	1,8	2,2	3,0	3,1	2,7	2,2	3,0	3,1	2,7			

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Определение норматива кредита по финансированию контрактов с отсрочкой платежа. (Продолжение таблицы)

Наименование	Закупки в среднем в месяц с НДС, млн руб.	Хранение, логистика, млн руб.	Среднемесячная норма кредита, млн руб.	Коллекции с отсрочкой платежа, ед.	Отсрочка, дн.	Период оборота товаров, дн.	Норматив запаса, дн.	Коэффициент производства водостойного цикла	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Поставщик 9	60	117,9	90,0	0,99	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3
Поставщик 10	35	61,0	90,0	1,81	0,3	0,8	0,7	0,7	0,5	1,4	1,3	1,3	1,3	0,5	1,4	1,3
Итого по коллекциям с отсрочкой платежа									8,5	14,0	13,7	12,3	8,6	14,0	13,7	12,2

Таблица 3. Определение норматива кредитов по финансированию дебиторской задолженности.

Канал сбыта	Средний период инкассации (оплаты) или отсрочка платежа, дн.	Коэффициент финансирования дебиторской задолженности, оборотов	Продажи в среднем в месяц с НДС, млн. руб.	Среднемесячная норма кредита, млн. руб.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.
Федеральные сети	38	1,250	32,0	45,0	47,0	42,0	40,0	56,3	58,8	52,5
Локальные сети	26	0,855	12,0	17,5	17,4	15,9	10,3	15,0	14,9	13,6
Мелкий опт	10	0,329	10,2	16,0	15,4	4,0	3,4	5,3	5,1	1,3
Традиционная розница	24	0,789	10,7	15,3	15,8	13,6	8,4	12,1	12,5	10,7
Итого по дебиторской задолженности	95,6	75,5	62,1	88,7	91,3	78,1				

Таблица 4. Норматив кредитов по финансированию собственных товарных запасов.

Наименование показателя	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Финансирование авансовых контрактов, млн руб.	56,6	81,5	81,8	73,3
Финансирование контрактов с отсрочкой платежа, млн руб.	8,6	14,0	13,7	12,2
Всего финансирование товаров, млн руб.	65,2	95,5	95,5	85,5

Основная часть кредитной нагрузки предприятия формируется по контрактам, условия которых предполагают предоплату за приобретенную продукцию. На финансирование таких авансов приходится в среднем 85 % всей ссудной задолженности компании перед банками [2].

Этап 2. Расчет норматива кредитования для финансирования дебиторской задолженности.

Исходная информация на этом этапе – данные, которые предоставляет обычно коммерческий отдел:

- средняя отсрочка по каналам сбыта;
- средние продажи по периодам.

На основании полученных сведений определяется коэффициент финансирования дебиторской задолженности (отсрочка платежа: 30 дн.). При этом используется отсрочка и средняя просрочка по каждому каналу.

Чтобы рассчитать среднемесячную норму кредита, умножаем полученный коэффициент и проектные продажи.

В таблице 3 представлен пример, как можно рассчитать потребность в кредитных средствах для финансирования дебиторской задолженности предприятия.

Этап 3. Определение норматива и составление оптимального кредитного портфеля.

После того как определены необходимые нормативы для кредитования по каждому выделенному участку деятельности компании, суммируются все полученные значения.

Таким образом, рассчитан норматив ссудной задолженности компании перед банком на каждый квартал года. Норматив представлен на диаграммах (рис. 1).

Основная кредитная нагрузка предприятия ложится на II и III кварталы – 184,1 млн и 186,6 млн руб. (проценты за квартал – 5,7 млн и 5,8 млн руб. соответственно). В таблице 5 перечислены основные параметры, по которым можно определить оптимальный кредитный портфель и его структуру.

Таблица 5. Определение оптимальной структуры кредитного портфеля.

Наименование	Размер, млн руб.
Минимальный норматив кредита	127,3
Максимальный норматив кредита	186,6
Дельта между максимальным и минимальным нормативами	59,3
Среднемесячные продажи	82,5

Дельта между максимальной и минимальной кредитными задолженностями составляет 59,3 млн руб. Эта сумма задолженности должна быть оформлена в виде возобновляемого

кредита (овердрафт, возобновляемая кредитная линия).

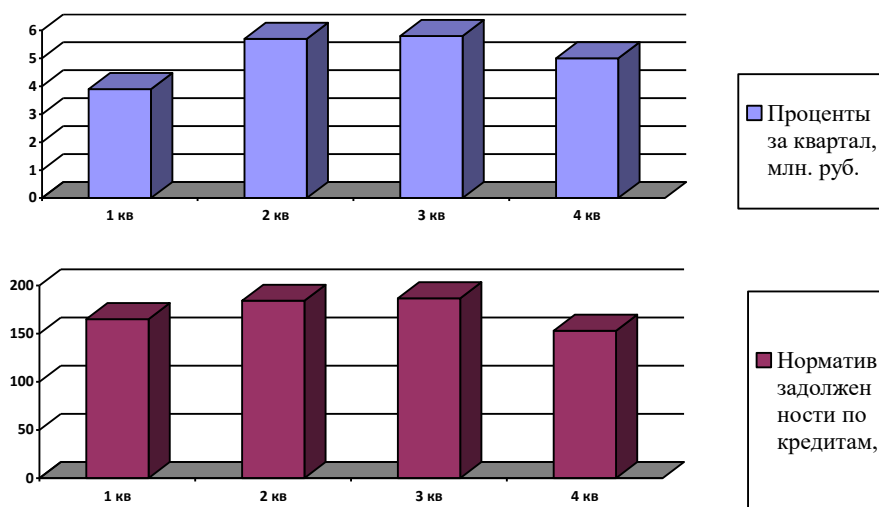


Рис. 1. Норматив ссудной задолженности по кредитам и процентов по ним (12,5% годовых), млн руб.

Таким образом, полученная в результате несложных вычислений информация позволит предприятию заблаговременно сформировать необходимый кредитный портфель. Это становится возможным, так как банку точно представлена потребность в заемных средствах на следующий год. В результате компания может сформировать следующий кредитный портфель с общим лимитом на 200 млн руб.:

- 20 млн руб. – овердрафт;
- 80 млн руб. – возобновляемая кредитная линия с возможностью досрочного погашения;
- 100 млн руб. – невозобновляемая кредитная линия со свободным графиком выборки.

Предлагаемая последовательность расчета оптимальной структуры кредитного портфеля позволит предприятию наиболее эффективно использовать заемные средства и получить наибольшую прибыль при наименьших затратах.

Библиографический список

- Бестаева Л. И. Выбор технологии формирования бюджетов // Управленческий учет. – 2023. – № 12–1. – С. 325–329.
- Бестаева Л. И., Аркауты В. В. Этапы процесса управления дебиторской задолженностью: эффективное банкротство должника // Управленческий учет. – 2022. – № 12–4. – С. 1005–1011.
- Воробьев Ю. Н., Воробьева Е. И., Байрак Е. А. Формирование заемного капитала предприятия // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2015. – № 3. – С. 23–30.
- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 (дата обр. 20.02.2026).
- Классификация заемного капитала, источники, цели его привлечения. – URL: <https://financepredpr.ru/shpora-na-ekzamen-po-biletam-finansy-predpriyatiya/279-zayemnyykapital-ponyatie-klassifikaciya-istochniki.html> (дата обр. 07.02.2026).
- Криничанский К. В. Основы финансовых вычислений: учебник. – М.: Прометей, 2019. – 392 с. – ISBN 978-5-907166-02-8. – URL: <https://e.lanbook.com/book/121562> (дата обр. 06.02.2026).
- Кубатиева Л. М. Принципы и функции информационного обеспечения управления организацией // Вестник экономической безопасности. – 2023. – № 2. – С. 206–209.
- Кубатиева Л. М. Учетно-аналитическое обеспечение и контроль в системе риск-ориентированного управления организацией // Вестник экономической безопасности. – 2023. – № 1. – С. 231–234.
- Кулагина Н. А. Практический курс анализа хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Юрайт, 2023. – 136 с.

10. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671 (дата обр. 08.02.2026).
11. ПБУ 15/2008 – Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт расходов по займам и кредитам». Утверждено приказом Минфина России от 06.10.2008 № 107н. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81165/42f329318aab173857102284f93fa6bd-daa0c5fc (дата обр. 08.02.2026).
12. Этапы формирования заемных средств организацией. — URL: <https://www.finase.ru/infins-250-1.html> (дата обр. 09.02.2026).
13. Formation of a methodology for evaluating the internal control system in the agricultural business / G. Y. Ostaev [et al.] // Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems. — 2020. — Vol. 12, no. 7. — P. 2309–2317.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.466

Практические вопросы квалификации отдельных нарушений в финансово-бюджетной сфере, влекущих причинение ущерба бюджетам бюджетной системы РФ

© 2026 **Денисова Александра Алексеевна**

Консультант отдела методологии и организации контрольно-ревизионной работы управления финансового контроля. Министерство финансов Свердловской области.

E-mail: denisovaa44@gmail.com

Ключевые слова: квалификация нарушений, внутренний государственный финансовый контроль, оплата невыполненных работ, нецелевое использование бюджетных средств, неправомерное использование бюджетных средств, представление (предписание), ущерб.

В статье рассмотрены практические вопросы квалификации нарушений в финансово-бюджетной сфере, выявляемых органами внутреннего государственного финансового контроля, на примере фактов оплаты невыполненных строительно-монтажных, ремонтных и иных видов работ. По результатам анализа материалов судебной практики и контрольных мероприятий органов внутреннего государственного финансового контроля автор приходит к выводу о необходимости единообразной квалификации данного нарушения в качестве нецелевого использования бюджетных средств. Применение данной квалификации позволяет контрольному органу принимать необходимые меры по возмещению ущерба бюджету соответствующего уровня.

Стратегией экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [9] в качестве фундаментальных направлений развития системы государственного стимулирования экономической деятельности определены, в том числе повышение эффективности бюджетных расходов, совершенствование деятельности контрольно-надзорных органов, борьба с нецелевым использованием и хищением государственных средств.

Указанные направления имеют принципиальное значение в связи с приоритетным бюджетным финансированием национальных проектов (далее – НП), которые являются ключевым инструментом достижения национальных целей.

Так, в 2026–2028 годах на реализацию нацпроектов по 20 ключевым направлениям предусмотрено более 21,0 млрд рублей (2026 год – 6761,7 млрд рублей, 2027 год – 6772,2 млрд рублей, 2028 год – 7615,3 млрд рублей). При этом наибольшее финансирование планируется направить на реализацию мероприятий национальных проектов «Семья» – 9012,5 млрд рублей

(2026 год – 3240,6 млрд рублей, 2027 год – 2788,9 млрд рублей, 2028 год – 2983,0 млрд рублей) и «Инфраструктура для жизни» – 5028,9 млрд рублей (2026 год – 1364,1 млрд рублей, 2027 год – 1656,7 млрд рублей, 2028 год – 2008,1 млрд рублей) [4].

В деятельности по обеспечению целевого и эффективного использования бюджетных средств, особенно при финансировании мероприятий национальных проектов, важное значение имеют органы внутреннего государственного финансового контроля (далее – органы ВГФК).

Внутренний государственный финансовый контроль (далее – ВГФК) играет ключевую роль в системе государственного управления, поскольку его главная задача – гарантировать законность и целесообразность бюджетных расходов. Посредством ВГФК обеспечивается соблюдение законодательства в финансово-бюджетной сфере, выявляются и пресекаются нарушения, которые могут привести к нецелевому использованию бюджетных средств. Кроме того, оперативное реагирование на выявленные нарушения и недостатки позволяет органам ВГФК принимать исчерпывающие меры по их устранению и предотвращению в дальнейшей деятельности объектов контроля.

Органы ВГФК осуществляют контроль за соблюдением законодательства в рамках выполнения контрактов, охватывающих широкий спектр сфер деятельности. К ним относятся благоустройство общественных пространств, возведение и реконструкция медицинских учреждений, образовательных и культурных объектов, ремонт автомобильных дорог, переселение населения из аварийного жилья, строительство спортивных сооружений и оснащение их необходимым оборудованием, а также закупка медицинского и другого оборудования [6].

Как правило, большинство данных мероприятий осуществляется в рамках НП, что обуславливает приоритетность ВГФК за правомерным и эффективным использованием бюджетных средств, предупреждение нарушений законодательства

в финансово-бюджетной сфере, минимизация рисков недостижения целевых показателей НП.

Несмотря на принимаемые меры по улучшению организации и правового регулирования ВГФК, количество нарушений по-прежнему остается на достаточно высоком уровне.

Анализ ежегодных итоговых докладов Федерального казначейства показал, что в 2025 году общая сумма нарушений достигла 1232,2 млрд рублей. Этот показатель, равный 8,4% от объема проверенных средств, превышает аналогичные значения предыдущих лет: в 2024 году выявлено нарушений на сумму 1217,4 млрд рублей, а в 2023 году – на 728,9 млрд рублей, что свидетельствует о наличии тенденции к увеличению объема нарушений. В 2025 году наблюдается почти двукратный рост нарушений, связанных с нецелевым, неправомерным и неэффективным расходованием бюджетных средств. Если в 2024 году подобными нарушениями были охвачены средства на сумму 130,3 млрд рублей, то в отчетном году эта сумма достигла 225,7 млрд рублей [11].

Анализ результатов деятельности Федерального казначейства по осуществлению ВГФК в финансово-бюджетной сфере представлен в таблице 1.

Из представленных данных следует, что выявленные Федеральным казначейством нарушения квалифицируются как нецелевое, неправомерное и неэффективное использование бюджетных средств. При квалификации нарушений используется Классификатор нарушений (рисков) (далее – Классификатор) [7].

При этом Классификатор является информационно-справочным документом, используется Федеральным казначейством и не обязателен для применения органами финансового контроля на региональном и муниципальном уровнях, что фактически приводит к формированию различных подходов к квалификации одних и тех же нарушений.

Таблица 1. Основные показатели контрольной деятельности Федерального казначейства за 2023–2025 гг..

№	Наименование показателя	2023 год	2024 год	2025 год
1.	Количество проведенных проверок, ревизий, единиц	3936	4524	3608
2.	Объем проверенных средств (млрд рублей)	6064,6	9608,5	14 582,3
3.	Выявлено нарушений в финансово-бюджетной сфере (млрд рублей), из них	728,9	1217,4	1232,2
3.1	нецелевое использование бюджетных средств	6,8	17,1	8,2
3.2	неправомерное использование бюджетных средств	75,0	39,5	81,6
3.3	неэффективное использование бюджетных средств	45,9	73,7	135,9
3.4	иные нарушения	601,3	1087,1	1006,5
4.	Количество направленных представлений, предписаний (единиц)	3 443	4 113	3 615
5.	Сумма средств, возмещенных в бюджеты бюджетной системы РФ (млрд рублей)	5,1	7,5	19,2

Источник: составлено автором по данным Федерального казначейства [11].

Например, в соответствии с Классификатором к нецелевому использованию относится расходование бюджетных средств: — на оплату денежных обязательств по государственным (муниципальным) контрактам, подлежащих финансированию по другому коду классификации расходов бюджета;

- на оплату денежных обязательств по государственным (муниципальным) контрактам, в случае несоответствия использования поставленного товара, выполненной работы (ее результата) или оказанной услуги целям осуществления закупки;
- на оплату денежных обязательств по государственным (муниципальным) контрактам без подтверждения первичными учетными документами и не в соответствии с целями осуществления закупки;
- сверх утвержденных сметных назначений;
- на оплату товаров (работ, услуг), не связанных с деятельностью казенного учреждения [7].

Вышеуказанные случаи, содержащиеся в Классификаторе, являются примерами классического нецелевого использования средств и соответствуют определению, данному в ст. 306.4 Бюджетного кодекса РФ. В подобных ситуациях бюджетные средства направляются на закупки товаров, работ или услуг, не предусмотренных документами-основаниями для предоставления

данных средств. Также бюджетные средства могут быть направлены на оплату обязательств, не связанных с целями, указанными в этих документах [3].

В настоящее время в связи с осуществлением органами казначейства процедур по санкционированию операций данные факты не выявляются.

Вместо этого практически в ходе каждой проверки устанавливаются факты оплаты невыполненных строительно-монтажных, ремонтных и иных видов работ (далее — невыполненные работы) при исполнении контрактов.

Исходя из информации, содержащейся в Классификаторе, оплата невыполненных работ признается нецелевым использованием только в том случае, если данное нарушение будет обнаружено во время контрольных мероприятий в медицинских учреждениях и при использовании средств государственного внебюджетного фонда.

Данный подход не в полной мере соответствует судебной практике и позиции других органов ВГФК, поскольку они рассматривают оплату несуществующих работ как расходование бюджетных средств не по целевому назначению (например, Министерство финансов Свердловской

области, Главное контрольное управление Челябинской области, Комитет государственного финансового контроля Правительства Хабаровского края, Департамент финансово-бюджетного надзора Краснодарского края, Комитет госфинконтроля Ленинградской области, Служба госфинконтроля Ивановской области, Контрольно-ревизионная инспекция Архангельской области и др.).

При квалификации данного нарушения органы ВГФК исходят из строго целевого назначения предоставляемых бюджетных средств. Использование этих средств разрешается только для покрытия расходов, указанных в момент их получения. Направление средств на оплату работ, которые фактически не выполнены, не соответствует целям и условиям их выделения и является нецелевым использованием бюджетных средств. Данный подход также подтверждается судебной практикой, например, постановлением Четвертого кассационного суда общей юрисдикции от 27.10.2023 № 16-6239/2023.

Кроме того, учитываются положения Методических рекомендаций по оценке действий объекта ВГФК (далее – Методические рекомендации), согласно которым выявление фактов оплаты несуществующих работ за счет средств целевого межбюджетного трансферта означает наличие признаков нецелевого использования бюджетных средств [10].

Важно подчеркнуть, что указанное нарушение влечет за собой более серьезные последствия, чем классическое нецелевое использование. Оплата невыполненных работ неизбежно приводит к ущербу для бюджета, так как средства поступают в распоряжение подрядчика при фактическом неисполнении обязательств по контракту.

Наличие ущерба для соответствующего бюджета при оплате фактически не выполненных работ подтверждено судебной практикой. В частности Арбитражный суд Уральского округа при рассмотрении заявления о признании недействительным представления регионального органа

ВГФК в части возврата средств, признал правоммерным вывод контрольного органа о том, что принятие и оплата фактически не выполненных по контракту работ привели к причинению ущерба региональному бюджету и образуют нецелевое использование бюджетных средств [12].

При выявлении органами ВГФК фактов оплаты невыполненных работ объекту контроля необходимо возмещать средства в соответствующий бюджет, а также проводить претензионно-исковую работу с подрядной организацией [1].

Ранее суды придерживались мнения, что подписанные без замечаний акты приемки работ являются окончательным подтверждением выполнения всех обязательств и не дают права на возврат средств за невыполненные работы, даже если проверка органа ВГФК выявит несоответствия.

В настоящее время применяется иной подход, согласно которому установленные органами ВГФК факты расходования бюджетных средств в рамках конкретного контракта не подлежат отклонению только лишь из-за того, что подписаны акты КС-2 и другие аналогичные документы, свидетельствующие о взаимном согласии сторон с выполнением контрактных обязательств [14]. Это означает, что даже при наличии таких документов, на основании результатов проверок органов ВГФК и при наличии достаточных доказательств, подтверждающих факты оплаты невыполненных работ, вопросы, связанные с исполнением контрактов, могут быть пересмотрены в судебном порядке.

Если факты оплаты невыполненных работ квалифицируются как нецелевое использование бюджетных средств, органы ВГФК вправе в полном объеме применять все предусмотренные законом меры по возмещению ущерба, нанесенного бюджету соответствующего уровня:

- в соответствии со ст. 269.2 Бюджетного кодекса РФ [2] направить объекту контроля представление (предписание) с требованием обеспечить возврат в бюджет стоимости невыполненных работ;

- привлечь к административной ответственности по ст. 15.14 КоАП РФ [1] лиц, совершивших нарушение.

Правомерность привлечения к ответственности по ст. 15.14 КоАП РФ подтверждена судебной практикой. Например, Арбитражный суд Ивановской области поддержал вывод органа ВГФК о том, что объектом контроля допущено нецелевое направление бюджетных средств на оплату фактически не выполненных работ, которые и впоследствии также не были выполнены, что свидетельствует о наличии события и состава административного правонарушения, предусмотренного ст. 15.14 КоАП РФ.

Судом также указано, что заключив муниципальный контракт и приняв обязательства по оплате только выполненных работ, объект контроля был обязан удостовериться до направления бюджетных средств в наличии факта выполнения работ, принятых по акту формы КС-2, чего им сделано не было [13].

Исходя из практики органов ВГФК, для квалификации фактов оплаты невыполненных работ в качестве нецелевого использования бюджетных средств необходимо наличие следующих условий:

- исполнение государственного (муниципального) контракта завершено. Если контракт находится на стадии исполнения, существует возможность корректировки документов о приемке путем уменьшения фактически выполненного объема работ;
- фактически не выполненные на объекте объемы работ не являются изначально завышенными, то есть включенными в смету в завышенном объеме, превышающем фактическую потребность [3].

Несмотря на положительный опыт органов ВГФК по квалификации фактов оплаты невыполненных работ в качестве нецелевого использования бюджетных средств и наличие соответствующей судебной практики, в деятельности отдельных органов ВГФК применяется иной подход к квалификации данного нарушения.

Так, Управлениями Федерального казначейства по Самарской области, Республике Мордовия, Республике Бурятия, Забайкальскому краю, Курганской области, Орловской области, Министерством финансов Республики Хакасия, Контрольно-ревизионной инспекцией Ярославской области и др. направление бюджетных средств на оплату невыполненных работ квалифицируется как неправомерное использование бюджетных средств.

Понятие «неправомерное использование бюджетных средств» не содержится в Бюджетном кодексе РФ. В соответствии с положениями Методических рекомендаций к неправомерному использованию бюджетных средств относятся нарушения, не повлекшие использование бюджетных средств не по целевому назначению, а также их оплату в завышенном объеме [10].

По мнению автора, применение указанной квалификации не соразмерно тяжести умышленно совершенного нарушения, приводящего к прямому ущербу для бюджетов всех уровней, когда средства расходуются в обход установленных норм и правил, с нарушением целевого назначения и условий их предоставления [2].

Кроме того, при данной квалификации законодательством не предусмотрено привлечение виновных лиц к административной ответственности, а также не могут быть приняты меры по бесспорному взысканию или сокращению предоставления межбюджетных трансфертов, предусмотренных ч. 3 ст. 306.4 БК РФ.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что факты оплаты невыполненных строительно-монтажных, ремонтных работ и иных видов работ необходимо в определенных случаях квалифицировать как нецелевое использование бюджетных средств. Данная квалификация позволяет органам ВГФК применить предусмотренные законодательством меры, направленные на возмещение ущерба, причиненного бюджету соответствующего уровня бюджетной системы РФ.

Библиографический список

1. Абсолямов Р. Г., Денисова А. А. Квалификация нарушений, связанных с оплатой невыполненных работ // Финконтроль. — 2023. — № 2. — С. 95–97.
2. Абсолямов Р. Г., Денисова А. А. Оплата фактически не выполненных работ: вопросы квалификации нарушений органами внутреннего государственного финансового контроля // Финансовое право. — 2023. — № 8. — С. 8–11.
3. Абсолямов Р. Г., Овсянников А. Н., Денисова А. А. Совершенствование внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля в современных условиях : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 26 ноября 2019 года // Актуальные вопросы совершенствования государственного (муниципального) финансового контроля, внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита. — Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2020. — С. 222–227.
4. Бюджет для граждан 2026–2028 к проекту Федерального закона о федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов. — URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/11/main/Budzhets.pdf?ysclid=mjjyv4hm2u556313471> (дата обр. 20.03.2026).
5. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (с изм. и доп.)
6. Денисова А. А. О нарушениях в финансово-бюджетной сфере, выявляемых при реализации внутреннего государственного финансового контроля // Финансовое право. — 2024. — № 8. — С. 31–34.
7. Классификатор нарушений (рисков), выявляемых Федеральным казначейством в ходе осуществления контроля в финансово-бюджетной сфере (утв. Казначейством России 19.12.2017) (ред. от 20.11.2025). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_287405 (дата обр. 11.03.2026).
8. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ (с изм. и доп.)
9. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208.
10. Об утверждении методических рекомендаций по оценке действий объекта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля в целях подтверждения признаков неправомерного, неэффективного использования бюджетных средств и определения их последствий: Приказ Минфина России от 30.11.2023 № 532.
11. Официальный сайт Федерального казначейства. — URL: <https://roskazna.gov.ru> (дата обр. 02.03.2026).
12. Постановление Арбитражного суда Уральского округа от 18.11.2025 № Ф09-4446/25.
13. Решение Арбитражного суда Ивановской области от 25.12.2023 по делу № А17-7605/2022.
14. Решение Арбитражного суда Омской области от 17.08.2022 по делу № А46-2321/2022.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.472

Социальная справедливость в системе налогообложения физических лиц (на примере РСО-Алания)

© 2026 Дзагоева Марина Руслановна

Профессор кафедры Налоги. Бухгалтерский учет, профессор, доктор экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ (Владикавказский филиал).

E-mail: dzagoeva1971@mail.ru

Ключевые слова: социальная функция, подоходное налогообложение, прожиточный минимум, грамотность населения, социально-экономические задачи.

Социальная функция налогообложения акцентирует внимание на справедливом распределении налоговой нагрузки. Принципы прогрессивного налогообложения, где более высокие доходы облагаются более высокими ставками, служат инструментом уменьшения экономического неравенства и обеспечения социальной справедливости. В этом контексте налогообложение рассматривается как способ перераспределения доходов, что позволяет улучшать социальные условия для наименее обеспеченных слоев населения. Выбор предпочтительной функции налогообложения физических лиц требует учета специфики экономической ситуации в стране, а также социальных ожиданий общества. Наиболее эффективной может считаться модель, в рамках которой налоговая система сбалансированно выполняет как фискальные, так и социальные функции. Это предполагает наличие продуманной налоговой политики, которая учитывает интересы различных социальных групп и обеспечивает справедливое распределение налоговой нагрузки.

Введение

В современной экономической науке проблема социальной справедливости занимает одно из центральных мест, особенно когда речь заходит о налогообложении доходов физических лиц. Налоги, взимаемые с граждан, не только формируют доходную часть бюджетов всех уровней, но и выступают действенным механизмом регулирования имущественного расслоения. Для России, где дифференциация доходов населения остается значительной, поиск оптимального баланса между фискальной эффективностью и социальной справедливостью приобретает

особую актуальность. На примере Республики Северная Осетия-Алания (РСО-Алания) можно проследить, как общероссийские тренды в подоходном налогообложении преломляются через призму региональной специфики: уровень бедности, структуру занятости и социальные ожидания населения. Важно подчеркнуть, что любой регион Российской Федерации имеет уникальную социально-экономическую конфигурацию, и меры, эффективные для Москвы или Тюменской области, могут давать совершенно иной результат в республиках Северного Кавказа. Поэтому исследование РСО-Алания представляет

не только научный, но и практический интерес для региональных органов власти.

Основная часть

Теоретические аспекты социальной справедливости в налогообложении

Концепция социальной справедливости применительно к налогам на физических лиц базируется на двух классических подходах: принципе полученных благ и принципе платежеспособности. Первый предполагает, что налоги должны соответствовать объему общественных услуг, потребляемых гражданином. Второй, более распространенный в современных социальных государствах, утверждает, что налоговое бремя должно распределяться в зависимости от способности налогоплательщика его нести. Именно принцип платежеспособности лежит в основе прогрессивного налогообложения, при котором средняя налоговая ставка возрастает по мере увеличения дохода.

В Российской Федерации после 2001 года была установлена плоская шкала налога на доходы физических лиц (НДФЛ) по ставке 13%, что многими экспертами воспринималось как отход от идеи социальной справедливости. Однако с 2021 года в России был сделан шаг в сторону умеренной прогрессии: ставка 15% для доходов, превышающих 5 млн рублей в год, а с 2025 года – расширенная прогрессивная шкала (от 13% до 22%). Эти изменения отражают стремление государства усилить перераспределительную функцию налоговой системы. При этом важно понимать, что сам по себе переход к прогрессии не гарантирует автоматического роста социальной справедливости: необходима эффективная система налоговых вычетов, адресных трансфертов и контроля за уклонением. В противном случае повышенные ставки могут стимулировать дальнейшее закрепление теневых доходов, что особенно опасно для регионов с традиционно высокой долей неформальной занятости, включая РСО-Алания.

Анализ уровня жизни населения РСО-Алания как индикатор социальной напряженности

Для понимания необходимости социально ориентированной налоговой политики важно оце-

нить реальное положение дел с доходами населения региона. РСО-Алания относится к числу субъектов РФ с традиционно высоким уровнем бедности, что обусловлено как структурными особенностями экономики (преобладание бюджетного сектора и малого предпринимательства), так и высоким уровнем безработицы в отдельных муниципальных образованиях. Кроме того, республика характеризуется высокой демографической нагрузкой: на одного работающего нередко приходится несколько иждивенцев, что объективно повышает риски бедности даже при официально зарегистрированных доходах.

На рисунке 1 представлена динамика численности населения региона с доходами ниже прожиточного минимума. Заметно, что, несмотря на позитивные сдвиги, проблема бедности остается острой. Важно также учитывать, что прожиточный минимум в РСО-Алания традиционно ниже среднероссийского, однако структура потребительской корзины имеет региональные особенности (большая доля расходов на продовольствие и коммунальные услуги).

Наиболее интенсивное сокращение зафиксировано в 2023–2024 гг., что связано с ростом реальных располагаемых доходов и мерами социальной поддержки. Однако следует отметить, что абсолютное значение в 78,9 тыс. человек все еще остается значительным – это примерно 12–13% населения республики. Для сравнения: в 2010-е годы этот показатель превышал 20%, поэтому нисходящий тренд, безусловно, положителен, но говорить о решении проблемы преждевременно. Кроме того, статистика не в полной мере учитывает «зарплатную бедность», когда работающий человек получает доход на уровне или чуть выше прожиточного минимума, но остается уязвимым перед любыми экономическими шоками.

Более детальную картину дает таблица 1, в которой приведены ключевые показатели уровня жизни.

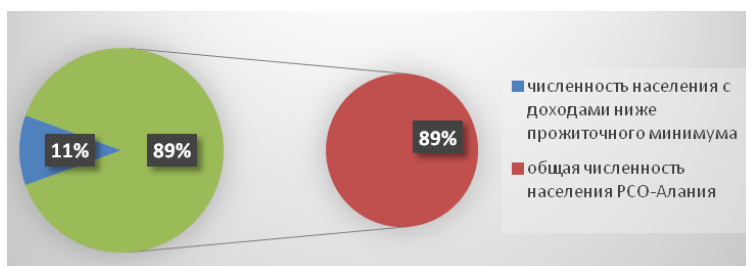


Рис. 1. Численность населения с доходами ниже прожиточного минимума [7].

Таблица 1. Динамика показателей, характеризующих уровень жизни населения РСО-Алания за 2022–2024 гг. [7].

показатель	2022	2023	2024
коэффициент фондов, %	10,1	10,3	11,1
численность населения с доходами ниже прожиточного минимума, тыс. чел	92,9	84,7	78,9
реально располагаемый доход населения в %	101,1	97,2	106,1

Анализ таблицы 1 позволяет сделать следующие выводы. Коэффициент фондов (соотношение доходов 10% самых богатых и 10% самых бедных) в РСО-Алания вырос с 10,1% в 2022 г. до 11,1% в 2024 г., что свидетельствует об усилении имущественного расслоения, несмотря на абсолютное сокращение бедности. Это классический парадокс, когда бедных становится меньше, но разрыв между средним классом и богатыми растет. Именно в такой ситуации роль прогрессивного НДФЛ как стабилизатора социальной справедливости возрастает многократно. Показатель реально располагаемого дохода демонстрирует волатильность: после падения до 97,2% в 2023 году (вероятно, из-за инфляционных всплесков и адаптации экономики к внешним шокам) в 2024 году следует резкий рост до 106,1%. Это создает благоприятную основу для изъятия части прироста доходов у высокообеспеченных групп через механизм повышенных ставок НДФЛ, с последующим перераспределением в пользу малоимущих через социальные программы. Однако для реализации этой связки необходима высокая прозрачность бюджетных потоков и низкий уровень коррупции, что в региональном контексте остается вызовом.

Роль НДФЛ в формировании бюджета РСО-Алания

Налог на доходы физических лиц является главным региональным источником (зачисляется в бюджет субъекта по нормативу 85%, а с 2025 года – по новой системе распределения). Динамика поступлений этого налога отражает как изменение экономической активности населения, так и корректировки налоговой политики. На рисунке 2 показана динамика поступления НДФЛ в консолидированный бюджет республики. Следует подчеркнуть, что в отличие от налога на прибыль организаций, который подвержен сильным колебаниям, НДФЛ демонстрирует большую предсказуемость и стабильность, что делает его надежным источником финансирования социальных обязательств (образование, здравоохранение, социальная защита).

Рост связан как с повышением номинальных зарплат, так и с эффектом от введения повышенной ставки 15% для высоких доходов. Доля НДФЛ в собственных доходах бюджета республики превышает 45%, что подчеркивает его социально-экономическое значение. Особого внимания заслуживает тот факт, что темпы роста НДФЛ в 2023–2024 гг. (примерно 11–12% в год) опережают официальную инфляцию (7–8% в те же периоды), что косвенно свидетельствует о реальном

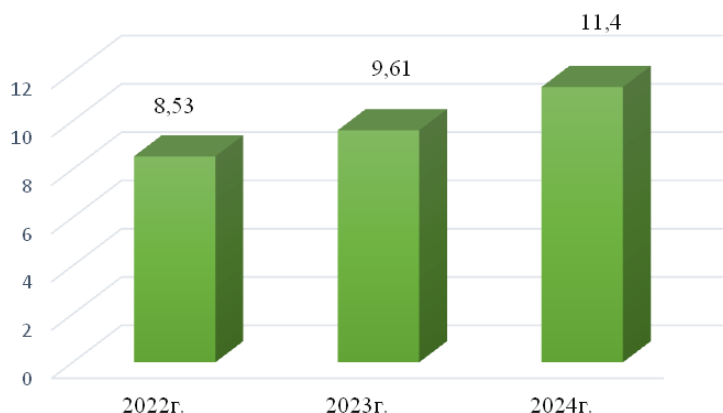


Рис. 2. Динамика поступления НДС в бюджет РСО–Алания за 2022–2024 гг. [5]

увеличении налогооблагаемой базы – либо за счет роста зарплат, либо за счет вывода части доходов из тени. Однако для подтверждения последней гипотезы требуются дополнительные исследования на микроуровне.*

Сравнительный анализ эффективности разных ставок НДС в РФ

Для оценки того, насколько существующая система соответствует принципам социальной справедливости, необходимо проанализировать

структуру поступлений по разным налоговым ставкам. В таблице 2 приведены общероссийские данные, релевантные и для РСО–Алания, поскольку налоговое законодательство является единым. Однако важно сделать оговорку: в РСО–Алания доля доходов, облагаемых по ставке 15% и выше, несколько ниже среднероссийской из-за менее выраженной концентрации сверхвысоких доходов. Тем не менее общероссийская динамика задает тренд, который рано или поздно проявится и на региональном уровне.

Таблица 2. Сравнительный анализ НДС, исчисленного по разным ставкам в Российской Федерации за период 2022–2023 гг. [7]

показатель	2022		2023		абсолютное изменение	относительное изменение
	руб.	%	руб.	%	2023/2022	2023/2022%
всего сумма НДС	49 022 566 280		56 254 589 872		7 232 023 592	14,7 524 378
9%	0	0	748 094	0,001	748 094	*
13%	48 504 062 274	98,94	55 583 420 040	98,81	7 079 357 766	14,5 953 915
15%	504 069 792	1,03	659 424 198	1,17	155 354 406	30,8 200 191
30%	12 806 520	0,03	10 518 185	0,02	-2 288 335	-17,868 515
35%	1 627 694	0,003	479 355	0,001	-1 148 339	-70,550 054

Данные таблицы 2 показывают, что основная масса НДС (более 98,8%) поступает по базовой ставке 13% (а с 2023 года с учетом повышенной ставки для доходов свыше 5 млн руб. – фактически 15%). Однако важно отметить: поступления по ставке 15% выросли в 2023 году на

30,8% – это значительно быстрее, чем общий рост налога (14,75%). Данный факт говорит о том, что повышенная ставка начинает работать как инструмент изъятия сверхдоходов у наиболее обеспеченной части налогоплательщиков. При этом следует признать, что пока доля «богатых»

налогов (по ставкам 15% и выше) в общей сумме НДФЛ не превышает 1,2%, что явно недостаточно для серьезного перераспределительного эффекта. Однако важен сам тренд: если темпы роста этих поступлений сохранятся (30% в год против 15% по базовой ставке), то через 5–7 лет их удельный вес может достичь 3–5%, а это уже ощутимый ресурс для адресной социальной поддержки. Ставки 30% и 35% (для нерезидентов и отдельных видов доходов) имеют незначительный удельный вес и не влияют на социальную справедливость в масштабах региона.

Проблемы и перспективы усиления социальной справедливости в РСО-Алания

Несмотря на позитивные сдвиги, на пути реализации социальной функции налогообложения в республике существует ряд препятствий. Во-первых, это высокая доля теневых доходов. По экспертным оценкам, в РСО-Алания до 25–30% заработных плат выплачивается «в конвертах», что делает невозможным их прогрессивное налогообложение. При этом парадокс заключается в том, что борьба с теневой занятостью требует повышения налоговой культуры, а повышение ставок без улучшения администрирования может, наоборот, загнать еще больше доходов в тень. Таким образом, любое ужесточение прогрессии должно сопровождаться параллельными мерами по упрощению налогового администрирования для малого бизнеса и самозанятых.

Во-вторых, низкая налоговая грамотность населения: многие граждане не знают о налоговых вычетах (социальных, имущественных), которые как раз и являются инструментом возврата части уплаченного налога для беднейших и среднедоходных групп. В РСО-Алания процент налогоплательщиков, использующих право на вычеты, один из самых низких в Северо-Кавказском федеральном округе. Это означает, что государство фактически «недодает» людям законно причитающиеся деньги, что подрывает веру в справедливость налоговой системы.

В-третьих, структурная проблема — высокая доля занятости в бюджетной сфере (образование, здравоохранение, культура), где зарплаты

невысоки, но полностью легальны. Именно эти работники платят НДФЛ по полной ставке, но редко попадают под действие прогрессивной шкалы (их доходы ниже порога в 5 млн руб.). Фактически основное бремя реформы ложится на частный сектор, что может вызывать социальное напряжение, особенно среди предпринимателей.

Перспективным направлением является дальнейшая дифференциация налоговой ставки. Введение в 2025 году ставки 18% для доходов от 5 до 10 млн руб. и 20% для доходов от 10 до 50 млн руб., а также 22% свыше 50 млн руб. позволит дополнительно аккумулировать средства для социальных программ. Однако для РСО-Алания, где число налогоплательщиков со сверхвысокими доходами крайне невелико (по оценкам, не более 200–300 человек), основной упор должен быть сделан на администрирование и легализации доходов среднего класса. Именно представители среднего класса (врачи, IT-специалисты, владельцы небольших фирм) с доходами от 2 до 5 млн руб. в год являются наиболее перспективной группой для расширения налогооблагаемой базы, если им предложить понятные и удобные механизмы уплаты налогов (например, через приложение «Мой налог»).

Рекомендации по совершенствованию региональной налоговой политики

Основываясь на проведенном анализе, можно предложить следующие меры, направленные на усиление социальной справедливости в налогообложении физических лиц в РСО-Алания:

1. **Внедрение регионального налогового кэшбэка** для семей с детьми, чей среднедушевой доход ниже двух прожиточных минимумов. Часть уплаченного НДФЛ могла бы возвращаться в виде целевой выплаты. Это создаст прямой положительный эффект: люди увидят, что уплаченные налоги возвращаются к ним в виде реальных денег, что повысит налоговую дисциплину.
2. **Расширение перечня социальных налоговых вычетов** на оплату услуг детских садов

и дополнительного образования, что особенно актуально для молодых семей республики. В условиях дефицита бюджетных мест в детских садах Владикавказа многие родители вынуждены пользоваться частными услугами, и возможность вернуть 13% от этих расходов станет реальной поддержкой.

3. **Создание центров налоговой грамотности** при многофункциональных центрах (МФЦ) Владикавказа и районных центров для консультирования граждан по вопросам применения вычетов. Эти центры могут работать в формате «налогового ликбеа» – бесплатные семинары, раздаточные материалы, горячая линия на осетинском и русском языках.
4. **Усиление контроля за выплатой «серых» зарплат** с использованием отраслевых индикаторов (для строительной отрасли, торговли и сферы услуг, где занято более 40% работающего населения республики). При этом контроль должен быть не карательным, а стимулирующим: например, предоставление годовых налоговых каникул для ИП, которые полностью легализуют своих сотрудников.
5. **Цифровизация налогового администрирования** с акцентом на мобильные сервисы. Опыт внедрения налога на профессиональный доход (самозанятые) в РСО-Алания показал, что простота и удобство уплаты налога через приложение резко повышают собираемость. Этот подход следует распространить и на традиционные формы занятости, интегрировав налоговые уведомления с порталом «Госуслуги».

Заключение

Социальная справедливость в системе налогообложения физических лиц – это не абстрактная категория, а конкретный механизм, измеряемый уровнем бедности, коэффициентом фондов и реальными доходами населения. Анализ данных по РСО-Алания за 2022–2024 гг. показал, что, несмотря на сокращение абсолютной численности бедных (с 92,9 до 78,9 тыс. человек), имущественное расслоение (коэффициент фон-

дов) возросло до 11,1%. В этих условиях переход к прогрессивной шкале НДФЛ является объективной необходимостью. Однако сама по себе прогрессивная шкала не решает всех проблем, если не сопровождается адресными механизмами возврата налога (вычетами, кэшбэками) и мерами по легализации теневых доходов.

Поступления по повышенной ставке 15% растут опережающими темпами (+30,8% в 2023 году), что свидетельствует о потенциальной эффективности данного инструмента. Однако для РСО-Алания ключевым остается не столько величина ставки для богатых, сколько качество администрирования и налоговая культура населения. Налоговая система будет восприниматься как справедливая только в том случае, если все социальные группы (и бедные, и богатые, и средний класс) видят, что (а) богатые платят больше; (б) бедные получают реальную помощь; (в) средний класс не перегружен, но и не уклоняется.

Только сочетание справедливого законодательства, эффективного контроля и активной разъяснительной работы позволит налоговой системе в полной мере выполнять свою социальную функцию – сглаживать неравенство и обеспечивать достойный уровень жизни всех граждан. Для РСО-Алания, с ее компактной территорией, высокой плотностью населения и сильными семейными связями, существуют дополнительные возможности для внедрения социально ориентированных налоговых новаций, например, через систему сельских сходов, национальных общественных организаций и советов старейшин. Использование этих традиционных институтов для пропаганды налоговой грамотности может дать эффект, недостижимый в более крупных и анонимных регионах. Дальнейшие исследования должны быть направлены на количественную оценку перераспределительного эффекта от введения новых ставок НДФЛ с 2025 года, а также на анализ поведенческих реакций налогоплательщиков (изменение трудовых усилий, уклонение, миграция) в специфических условиях северокавказских республик.

Библиографический список

1. *Дзагоева М. Р., Басиев Д. В.* Налоги как источник государства // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. — МЭИ, 2021. — С. 194–202.
2. *Дзагоева М. Р., Козаева О. Т.* Прямые налоги и их роль в формировании доходной базы регионального бюджета. — М., 2022.
3. *Дзагоева М. Р., Урумова З. С., Кайтмазов В. А.* Роль и значение налога на доходы физических лиц в формировании консолидированного бюджета субъекта РФ (на примере РСО-Алания) // Экономика и предпринимательство. — 2016. — 10–2 (75). — С. 873–878.
4. *Дзуцев А. А., Тадтаева В. В.* Практика применения налога на имущество физических лиц в г. Владикавказ // Бюллетень Владикавказского института управления. — 2024. — № 69. — С. 70–88.
5. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации. — URL: <https://www.budget.gov.ru/web/guest>.
6. *Кабисова Л. Э., Фидарова Л. М.* Анализ опыта цифровизации региональной экономики России // Гуманитарные и социально-экономические науки. — 2020. — 2 (111). — С. 151–153.
7. Контакты и обращения / ФНС России. — URL: https://www.nalog.gov.ru/rn15/apply_fts/.
8. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 29.11.2024, с изм. от 21.01.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025).
9. Налогообложение физических лиц : учебник для вузов / под ред. Л. И. Гончаренко. — 2-е изд. — М. : Юрайт, 2026. — 322 с.
10. *Токаева С. К., Тогузова И. З., Туаева Л. А.* Основные подходы к оценке устойчивости бюджетов субъектов Российской Федерации // Экономика и управление. — 2020. — Т. 26, 6 (176). — С. 57–6.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.479

Направления налогового регулирования российской экономики в краткосрочной перспективе

© 2026 **Дзгоева Марина Руслановна**

Профессор кафедры Налоги. Бухгалтерский учет, профессор, доктор экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ (Владикавказский филиал).
E-mail: dzagoeva1971@mail.ru

© 2026 **Гадзаова Залина Арсеновна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ (Владикавказский филиал).
E-mail: zalinagg@mail.ru

Ключевые слова: слова: модернизация, налоговая политика, вопросы налогообложения, налоговое регулирование, экономика.

Статья посвящена исследованию направлений совершенствования налоговой системы Российской Федерации в условиях современной экономической ситуации. Рассматриваются ключевые тенденции и проблемы налогообложения, выявляются приоритетные направления реформирования налоговых механизмов, направленные на повышение эффективности сбора налогов и стимулирование экономического роста. Анализируются возможные сценарии развития налоговой политики государства в ближайшей перспективе, а также предлагаются рекомендации по оптимизации существующих норм налогового права.

Налоговая политика является одним из главных инструментов экономического регулирования в любой стране. В России, учитывая внутренние и внешние вызовы, а также необходимость обеспечения устойчивого развития, налоговое регулирование приобретает особую актуальность. В краткосрочной перспективе перед государством стоит задача не только сохранения стабильности бюджетных доходов, но и стимулирования инновационной активности, поддержки бизнеса и снижения теневой экономики.

В данной статье рассматриваются основные направления налоговой политики России на бли-

жайшие 1–3 года, оцениваются существующие проблемы, а также предложены возможные пути улучшения налогового регулирования для повышения экономического роста и социально-экономической устойчивости.

Российская налоговая система характеризуется сложной структурой, включающей федеральные, региональные и местные налоги.

Налоговое регулирование – один из важнейших инструментов государственной политики, оказывающих влияние на экономический рост, социальную стабильность и развитие бизнеса. В условиях нестабильной мировой экономики,

санкционных ограничений и внутреннего экономического давления Российская Федерация сталкивается с необходимостью адаптации налоговой системы к новым вызовам. В краткосрочной перспективе от эффективности налогового регулирования зависит не только доходная часть бюджета, но и возможность стимулировать ключевые отрасли экономики, обеспечить справедливое распределение налоговой нагрузки и повысить уровень налоговой ответственности.

Цель исследования – определить основные направления налоговой политики России в ближайшие годы, оценить их потенциал и возможное влияние на экономическую ситуацию в стране. Особое внимание уделяется мерам, способным повысить инвестиционную привлекательность и обеспечить устойчивость бюджета в условиях кризисных факторов.

Российская налоговая система включает в себя разнообразные виды налогов, значительную долю которых занимают налог на прибыль, НДС, налог на доходы физических лиц, а также региональные и местные налоги. В целом структура налогового бремени остается достаточно стабильной, хотя периодически происходят изменения в налоговых ставках и налоговых льготах.

На сегодняшний день главными вызовами для налоговой системы являются санкции, снижение глобальной ценовой конъюнктуры и внутренняя экономическая стагнация. В условиях санкционного давления растет необходимость обеспечения стабильных доходов бюджета, что требует поиска новых налоговых источников и повышения эффективности сбора налогов.

Несмотря на текущие сложности, налоговые поступления остаются основным источником доходов федерального и региональных бюджетов. В дальнейшем их рост или снижение зависит от развития экономики, уровня налоговой дисциплины и эффективности налогового администрирования.

Малый и средний бизнес в России сталкивается с рядом ограничений, в том числе с высокими налоговыми ставками, сложной процедурой

налогового учета и контроля. Это сдерживает рост предпринимательства и инновационной активности.

Несмотря на значительные усилия налоговых органов, остаются сегменты экономики, где уклонение от налогов продолжается, что снижает налоговые поступления и создает искажения в конкуренции.

Отсутствие полной цифровизации процессов ведет к увеличению издержек налоговых органов и снижению прозрачности системы.

Инвестиции – важнейший драйвер экономического роста. Для этого необходимо:

- Внедрение налоговых льгот для компаний, вкладывающих в инновационные технологии.
- Упрощение процедуры получения налоговых режимов для высокотехнологичных предприятий.
- Разработка мер по снижению налогового бремени на новые проекты.

Эффективное противодействие уклонению требует:

- Внедрения системы автоматического обмена налоговой информацией.
- Использования современных технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение, для выявления рискованных операций.
- Проведения регулярных проверок с использованием цифровых платформ.

Пересмотр налоговых ставок, расширение налоговой базы и устранение преференций для отдельных групп:

- Введение прогрессивных ставок для высокодоходных физических лиц.
- Уравнивание налоговых условий для малого и крупного бизнеса.
- Принятие мер по борьбе с уклонением и минимизацией налоговых обязательств.

Российская налоговая политика должна быть согласована с требованиями ОЭСР и других международных организаций:

- Минимизация налоговых льгот, вызывающих перекосы.

- Повышение прозрачности и обмена информацией с зарубежными налоговыми администрациями.
- Корректировка трансфертного ценообразования.

Эффективное налоговое регулирование – залог не только наполнения бюджета, но и стимул для деловой активности. В условиях санкций и внутренней стагнации необходимо создать условия, при которых бизнес сможет развиваться, минимизируя налоговое давление и повышая ответственность.

К движущим механизмам относятся следующие:

- Создание налоговых условий для развития экспортных секторов (энергетика, сельское хозяйство).
- Поддержка региональных программ через стимулирующие налоговые меры.
- Обеспечение стабильных условий для иностранных инвесторов путем соблюдения международных обязательств.

Патентная система налогообложения для малого бизнеса. Введение упрощенных налоговых режимов способствовало легализации предпринимательства, росту числа субъектов малого и среднего бизнеса. За счет снижения налоговой нагрузки на стартовом этапе работы предприятий увеличилась деловая активность.

Налоговые льготы для IT-сектора и инновационных кластеров. Специализированные налоговые режимы, предоставляемые технологическим компаниям, способствовали развитию новых технологических направлений и привлечению инвестиций. Это наглядный пример поддержки инновационной экономики.

Цифровизация налогового администрирования. Внедрение электронных сервисов, включая личные кабинеты налогоплательщиков и электронную отчетность, повысило прозрачность налогового учета и оперативность взаимодействия с налоговыми органами.

Возможные риски и препятствия:

- Сопротивление изменениям и бюрократические барьеры. Перемены в налоговом законодательстве часто сопровождаются недопониманием со стороны бизнеса и государственных служб, что замедляет внедрение новых норм.
- Рост налогового давления на отдельные сектора экономики. Некорректный пересмотр ставок и ограничение льгот может привести к снижению инвестиционной активности и ухудшению бизнес-климата.

За последние годы в России реализованы некоторые меры, которые можно считать успешными:

- Автоматизация процессов налогового администрирования. Внедрение электронных платформ, таких как «Личный кабинет налогоплательщика», позволило значительно снизить издержки как налогоплательщиков, так и налоговых органов.
- Информатизация контроля за крупными налогоплательщиками. Использование системы risk-management повысило выявляемость крупных налоговых правонарушений и уклонений.
- Меры поддержки малого и среднего бизнеса. Введение специальных налоговых режимов – УСН, ЕСХН – способствовало развитию предпринимательства в стране.

Несмотря на успех, существуют риски:

- Рост налоговой нагрузки и «налоговый пресс», что может отрицательно сказаться на деловой активности.
- Недостаточная прозрачность отдельных льгот и режима специальных налоговых режимов. Это создает возможности для злоупотреблений.
- Риск зависимости бюджетных доходов от сырьевых цен. Стимулы к диверсификации должны сочетаться с налоговой политикой.

Таблица 1. Основные успехи и сложности в налоговой политике РФ.

Направления	Успехи	Риски и проблемы
Автоматизация налогового контроля	Онлайн-сервисы, снижение ручного труда	Требуется расширение цифровизации
Налоговые льготы	Упрощенные системы, поддержка предпринимателей	Налоговое давление всё еще высоко
Санкционная устойчивость	Стабильность налоговых поступлений	Зависимость от сырьевого экспорта

Краткосрочные меры, способные обеспечить позитивные изменения:

- Завершить цифровизацию налогового администрирования, расширив автоматизированные проверки.
- Ввести или расширить налоговые стимулы для приоритетных отраслей (энергетика, IT, машиностроение).
- Ужесточить контроль за уклонением и незаконным избеганием налогов.
- Пересмотреть налоговую нагрузку на малый бизнес, снизив административные барьеры.

Перспективные направления:

- Повышение роли налоговых крафтов как инструмента стимулирования инноваций.
- Акцент на налоговом мониторинге и автоматическом выявлении рисков.
- Разработка гибких налоговых режимов для стимулирования внутренних инвестиций.

Создание эффективной налоговой системы требует постоянного анализа и корректировки. В связи с новыми вызовами важно обеспечить баланс между доходами бюджета и стимуляцией деловой активности, а также повышать налоговую культуру и ответственность налогоплательщиков.

Таблица 2. Основные направления краткосрочной налоговой политики.

Направление	Цели	Основные мероприятия
Стимулирование инвестиций	Повысить инновационный рост	Введение налоговых льгот, упрощение режимов
Борьба с уклонением	Увеличить прозрачность	Автоматизация контроля, обмен информацией
Поддержка малого бизнеса	Повысить деловую активность	Снижение налоговой ставки, исключение излишних проверок

Анализ текущих и перспективных направлений налогового регулирования показывает, что в краткосрочной перспективе Россия должна сосредоточиться на повышении эффективности администрирования, стимулировании развития инновационного и экспортного сектора, а также на повышении налоговой справедливости. Эти меры позволят обеспечить стабильность бюджета, стимулировать экономическую активность и подготовить почву для дальнейшего развития.

Таким образом, необходимо избегать чрезмерного увеличения налогового давления, сохранять открытость системы и создавать привлекательные условия для инвестиций и бизнеса. Баланс этих факторов – залог успеха в реализации стратегии налогового регулирования в ближайшие годы.

Библиографический список

1. *Дзагоева М. Р.* Оптимизация механизма функционирования налоговых льгот и преференций как инструмента реализации налоговой политики государства // *Аудиторские ведомости*. – 2022. – № 3. – С. 71–74.
2. *Дзагоева М. Р., Джигоев Г. И., Икаев Р. К.* Региональная налоговая политика как направление налоговой политики Российской Федерации // *Экономика и предпринимательство*. – 2020. – 10 (123). – С. 572–575.
3. *Кесаева В. Ю., Комаева Л. Э.* Малый инновационный бизнес: новые технологии, современные подходы : Материалы I Международной научно-практической конференции // *Вопросы регулирования трансграничного движения общественных процессов*. – 2018. – С. 111–116.
4. *Козаева О. Т., Тадтаева В. В., Бугулова Л. Г.* Роль и значение налога на доходы физических лиц в формировании доходов государственного бюджета Российской Федерации (на примере Республики Северная Осетия-Алания) // *Экономика и предпринимательство*. – 2016. – 4–1 (69). – С. 330–332.
5. *Налоговый кодекс Российской Федерации*.
6. *Письма Минфина России по вопросам применения НДС*.
7. *Постановления Правительства РФ по вопросам налогообложения*.
8. *Тадтаева В. В.* Преимущества и недостатки планируемого налога на недвижимость // *ВВ: Финансовое право и управление*. – 2013. – № 2. – С. 45–50.
9. *Тогузова И. З.* Государственная поддержка развития малого и среднего предпринимательства в России : Материалы международной научной конференции, в рамках VI Международного научного студенческого конгресса на тему «Гражданское общество России: становление и пути развития» // *Экономика России в условиях глобализации: вызовы и возможности развития*. – 2016. – С. 5–11.
10. *Туаева Л. А., Бериева К. Ю.* Проблемы адаптации субъектов малого бизнеса в среде предпринимательства Республики Северная Осетия-Алания // *Экономика и предпринимательство*. – 2015. – 6–1 (59). – С. 980–983.
11. *Тускаева М. Р., Дауева С. О.* Механизм налогообложения субъектов малого и среднего бизнеса за рубежом // *Вестник экономической безопасности*. – 2024. – № 2. – С. 218–220.

УДК 336.14 DOI: 10.14451/1.256.484

Анализ особенностей формирования и использования средств Фонда национального благосостояния

© 2026 Хубаев Тамерлан Алексеевич

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры Экономика и финансы.
Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.
E-mail: tahubaev@fa.ru

© 2026 Газалиев Муса Халидович

Магистрант. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.
E-mail: 100dot32sl240263@edu.fa.ru

Ключевые слова: Фонд национального благосостояния, дефицит, бюджет, софинансирование пенсионных накоплений, валютная структура.

В статье проведен анализ динамики фонда национального благосостояния (ФНБ), пополнения и изъятия средств ФНБ, удельного веса изъятия средств ФНБ в общем объеме ФНБ, валютной структуры ФНБ, объема золота как актива ФНБ в 2019–2026 гг. Обозначены актуальные проблемы ФНБ на текущий момент, предложены возможные варианты развития и эффективного использования средств ФНБ.

Для успешного достижения национальных целей, защиты интересов и решения ключевых экономических проблем, любая страна нуждается в финансовой подушке безопасности, формируемой через накопительные фонды. Россия, сталкиваясь с глобальными вызовами последних лет – пандемией, СВО и санкциями, – особенно остро ощущает эту потребность. Эти события значительно увеличили бюджетные расходы и дефицит. В такой нестабильной обстановке Фонд национального благосостояния, созданный в 2008 году, приобретает критическое значение для бюджетной политики и экономической безопасности России. В связи с этим представляется актуальным проведение анализа эф-

фективности формирования и использования средств ФНБ.

На рисунке 1 представлена динамика объема ФНБ в 2008–2026 гг.

По состоянию на 1 января 2026 года объем ФНБ составил 13415,16 млрд рублей. Как видно из рисунка, до 2020 года происходило динамичное увеличение средств ФНБ с небольшой просадкой в 2016 году, что может быть связано с введением первых санкций. Дальнейшее снижение объясняется ликвидацией последствий коронавирусной инфекции и проведением специальной военной операции. Так, в период пандемии коронавируса средства фонда использовались неоднократно (рис. 2).

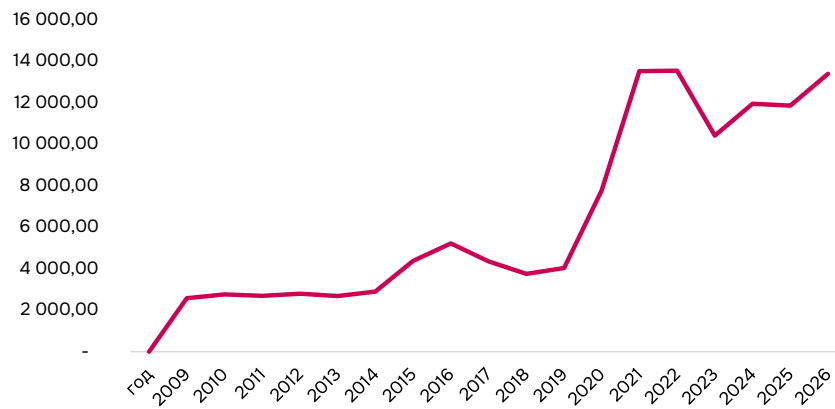


Рис. 1. Динамика объема ФНБ в 2008–2026 гг. (на 1 января соответствующего года), млрд руб. [9].

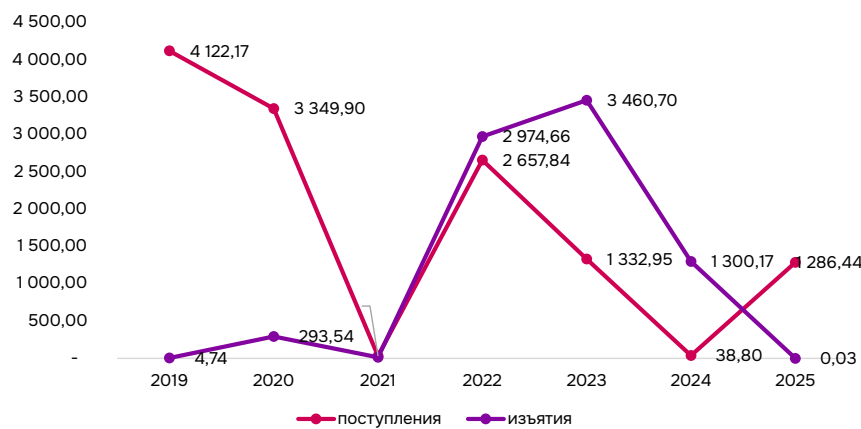


Рис. 2. Динамика пополнения и изъятия средств Фонда национального благосостояния за 2019–2025 гг., млрд рублей. [9].

Как видно из рисунка, изъятие средств осуществлялось с 2019 года, с ростом показателя с 4,74 млрд рублей в 2019 году до 293,54 млрд рублей в 2020 году и существенным снижением в 2022 году. В этот период государство справлялось с проблемой финансирования дефицита федерального бюджета с помощью инструмента государственных заимствований. В 2021 году в результате масштабных, глобальных мероприятий по борьбе с COVID-19, произошло снижение как цен на нефть, так и курса рубля, что определило пополнение ФНБ всего лишь на 31,58 млрд рублей, а использовано было 14,05 млрд рублей. При этом денежные притоки превосходили величину оттоков. В 2020 году притоки средств в ФНБ составили 3349,9 млрд рублей, оттоки – 293,54 млрд рублей. В 2021 году сальдированный результат так же, как и в 2020 году имел положительное значение в размере 17,53 млрд

рублей при притоках в размере 31,58 млрд рублей, оттоках – 14,05 млрд рублей. Однако ситуация в 2022 году – сальдированный результат функционирования ФНБ уже имеет отрицательное значение, поскольку поступление средств составило 2657 млрд рублей, а использовано было 2974,66 млрд рублей, в 2023 году рост изъятий продолжился и составил 3460,7 млрд рублей против поступлений в 1332,95 млрд рублей. В то же время уже в 2025 году кардинально меняются результаты функционирования ФНБ и поступления превышают объемы использования средств ФНБ на 1286,41 млрд рублей.

То, что объемы использования средств ФНБ в период борьбы с коронавирусной инфекцией в десятки раз меньше, чем в период начала СВО подтверждает и показатель удельного веса использованных средств Фонда национального

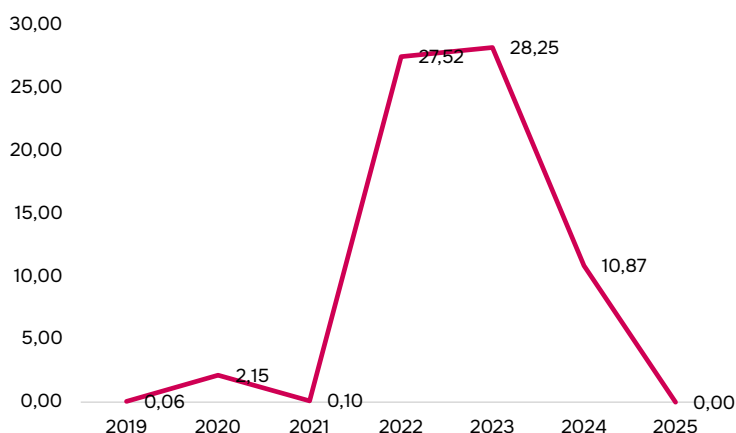


Рис. 3. Динамика доли изъятия средств ФНБ в общем объеме ФНБ за 2019–2025 гг., %. [9].

благополучия в общем объеме средств Фонда национального благополучия (рис. 3).

Если в 2019–2021 гг. данный показатель варьировался от 0,06 до 2,15%, то в 2022 и 2023 гг. он составил 27,52 и 28,25% соответственно, в 2024 году показатель существенно снижается до 10,87%. В 2025 году средства ФНБ практически не использовались.

В соответствии со статьей 96.10 Бюджетного кодекса РФ Фонд национального благополучия представляет собой часть средств федерального бюджета, подлежащих обособленному учету и управлению в целях обеспечения софинансирования добровольных пенсионных накоплений граждан Российской Федерации, государственной поддержки формирования долгосрочных сбережений, а также обеспечения сбалансированности (покрытия дефицита) федерального бюджета и бюджета Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации в части обязательного пенсионного страхования [2].

На финансирование дефицита федерального бюджета было направлено в 2020 году 289844,6 млн рублей, в 2021 году 11051,3 млн рублей, в 2022 году 2972178,4 млн рублей, в 2023 году 3459061,2 млн рублей, в 2024 году 1300000,0 млн рублей. Следует также отметить, что в 2019 в соответствии с годовыми отчетами Министерства финансов России федеральный бюджет был исполнен с профицитом в 3 трлн

рублей, в связи с чем средства фонда национального благополучия для целей финансирования дефицита соответствующего бюджета не использовались.

Средства ФНБ используются на софинансирование формирования пенсионных накоплений застрахованных лиц, уплативших дополнительные страховые взносы на накопительную пенсию. Так, в 2022 году средства ФНБ в сумме 2480,2 млн рублей, в 2023 году в общей сумме 1625,1 млн рублей, в 2024 году в размере 172,0 млн рублей средства ФНБ зачислены на единый счет федерального бюджета для этих целей. Таким образом, расходы на софинансирование формирования пенсионных накоплений за последние 3 года уменьшаются.

На финансирование инфраструктурных проектов средства ФНБ с 2022 года используются стремительно, в отличие от периода 2019–2021 гг. Так, только в 2025 году были профинансированы следующие проекты:

- в сумме 82 600 млн рублей – на субординированном депозите в Банке ГПБ (АО) в целях финансирования инфраструктурного проекта с ежегодной уплатой процентов по ставке, равной ключевой ставке Банка России;
- в сумме 41 825,0 млн рублей – в облигации Государственной корпорации «Ростех»;
- в сумме 7000,0 млн рублей – в облигации ООО «Авиакапитал-Сервис»;

- в сумме 2002,7 млн рублей – в облигации ППК «Фонд развития территорий» в целях финансирования инфраструктурного проекта «Программа финансирования строительства, реконструкции и модернизации объектов инфраструктуры за счет средств публично-правовой компании «Фонд развития территорий», полученных из средств Фонда национального благосостояния»;
- в сумме 5300,0 млн рублей – в ценные бумаги иного российского эмитента;
- в сумме 3950,9 млн рублей – на депозите в ВЭБ.РФ в целях финансирования проекта ВЭБ.РФ «Обновление подвижного состава ГУП «Петербургский метрополитен» на срок до августа 2047 г. с ежемесячной уплатой процентов по ставке 5 % годовых;
- в сумме 1658,3 млн рублей – на депозите в ВЭБ.РФ в целях финансирования проекта по созданию, реконструкции и эксплуатации имущественного комплекса наземного электрического транспорта общего пользования в муниципальном образовании городской округ город Нижний Новгород в Нижегородской области на срок до декабря 2042 г. с ежеквартальной уплатой процентов по ставке 5% годовых;
- в сумме 2077,0 млн рублей – на субординированном депозите в ВЭБ.РФ в целях финансирования инфраструктурного проекта с ежегодной уплатой процентов по ставке 6 % годовых [7].
- Для сравнения масштабов финансирования инфраструктурных проектов, приведем статистику за 2019 год:
 - в сумме 25,5 млрд рублей – в облигации Государственной компании «Российские автомобильные дороги» – в целях финансирования инфраструктурного проекта «Центральная кольцевая автомобильная дорога (Московская область)»;
 - в сумме 19,5 млрд рублей – в привилегированные акции ОАО «РЖД» – в целях финансирования инфраструктурного проекта «Модернизация железнодорожной инфраструктуры Байкало-Амурской и Транссибирской железнодорожных магистралей с развитием пропускных и провозных способностей».

Валютная структура ФНБ также претерпела изменения, которые можно увидеть по данным таблицы 1.

Таблица 1. Валютная структура ФНБ в 2019–2026 гг. [6].

Актив	январь 2019	январь 2020	январь 2021	январь 2022	январь 2023	январь 2024	январь 2025	январь 2026
доллары США	15,42	45,37	51,25	–	–	–	–	–
евро	13,55	39,06	44,17	38,56	10,46	–	–	–
фунты стерлингов	2,63	7,65	8,55	4,18	–	–	–	–
японские иены	–	–	–	600,30	–	–	–	–
китайские юани	–	–	–	226,15	307,45	227,52	164,26	201,07
золотов обезличенной форме, тонн	–	–	–	405,71	551,28	358,96	179,00	155,09
рубли	–	0,10	0,27	0,27	0,53	0,29	–	–

В 2019–2022 гг. изменения происходили в структуре валют, в которые были размещены средства ФНБ. С января 2022 года были запрещены операции с долларами, с 2023 года – операции с фунтами стерлингов, а с 2024 года – операции с евро, и по настоящее время они запрещены и завершены. С 2022 года средства ФНБ размещаются в китайские юани, которые в настоящее время являются единственной иностранной валютой в структуре ФНБ. Это свидетельствует о высокой зависимости России от экономического развития Китая. На 1 января 2025 года и 1 января 2026 года средства ФНБ в рублях не размещаются.

Золото, как финансовый актив, появился в составе ФНБ в 2021 году как защитный инструмент на случай экономических, политических кризисов, инфляционного роста цен. По данным рисунка 4 можно сделать вывод о волнообразной динамике объема золота в составе ФНБ.

Так, если на 1 января 2023 года золото оценивалось в 551,28 тонн, то на 1 января 2026 года значение показателя более чем в 3 раза меньше значения 2023 года, что объясняется необходимостью покрытия дефицита федерального бюджета, поддержки российских компаний и стратегических сфер и кластеров экономики.

Таким образом, ФНБ функционирует как обособленный фонд денежных средств, который обладает особым правовым режимом как состав-

ляющая централизованных финансов, преследующий, с одной стороны, цель накопления ресурсов, а с другой стороны, используемый государством как инструмент бюджетной политики, на который распространяются бюджетные правила.

Анализ потока денежных средств ФНБ в 2019–2025 гг. свидетельствует о том, что в анализируемом периоде наблюдались как притоки, так и оттоки денежных средств, причем сальдированный результат между ними в различные годы имел как положительное, так и отрицательное значение. Данный период характеризуется также внесением изменений в порядок формирования, управления и использования средств ФНБ, большая часть которых продолжает использоваться по настоящее время, в то время как отдельные правила и положения имели временный характер.

По итогам проведенного анализа нами сделаны следующие выводы: необходимость резервирования денежных средств государства в условиях высоких рисков как геополитической, так и экономической направленности не вызывает сомнения, при этом считаем стратегически важным увязку направлений использования средств ФНБ с целями социально-экономического развития РФ с усилением принципа прозрачности управления ФНБ.

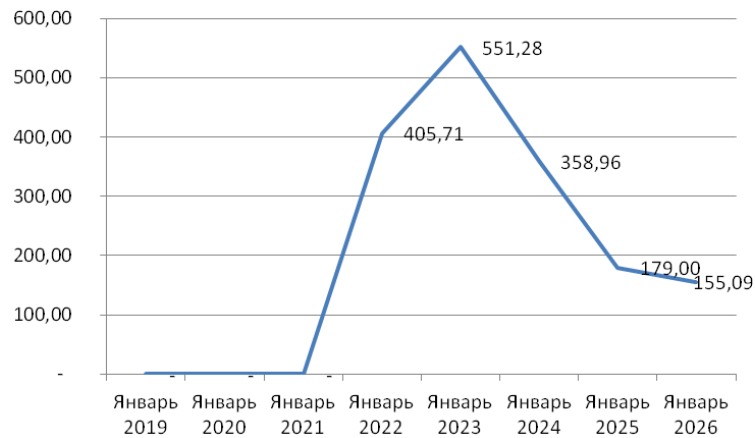


Рис. 4. Динамика объема золота как актива ФНБ в 2019–2026 гг. [9].

Библиографический список

1. Багратуни К. Ю. Управление фондом национального благосостояния России в условиях санкций и глобальных вызовов // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 6. — С. 350–352.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (в ред. от 28.12.2025 г.) — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/.
3. Верецкий В. В. Тенденции и перспективы развития фондов национального благосостояния // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 6. — С. 23–29.
4. Дождева Е. Е., Угольников Д. В. Фонд национального благосостояния - инструмент трансформации финансовой политики РФ // Экономика и предпринимательство. — 2024. — 5 (166). — С. 145–149.
5. Дорофеев М. Л. Анализ потенциала фонда национального благосостояния российской федерации для финансирования расширенных пенсионных программ в условиях современных вызовов // Управление. — 2025. — Т. 13, № 1. — С. 13–23.
6. Информационное иллюстрированное издание «Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы Российской Федерации». — URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/process/otchet/>.
7. Информационное сообщение о результатах размещения средств Фонда национального благосостояния. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/nationalwealthfund/news?id_57=315177-infoformatsionnoe-soobshchenie-o-rezultatakh-razmeshcheniya-sredstv-fonda-natsionalnogo-blagosostoyaniya.
8. Мишин Д. А., Куровский С. В., Смольянинов А. Б. Регрессионный анализ факторов, оказывающих влияние на объем фонда национального благосостояния // Финансовый менеджмент. — 2025. — № 2. — С. 221–232.
9. Официальный сайт Министерства финансов РФ. — URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fonds/>.
10. Шмиголь Н. С., Волга Н. С. Управление средствами фонда национального благосостояния в условиях современных вызовов и рисков // Вестник экономики, права и социологии. — 2025. — № 1. — С. 126–131.

УДК 336.276 DOI: 10.14451/1.256.490

Процесс формирования и исполнения доходной части бюджета субъекта РФ

© 2026 **Каирова Фатима Асланбековна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономика и финансы. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: fatimakairova@mail.ru

© 2026 **Бязров Валерий Артурович**

Магистрант. Владикавказский филиал «Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: val.byazrov@mail.ru

Ключевые слова: региональные финансы; бюджетная система; исполнение бюджета; доходная база; налоговые поступления; неналоговые источники; безвозмездные перечисления; межбюджетные трансферты.

В статье анализируются теоретические и практические аспекты формирования и исполнения доходной составляющей финансовых планов субъектов Российской Федерации. Хотя региональный уровень занимает вторую ступень в иерархии бюджетной системы, именно через него реализуются ключевые направления социально-экономического развития территорий, определяются условия жизнедеятельности населения и деловой активности. Фискальные возможности территориальных образований в первую очередь определяются параметрами их доходной базы, от устойчивости и диверсификации которой зависит стабильность экономики регионов и эффективность проводимой государственной политики.

Бюджетная система Российской Федерации представляет собой иерархически организованную совокупность звеньев публичных финансов, выстроенную с учётом особенностей экономических связей и государственного устройства страны и функционирующую на основе норм бюджетного законодательства. В её состав включаются федеральный уровень, бюджеты субъектов РФ, местные бюджеты [3].

Доходная база регионального уровня формируется как за счёт налоговых источников, так и за счёт неналоговых поступлений и различных форм финансовой помощи. К региональным

налогам относятся, в частности, налог на имущество организаций, транспортный налог и налог на игорный бизнес, правовой режим которых закреплён соответствующими главами Налогового кодекса. Существенную роль играют неналоговые доходы: сюда включаются средства от реализации имущества, принадлежащего субъекту Федерации, поступления в виде арендной и иной платы за предоставление во временное владение или пользование регионального имущества, проценты, начисляемые на остатки денежных средств на счетах в кредитных организациях, доходы от услуг, оказываемых казенными

учреждениями, средства, получаемые в результате применения административной, уголовной и гражданско-правовой мер ответственности, в том числе штрафы, конфискации [6].

Дополнительно в доход региональной казны могут зачисляться безвозмездные поступления от граждан, хозяйствующих субъектов, международных структур и правительств иностранных государств. Особое место занимает финансовая поддержка из федерального бюджета, предоставляемая в виде дотаций, субвенций, субсидий и иных форм безвозмездного перечисления средств [1]. Подобные ресурсы учитываются на

доходной стороне финансового плана субъекта, однако не относятся к его собственным доходам, поскольку носят характер внешней помощи. В статье 41 Бюджетного кодекса выделяется совокупность таких безвозмездных поступлений, включающая, в том числе, дотации, субсидии, субвенции и межбюджетные трансферты [3].

В последующем исследовании рассматриваются особенности исполнения бюджета Республики Северная Осетия – Алания; сводные данные по ключевым параметрам исполнения бюджета РСО-Алания за анализируемый период представлены в следующей таблице [9].

Таблица 1. Динамика доходов и расходов бюджета Республики Северная Осетия – Алания за 2022–2024 гг., млн руб. [5].

Наименование	2022 год	2023 год	2024 год	Абсолютное отклонение (±)		Относительное отклонение (%)	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Доходы, всего в том числе:	55 254,4	51 965,9	52 836,7	-3288,5	870,8	94,0	101,7
налоговые доходы	15 758,7	16 343,3	18 899,9	584,6	2556,6	103,7	115,6
доля в доходах,%	28,5	31,5	35,8	–	–	–	–
неналоговые доходы	846,9	1187,3	1 530,2	340,4	342,9	140,2	128,9
доля в доходах,%	1,5	2,3	2,9	–	–	–	–
безвозмездные поступления	38 648,8	34 435,3	32 406,6	-4213,5	-2028,7	89,1	94,1
доля в доходах,%	70,0	66,2	61,3	–	–	–	–
Расходы	56 848,4	54 768,5	53 882,4	-2079,9	-886,1	96,3	98,4
Профицит (+) / дефицит (-)	-1594,0	-2802,6	-1272,9	-1208,6	1529,7	–	–

Обращение к данным таблицы 1 позволяет зафиксировать, что в Республике Северная Осетия – Алания в 2022 г. совокупный объём доходов существенно возрос: прирост составил 20,8%, в результате чего поступления достигли 55 254,4 млн руб. Такой результат был обусловлен одновременным расширением налоговой и неналоговой базы (на 1154,2 млн руб. и 258,7 млн руб. соответственно), а также значительным увеличением объёма безвозмездных поступлений, которые выросли на 8092,5 млн руб.

В последующем, в 2023 г., динамика изменилась: из-за сокращения объёма получаемых безвозмездных перечислений на 4213,5 млн руб. совокупные доходы бюджета уменьшились примерно на 6% и сформировались на уровне 51 965,9 млн руб. Структурный анализ показывает, что ключевым фискальным источником для республиканской казны выступает налог на доходы физических лиц, что связано, прежде всего, с расширением фонда начисленной заработной платы и поэтапным повышением величины минимального размера оплаты труда [4].

Таблица 2. Динамика налоговых доходов консолидированного бюджета РСО-Алания за 2022–2024 гг., млн руб. [10].

Показатели	Годы			Отклонение 2024 г. от 2022 г., %
	2022	2023	2024	
Налоговые доходы, всего	15 758,7	163 433,7	188 999	117
Налог на прибыль организаций	3134,0	3068,6	3304,1	105
НДФЛ	7718,9	8514,6	9569,4	123
Акцизы	1407,9	1432,6	1445,4	102
Налог на имущество физических лиц	1191,1	1442,6	1896,6	159
Налог на имущество организаций	1828,0	2089,4	1870,2	92
Транспортный налог	407,4	442,4	473,6	116
Налог на игорный бизнес	47,5	46,4	45,7	96
Земельный налог	335,8	304,0	274,2	81
НДПИ	22,5	33,3	46,6	206
Госпошлина	99,7	108,0	98,649	98
Специальные налоговые режимы	138,5	189,2	205,1	148

Согласно данным бюджетной отчетности, ключевой источник – налог на доходы физических лиц – в 2024 г. обеспечил поступления в размере 9 569,4 млн руб. Это превышает уровень 2022 г. на 23% в относительном выражении и на 185,0 млн руб. в абсолютном. Именно опережающая динамика НДФЛ, по сути, определила общий прирост фискальных ресурсов консолидированного бюджета РСО-Алания за анализируемый период. Положительная тенденция зафиксирована и по налогу на прибыль организаций: хотя рост составляет всего около 5% в относительном выражении, в стоимостном выражении это дополнительно 170,1 тыс. руб. по сравнению с 2022 г., что позволило довести его объем в 2024 г. до 3 304,1 млн руб.

Особо динамичным оказался рост налога на имущество физических лиц. Среди всех налоговых источников именно этот платеж показал наибольшее увеличение: к 2024 г. его объем превысил показатель 2022 г. на 59%, что в абсолютном выражении соответствует приросту на 70,549 млн руб. Аналогичное направление изменения наблюдается и по транспортному

налогу: его поступления в 2024 г. выросли на 16% относительно 2022 г., что привело к формированию доходов по данному виду в размере 473,6 млн руб. Одновременно внутри совокупности налоговых платежей присутствуют и снижающиеся позиции. Так, уменьшение зафиксировано по налогу на игорный бизнес, ряду госпошлин, а также по земельному налогу, который является предметом данного исследования. Поступления от платежей за землю в 2024 г. сократились на 19% и составили 274,2 млн руб., что на 61,6 млн руб. ниже уровня 2021 г.

Структурный анализ показывает, что наибольшая концентрация фискальных ресурсов в 2024 г. приходилась на три группы обязательных платежей – налоги на прибыль, налоги на товары и имущественные налоги [2].

Их совокупный удельный вес в доходах от налоговых и неналоговых источников достиг 84,2%, что эквивалентно 14,8 млн руб. При этом Республика Северная Осетия – Алания продолжает оставаться высокодотационным субъектом Российской Федерации: в 2022–2024 гг. значительная часть доходной части бюджета была

обеспечена за счёт безвозмездных поступлений из вышестоящего уровня. Соответственно, регион входит в группу субъектов, в существенной мере опирающихся на федеральную финансовую поддержку. Масштабы и структу-

ра межбюджетных трансфертов, поступающих из федерального бюджета в адрес Республики Северная Осетия – Алания в 2022–2024 гг., детализируются в таблице 3.

Таблица 3. Структура межбюджетных трансфертов из федерального бюджета в бюджет Республики Северная Осетия – Алания, млн руб. [9].

Наименование	2022	Уд. вес, %	2023	Уд. вес, %	2024	Уд. вес, %
Межбюджетные трансферты, в том числе:	38 648,8	100	34 435,3	100	32 406,6	100
Дотации	13 240,4	34,3	14 420,6	41,8	15 840,17	48,9
в % к предыдущему году	107,4	–	108,9	–	109,8	–
Субсидии	16 716,0	43,2	15 272,2	44,4	14 987,14	46,2
в % к предыдущему году	143,8	–	91,4	–	98,1	–
Субвенции	18 46,9	4,8	952,5	2,8	964,98	3,0
в % к предыдущему году	70,3	–	51,6	–	101,3	–
Иные межбюджетные трансферты	6 845,5	17,7	3 790,0	11,0	614,31	1,9
в % к предыдущему году	171,9	–	55,4	–	16,2	–

Внутри массива безвозмездных перечислений ключевым ресурсом для бюджета Республики Северная Осетия – Алания в 2024 г. выступают дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности: на их долю приходится 50,5% соответствующих поступлений, что в стоимостном выражении эквивалентно 14 541,1 млн руб. В финансовых планах на последующие годы роль данного источника усиливается: в 2025 и 2026 гг. ожидается сохранение его удельного веса на уровне 60,7%, при прогнозируемых объёмах 10 870,9 и 11 156,0 млн руб. соответственно. С целью укрепления доходной базы и повышения устойчивости республиканских финансов действует нормативный акт Правительства РСО-Алания от 19 июля 2016 г. № 251, утвердивший «Программу оздоровления государственных финансов Республики Северная Осетия – Алания на 2014–2024 годы» [8], в рамках которой выстраивается комплекс мер, влияющих на формирование доходной части казны. Значимость федеральной поддержки остаётся крайне высокой: в 2023 г. её доля в совокупных доходах республиканского бюджета достигла 66,2 %, что

соответствует 34 435,3 млн руб. В 2024 г. объём безвозмездных перечислений несколько сократился до 32 406,6 млн руб., при этом их удельный вес в доходах уменьшился до 61,3 процентных пункта. Если рассматривать только дотационное обеспечение, то в период 2022–2024 гг. наблюдается устойчивый восходящий тренд как по объёмам, так и по роли данного инструмента внутри группы безвозмездных поступлений. В 2022 г. объём дотаций вырос на 7,4% и составил 13 240,4 млн руб.; в 2023 г. прирост ускорился до 8,9%, суммарный показатель достиг 14 420,6 млн руб. Позитивная динамика сохранилась и в 2024 г.: объём дотационного финансирования увеличился ещё на 9,8 п.п., сформировавшись на уровне 15 840,17 млн руб. Одновременно прослеживаются изменения в структуре межбюджетных трансфертов: удельный вес субсидий за анализируемый интервал увеличился с 43,2 до 46,2%, тогда как совокупный объём субвенций, несмотря на колебания по годам, в конечном итоге сократился с 18 49,6 млн руб. в 2022 г. до 964,98 млн руб. в 2024 г. Наиболее значительное уменьшение затронуло прочие

виды межбюджетной помощи, объём которых снизился более чем на 91 процентный пункт.

С обобщающих позиций доходная база субъекта Федерации выступает ключевым фактором, определяющим возможности социально-экономического развития как самой республики, так и страны в целом [7]. Это обуславливает необходимость выстраивания эффективной системы управления публичными финансовыми ресурсами на уровне государственной власти.

В Республике Северная Осетия – Алания такая система основывается, с одной стороны, на инструментах налогового стимулирования и предоставлении адресных льгот, а с другой – на качественном планировании и прогнозировании как налоговых, так и неналоговых поступлений. Дополняет этот комплекс разветвлённый механизм контроля за полнотой и своевременностью мобилизации доходов, а также за исполнением соответствующих показателей бюджетных планов.

Библиографический список

1. *Балынин И. В., Терехова Т. Б., Ажмуратова М. А.* Векторы управления доходами и расходами региональных бюджетов в 2025 году // Теоретическая и прикладная экономика. – 2025. – № 2. – DOI: [10.25136/2409-8647.2025.2.74751](https://doi.org/10.25136/2409-8647.2025.2.74751). – URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74751. – EDN: YIWNXX.
2. *Белинская Д. Б., Сукиасян А. А., Акашева В. В.* Анализ предоставления межбюджетных трансфертов субъектам российской федерации за счет средств федерального бюджета // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 5, 1 (133). – С. 76–85.
3. Бюджетный Кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.11.2025 № 432-ФЗ) Статья 101.
4. *Губеева А. М.* Государственные и муниципальные финансы : учебное пособие. – М. : Финансы, 2023. – 376 с.
5. Единый портал бюджетной системы российской Федерации «Электронный бюджет». – URL: <https://budget.gov.ru/Бюджет/Государственный-долг/Государственный-долг-субъектов-РФ?regionId=45000000> (дата обр. 30.01.2026).
6. *Иванова Н. Г.* Бюджетная система Российской Федерации : учебник для вузов / под ред. Н. Г. Ивановой, М. И. Канкуловой. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2025. – 399 с. – ISBN 978-5-534-19942-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/560585>.
7. *Мочалова Л. А., Колобова Э. И., Мозжилин Е. Е.* Финансовая политика региона на современном этапе. – М. : Русайнс, 2022. – 192 с.
8. Постановление Правительства Республики Северная Осетия-Алания от 19 июля 2016 г. № 251 «О Программе оздоровления государственных финансов Республики Северная Осетия-Алания на 2016-2024 годы». – URL: <https://minfin.alania.gov.ru/pages/258> (дата обр. 09.02.2026).
9. *Тедеева З. Б., Кучиева М. В.* Управление дефицитом бюджета бюджетной системы Российской Федерации : учебник. – М. : КноРус, 2025. – 128 с. – ISBN 978-5-406-14063-5. – URL: <https://book.ru/book/956307> (дата обр. 23.02.2026).
10. Формы налоговой отчетности 1-НМ УФНС России по РСО-Алания за 2022-2024 гг. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn15/related_activities/statistics_and_analytics/forms.

УДК 336.276 DOI: 10.14451/1.256.495

Трансформация географии внешнего долга России в условиях санкций: переход к новым центрам финансового притяжения

© 2026 Каирова Фатима Асламбековна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономика и финансы. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: fatimakairova@mail.ru

© 2026 Плиева Камилла Асланбековна

Магистрант. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: fatimakairova@mail.ru

Ключевые слова: внешний долг РФ, санкции, география кредиторов, Китай, Индия, страны Персидского Залива, ОФЗ, юаневые облигации, внутренние заимствования.

В статье анализируется трансформация географии внешнего долга России в условиях санкций. Рассматривается переориентация от западных рынков капитала к кредиторам из Азии и Ближнего Востока, оценивается роль Китая, Индии и стран Персидского Залива. Особое внимание уделяется новым финансовым инструментам – юаневым облигациям, наращиванию внутренних заимствований через ОФЗ, государственным гарантиям.

Введение финансовых и экономических санкций Запада в отношении России стало катализатором глубокой структурной перестройки ее финансовой системы, в том числе и системы внешних заимствований. Страна, десятилетиями интегрированная в западные рынки капитала, была вынуждена в сжатые сроки переориентировать векторы финансовых потоков, диверсифицировать кредиторов и разрабатывать новые инструменты привлечения средств. Этот переход от прежней географии кредиторов, где доминировали инвесторы из США и Европы, к новым центрам притяжения в Азии и на Ближнем Востоке представляет собой масштабный экономический эксперимент, последствия кото-

рого формируют новую финансовую реальность. В данной статье исследуется, как изменилась структура и география внешнего долга России, анализируется усиливающаяся роль Китая, Индии и стран Персидского Залива, а также рассматриваются новые финансовые механизмы, обеспечивающие эту трансформацию.

Долгосрочная политика консервативного бюджетирования и активные погашения, начатые еще в 2000-х годах, привели к тому, что к 2021 году общий внешний долг (включая корпоративный и банковский сектор) составил 488,47 млрд долл. США (табл. 1), однако доля государственного внешнего долга составила всего 12,2%.

Таблица 1. Объём внешнего долга Российской Федерации 2021–2025 гг., млрд долл. США [1; 4].

Год	2021	2022	2023	2024	2025
Совокупный внешний долг, в т.ч.:	488,47	385,10	318,26	290,28	319,82
Органы государственного управления	63,34	46,11	32,77	18,78	23,45
Центральный банк и банки	114,63	94,17	94,82	94,43	108,55
Прочие секторы	310,36	244,82	190,41	177,20	176,04
Государственный внешний долг	59,71	57,38	53,37	52,07	57,25

По состоянию на 01.10.2025 г. отношение внешнего долга к ВВП составило 13%, что является одним из самых низких показателей среди крупных экономик мира [5].

Однако эти цифры лишь частично отражают картину. С введением санкций и блокировкой значительной части международных резервов России доступ к западным рынкам капитала был практически полностью перекрыт. Заморожены были не только активы, но и каналы привлечения заемных средств. Это потребовало фундаментальной перестройки долговой архитектуры, смещения акцентов с международных выпусков долговых бумаг, номинированных в долларах и евро, на другие инструменты и других кредиторов.

География кредиторов России претерпела кардинальные изменения. Если ранее ключевыми держателями российского долга были инвесторы из США, Великобритании и стран ЕС, то теперь на первый план вышли страны, не присоединившиеся к санкционному режиму.

Роль Китая трансформировалась от крупного торгового партнера к ситуационному финансовому и экономическому союзнику. Эта кооперация развивается в контексте взаимных интересов: для России это альтернативные платежные механизмы и ресурсная безопасность, для Китая – инструмент балансирования собственных финансовых рисков. Проблема существенной региональной задолженности внутри Китая заставляет Пекин искать гибкие финансовые решения, и партнерство с Россией вписывается в эту

стратегию. Сотрудничество между Россией и Китаем в сферах экономики и торговли, валюты и финансов, строительства инфраструктуры развивается на протяжении длительного периода времени [8]. Это позволяет снизить зависимость от доллара и создать буфер против внешнего давления.

Индия занимает особое место в новой финансовой географии России. Россия стала вторым крупнейшим поставщиком нефти в Индию, обогнав Саудовскую Аравию [10]. Будучи крупнейшим покупателем российской нефти, она де-факто стала критически важным источником валютной выручки. Однако в долговом аспекте отношения носят более сложный характер. Подписанное в начале 2026 года масштабное соглашение о свободной торговле между Индией и Евросоюзом, хотя и не затрагивает напрямую поставки энергоносителей, может сократить темпы роста индийского экспорта в Россию и поставить под вопрос дальнейшую диверсификацию торговли. Индия традиционно позиционирует себя как нейтральный глобальный торговый узел, и ее финансовая политика в отношении России будет оставаться прагматичной, зависящей от баланса интересов с Западом и внутренних потребностей экономики. Основой российско-индийских финансовых отношений остаются товарные потоки, а не масштабные долговые заимствования.

Арабские монархии Персидского залива, обладающие значительными финансовыми ресурсами, рассматриваются Россией как потенциальные партнеры. Заинтересованность РФ

в развитии отношений с государствами Залива обусловлена сочетанием военно-политических и экономических интересов [9]. Однако регион остается зоной нестабильности и внутренней конкуренции, что затрудняет выстраивание единой финансовой политики. Соперничество между Саудовской Аравией и ОАЭ, сохраняющиеся конфликты и сложная система региональных осей (Турция–Катар, Саудовская Аравия–Египет и др.) делают Ближний Восток сложным и неоднородным партнером для долгосрочных заимствований. Скорее, взаимодействие развивается по конкретным инвестиционным проектам (в энергетике, инфраструктуре) и через суверенные фонды благосостояния, а не через масштабные покупки суверенного долга. Укрепление отношений с Россией для таких стран, как ОАЭ и Катар – это также элемент диверсификации их внешнеполитических и экономических связей.

Потеря доступа к западным рынкам капитала стимулировала развитие альтернативных инструментов финансирования. Ключевым трендом стал масштабный разворот в сторону внутреннего долга.

Облигации федерального займа (ОФЗ) как основа финансирования. Правительство России активно наращивает объем размещения ОФЗ, номинированных в рублях. Только в начале февраля 2026 года Минфин зарегистрировал шесть дополнительных выпусков ОФЗ на общую сумму 2,5 трлн рублей [3]. Чистое привлечение средств на внутреннем рынке запланировано на уровне 4,173 трлн рублей за год. Это позволяет финансировать дефицит бюджета, не подвергаясь валютным рискам и не находясь напрямую в зависимости от иностранных инвесторов. Однако такая политика имеет и обратную сторону: она ведет к росту давления на внутреннюю финансовую систему, способствуя росту инфляции и вытеснению частных заемщиков с кредитного рынка в условиях высоких ключевых ставок.

– Специальные долговые инструменты. В России институциональная и правовая структура противодействия санкциям активно формировалась начиная с 2014 г., на фоне эс-

калации применения ограничительных мер в отношении страны [6]. Санкции подстегнули интерес к инструментам, привязанным к реальным активам. Обсуждаются и тестируются механизмы выпуска облигаций, обеспеченных товарными потоками (например, нефтью, металлами), что может быть привлекательно для партнеров из «дружественных» стран. Также продолжается, хотя и в ограниченном объеме, выпуск внешних облигационных займов, но их география размещения кардинально сменилась.

– Межгосударственные кредиты и расчеты в национальных валютах. Прямые кредиты правительств иностранных государств, согласно официальной статистике, сейчас невелики (около 209,6 тыс. долларов) [7]. Однако более важным направлением является создание инфраструктуры для расчетов в рублях, юанях и других валютах, что снижает зависимость от долларовой системы и создает основу для будущих финансовых операций, включая долговые.

Трансформация географии внешнего долга России является вынужденным, но логичным ответом на санкционное давление. Стране удалось в короткие сроки обеспечить внешнюю финансовую стабильность за счет резкого снижения зависимости от западных кредиторов, наращивания внутренних заимствований и выстраивания новых партнерств на Востоке.

Однако новая модель несет в себе значительные риски:

1. Повышенная инфляционная нагрузка. Активная эмиссия рублевого долга для финансирования дефицита бюджета в условиях ограниченного роста экономики приводит к усилению инфляционных процессов, что вынуждает Центральный банк сохранять высокие процентные ставки.
2. «Долгово-инфляционная спираль». Высокая стоимость обслуживания нового долга требует привлечения еще большего объема средств, что создает замкнутый круг и может привести к стагфляции.

3. Уязвимость корпоративного сектора. Многие крупные российские компании, особенно в строительстве, металлургии и транспорте, сталкиваются с трудностями в обслуживании своих долгов из-за высоких ставок и сокращения спроса, требуя государственной поддержки.
4. Геополитическая зависимость от новых партнеров. Восточная Азия является одним из наиболее активных регионов в плане реализации разнообразных интеграционных инициатив [2]. Однако переориентация на Китай и другие азиатские страны создает новые зависимости, где условия сотрудничества могут диктоваться в одностороннем порядке.
5. Ограниченность и прагматизм новых кредиторов. Ни Китай, ни Индия, ни страны Ближнего Востока не стремятся заменить собой

западные рынки капитала в полном объеме. Их сотрудничество с Россией носит избирательный, ситуативный и часто связанный с товарными поставками характер.

Таким образом, внешний долг России в условиях санкций не просто сменил географию, но и качественно изменил свою природу. Он стал менее прозрачным для международных инвесторов, более зависимым от внутренней денежно-кредитной политики и тесно переплетенным с товарными потоками и политическими договоренностями с новыми партнерами. Устойчивость этой модели в долгосрочной перспективе будет зависеть от способности России обеспечить экономический рост, обуздать инфляцию и поддерживать сложный баланс интересов в многополярной финансовой системе, которую она сейчас помогает формировать.

Библиографический список

1. Внешний долг Российской Федерации / Банк России. — URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ed/ (дата обр. 02.02.2026).
2. Интеграционные процессы в Восточной Азии: тенденции, задачи, перспективы (на примере Китая, Республики Корея и Вьетнама): Доклад. — М. : Институт экономики РАН, 2021. — 54 с.
3. Информационное сообщение об эмиссии ОФЗ-ПД дополнительных выпусков / Министерство финансов России. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=315515-ob_emiissii_ofz-pd_dopolnitelnykh_vypuskov (дата обр. 29.01.2026).
4. Объем государственного внешнего долга Российской Федерации / Министерство финансов России. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/external/structure/ (дата обр. 02.02.2026).
5. Показатели внешней долговой устойчивости Российской Федерации / Банк России. — URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ed/ (дата обр. 02.02.2026).
6. Политика санкций: понятие, институты, практика : Учебно-методические материалы № 11/2024 / И. Н. Тимофеев [и др.]. — М. : Российский совет по международным делам, 2024. — 96 с. — URL: <https://russiancouncil.ru/papers/Sanctions-UMM11.pdf> (дата обр. 20.01.2026).
7. Структура государственного внешнего долга Российской Федерации на 1 февраля 2026 года / Министерство финансов России. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=315595 (дата обр. 20.01.2026).
8. Сун Ц. Российско-китайское финансовое сотрудничество: возможность крупномасштабного углубления // Вестник евразийской науки. — 2021. — Т. 13, № 5. — DOI: [10.15862/38ECVN521](https://doi.org/10.15862/38ECVN521). — URL: <https://esj.today/PDF/38ECVN521.pdf>.
9. Сурков Н. Ю. Россия и арабийские монархии: поиск общих интересов и перспективы сотрудничества // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. — 2022. — Т. 6, вып. 1. — С. 81–90. — DOI: [10.35634/2587-9030-2022-6-1-81-90](https://doi.org/10.35634/2587-9030-2022-6-1-81-90).
10. Chesnokova S. India is a new major buyer of Russian oil // The scientific heritage. — 2022. — No. 95. — DOI: [10.5281/ZENODO.7014216](https://doi.org/10.5281/ZENODO.7014216).

УДК 351.72 DOI: 10.14451/1.256.499

Роль ФНС РФ в совершенствовании системы государственного управления (на примере РСО-Алания)

© 2026 **Каллагов Борис Рамазанович**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономика и финансы. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ. Доцент кафедры Финансы и кредит.

Владикавказский институт управления.

E-mail: visit-den@mail.ru

© 2026 **Кучиев Аслан Аланович**

Студент. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: visit-den@mail.ru

Ключевые слова: государственное управление, региональные бюджеты, налоговые органы, контрольная деятельность, государственный бюджет, органы государственной власти, налоги, налоговая политика.

В статье рассматриваются ключевые направления совершенствования системы государственного управления в условиях ускоряющихся технологических и политических трансформаций и роль органов налоговой службы в этом процессе. Внешние угрозы и внутренние риски вынуждают российскую модель экономики адаптироваться к новым реалиям, чем объясняется актуальность изучения данной темы исследования. Объектов в исследовании выступает механизм управления экономикой и бюджетом региона на примере РСО-Алания. Предметом исследования служат экономические и бюджетные показатели РСО-Алания.

Государственное управление подразумевает деятельность органов государственной власти и ответственных лиц, направленную на разработку мероприятий и управленческих решений в сфере реализации государственных задач. В результате государственного управления

происходит либо повышение социально-экономического развития в стране, либо стагнация общественно-значимых процессов.

Рассмотрим показатели развития РСО-Алания в таблице 1.

Таблица 1. Анализ социально-экономической ситуации в РСО-Алания.

Показатель	2022	2023	2024	Отклонение абсолютное		Отклонение в %	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Оборот организаций, млн руб.	181 557,3	220 883,6	250 013,8	39 326,3	29 130,2	121,7	113,2
Индекс промышленного производства, % к прошлому году	106,0	109,3	99,9	3,3	-9,4	103,1	91,4
Объем производства продукции сельского хозяйства всех сельхозпроизводителей, млн руб.	42 468,6	46 007,5	63 360,3	3538,9	17 352,8	108,3	137,7
Грузооборот автомобильного транспорта, тыс. т-км	11 161,9	13 839,8	10 190,9	2677,9	-3648,9	124,0	73,6
Пассажирские перевозки, тыс. чел.	27 277,7	25 776,5	27 364,7	-1501,2	1588,2	94,5	106,2
Оборот розничной торговли, млн руб.	149 190,0	167 264,3	194 759,4	18 074,3	27 495,1	112,1	116,4
Оборот общественного питания, млн руб.	5935,7	7445,5	9542,4	1509,8	2096,9	125,4	128,2
Оборот оптовой торговли, млн руб.	42 705,5	91 378,2	119 551,7	48 672,7	28 173,5	214,0	130,8
Объем платных услуг населению, млн руб.	29 582,1	33 728,0	37 414,6	4145,9	3686,6	114,0	110,9
Индекс потребительских цен	101,5	101,1	101	-0,4	-0,1	99,6	99,9
Сальдированный финансовый результат организаций, млн руб.	-1714,3	- 259,7	-2369,5	1454,6	-2109,8	15,1	912,4
Доля убыточных организаций по сост. на 01 ноября отчетного периода, %	37,9	40,9	48,8	3	7,9	107,9	119,3

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Анализ социально-экономической ситуации в РСО-Алания. (Продолжение таблицы)

Показатель	2022	2023	2024	Отклонение абсолютное		Отклонение в %	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Суммарная задолженность по обязательствам организаций по сост. на 01 декабря отчетного периода, млн руб.	64 016,8	73 373,3	80 023,5	9356,5	6650,2	114,6	109,1
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата по сост. на 01 ноября отчетного периода, руб.	34 986,5	39 544,1	45 723,3	4557,6	6179,2	113,0	115,6

Источник: Составлено автором на основании Аналитической записки Межрайонной ИФНС России по г. Владикавказ.

В рамках государственного управления важную роль играет создание экономических условий для развития бизнеса в регионах. Как показали проведенные расчеты, на протяжении исследуемого периода в РСО-Алания наблюдался стабильный рост оборота в организациях: на 21,7% в 2023 году и на 13,2% в 2024 году.

В 2022 году индекс промышленного производства был равен 106%, в 2023 году вырос на 3,3 пункта, достигнув отметки 109,3%. В 2024 году произошло снижение на 9,4 пункта до уровня 99,9%.

В 2022 году объем производства продукции сельского хозяйства всех сельхозпроизводителей равнялся 42 468,6 млн руб. В 2023 году показатель повысился на 3538,9 млн руб. или на 8,3%, составив 46 007,5 млн руб. В 2024 году наблюдался значительный скачок производства на 17 352,8 млн руб. или на 37,7% до уровня 63 360,3 млн руб.

В 2022 году грузооборот автомобильного транспорта составлял 11161,9 тыс. т-км, в 2023 году возрос на 2677,9 тыс. т-км или на 24%. В 2024 году значение показателя резко упало на 3648,9 тыс. т-км до уровня 10 190,9 тыс. т-км.

В 2022 году пассажиропоток составил 27 277,7 тыс. чел., в 2023 году сократился на 1501,2 тыс. чел., достигнув отметки 25 776,5 тыс. чел., но в 2024 году вновь вырос на 1588,2 тыс. чел. до уровня 27 364,7 тыс. чел.

В 2022 году розничный оборот составил 149 190,0 млн руб. В 2023 году показатель увеличился на 18 074,3 млн руб. или на 12,1%, составив 167 264,3 млн руб. Дальнейший рост в 2024 году составил 27 495,1 млн руб., а сам показатель розничной торговли достиг отметки 194 759,4 млн руб.

В 2022 году значение оборота общественного питания было зафиксировано на отметке 5935,7 млн руб. В 2023 году этот показатель вырос на 1509,8 млн руб. или на 25,4%, составив 7445,5 млн руб. В 2024 году сектор продолжал активно развиваться, увеличив оборот на 2096,9 млн руб. Значение оборота общественного питания составило 9542,4 млн руб. в 2024 году.

Оптовые продажи в РСО-Алания на протяжении трех лет стабильно росли: в 2023 году на 14% с показателя 42 705,5 млн руб. до 91 378,2 млн руб. В 2024 году тренд роста сохранился: увеличение составило 28 173,5 млн руб.

или 30,8%, а сам показатель был равен 119 551,7 млн руб.

В 2022 году объем платных услуг населению был равен 29 582,1 млн руб. В 2023 году население республики получило платных услуг на сумму 33 728,0 млн руб., что на 4145,9 млн руб. больше показателя прошлого года. В 2024 году рынок платных услуг показал рост на 3686,6 млн руб., составив 37 414,6 млн руб.

В 2022 году индекс потребительских цен составил 101,5%. В 2023 году индекс снизился на 0,4 процентных пункта (до 101,1%), а в 2024 году темп снижения замедлился, индекс составил 101%, снижение – 0,1 п.п.

В 2022 году индекс потребительских цен на продовольственные товары был равен 101,4%. В 2023 году рост цен ускорился 1,1 п.п., а индекс был равен 102,5%. В 2024 году темпы изменения цен замедлились: наблюдался спад на 0,6 п.п. до уровня 101,9%.

Индекс потребительских цен на продовольственные товары в 2022 году был равен 100,3%. В 2023 году цены снизились, что привело к понижению показателя индекса 0,2 п.п. до 100,1%. В 2024 году снова произошёл небольшой рост цен, индекс увеличился на 0,3 п.п. до 100,4%.

Данные, представленные в аналитических записках ИФНС России по г. Владикавказ, свидетельствуют о том, что совокупный финансовый результат организаций РСО-Алания стал убыточным. Убыток предприятий в 2022 году был равен 1714,3 млн руб. В 2023 году сальдо организаций республики снизилось на 1454,6 млн руб. до уровня 259,7 млн руб. 2024 год оказался для бизнеса еще сложнее предыдущих периодов, так как убытки организаций выросли на 2109,8 млн руб. или на 812,4% по сравнению с показателем прошлого года.

Негативно характеризует предпринимательство в республике и рост доли убыточных организаций. В 2022 году данный показатель по состоянию на 1 ноября составил 37,9% от всех субъектов рынка. За 2023 год наблюдался рост

показателя на 3%, а доля убыточных организаций была равна 40,9%. В 2024 году убыточными организациями оказались 48,8% участников рынка, что составляет почти половину от всех представителей бизнеса в регионе.

Рост закредитованности деятельности организаций демонстрирует негативные тенденции рынка и спад экономического климата. В 2022 году организации задолжали 64 016,8 млн руб. За 2023 год показатель вырос на 9356,5 млн руб. или на 14,6% и составил 73 373,3 млн руб. В 2024 году сумма задолженности организаций составила 80 023,5 млн руб. или 109,1% к прошлому году.

Стабильный рост зафиксирован в значениях среднемесячной номинальной начисленной заработной платы, которая по состоянию на 01 ноября 2022 года составила 34 986,5 руб. За 2023 год анализируемый показатель вырос на 4557,6 руб. и составил 39 544,1 руб. В 2024 году размер среднемесячной заработной платы продолжил расти на 6179,2 руб., достигнув отметки 45 723,3 руб.

Рассмотрим показатели исполнения бюджета, играющего значительную роль в реализации государственных задач.

Согласно данным таблицы, совокупный объем поступлений, администрируемых ФНС России, продемонстрировал тренд роста. За 2022 год деятельность налоговой службы обеспечила бюджету поступления в размере 22 438,7 млн руб. За 2023 год доходы, контролируемые ФНС РФ, были равны 26 450,4 млн руб., что на 117,9% больше, чем в прошлом периоде. В 2024 году показатель доходов составил 33 369,7 млн руб., что на 26,2% или 6919,3 млн руб. больше, чем за прошлый год.

Бюджетное законодательство Российской Федерации предусматривает распределение налоговых поступлений по разным уровням бюджета бюджетной системы: федеральный, региональный и местный бюджеты.

Наибольшая часть поступлений, администрируемых доходов ФНС России, зачислялась в региональный бюджет РСО-Алания с динамикой

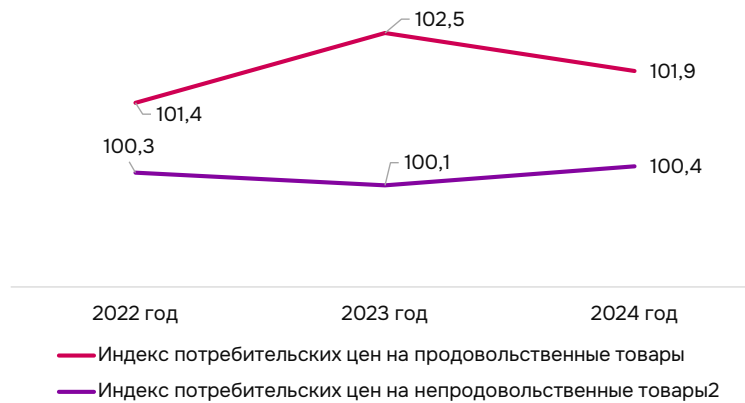


Рис. 1. Динамика индекса потребительских цен, %. Составлено автором на основании Аналитической записки Межрайонной ИФНС России по г. Владикавказ.

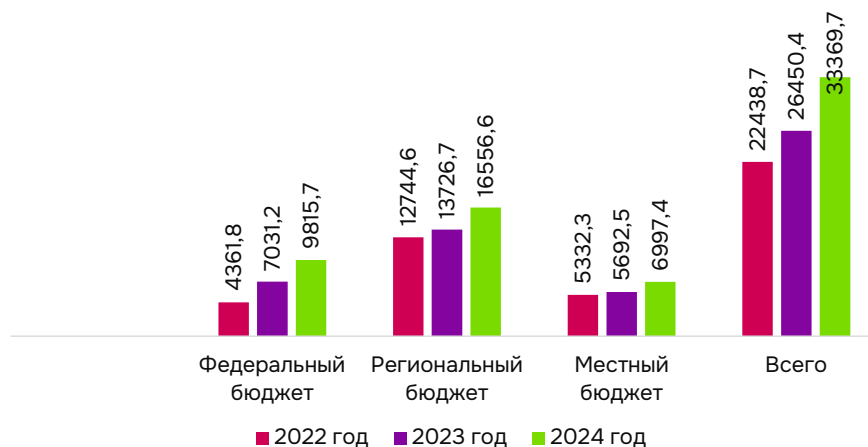


Рис. 2. Доходы РСО-Алания по налогам, администрируемым ФНС России, млн руб. Составлено автором на основании Аналитической записки Межрайонной ИФНС России по г. Владикавказ.

стабильного роста. Доходы федерального и местных бюджетов также выросли.

Также бюджетное законодательство предусматривает перечень налогов, который гарантирует государству стабильный источник доходной базы. Налоги, в свою очередь, являются важнейшим инструментом реализации бюджетной политики и государственных задач.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что бюджетообразующими налогами в РСО-Алания за анализируемый промежуток времени являлись: налог на доходы физических лиц, акцизы и единый сельскохозяйственный налог.

Помимо вышеотмеченного представляется рациональным рассмотреть распределение других крупных налогов, одним из которых является

налог на прибыль организаций. Согласно отчетности ФНС по РСО-Алания, большая доля налога на прибыль организаций была зачислена в консолидированный бюджет республики, что наглядно представлено на рисунке ниже.

Следующий крупнейший по налоговому потенциалу налог — НДС, наибольшая часть которого распределяется в федеральный бюджет, что наглядно представлено на рисунке ниже.

Объем НДС стабильно ежегодно рос, при этом его доля в совокупном объеме поступлений консолидированного бюджета РСО-Алания снижалась: в 2022 году — 38%; в 2023 году — 36,4%, а в 2024 году — 34,4%.

Стабильный рост продемонстрировали поступления по акцизам:

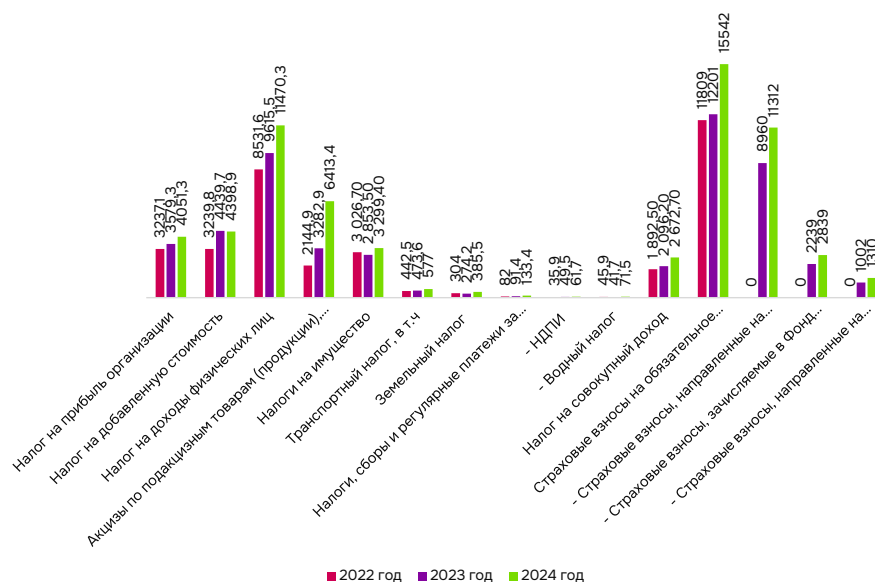


Рис. 3. Состав налогов, администрируемых ФНС России, млн руб.

Составлено автором на основании Аналитической записки Межрайонной ИФНС России по г. Владикавказ.

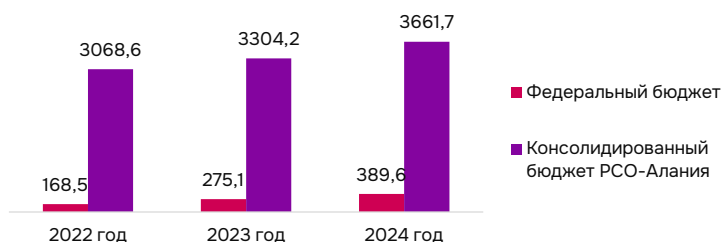


Рис. 4. Поступивший налог на прибыль организаций, взимаемый на территории РСО-Алания, млн руб.

Акцизы на пиво в 2022 году составили 479,0 млн рублей. В 2023 году исследуемый показатель вырос на 121,2 млн руб., составив 600,2 млн руб. В 2024 году также наблюдался рост на 355,9 млн руб., а сумма акцизов составила 956,1 млн рублей.

Акцизы на алкогольную продукцию в 2022 году были мобилизованы в объеме 651,9 млн рублей. В 2023 году показатель достиг отметки 566,2 млн рублей, что на 85,7 млн руб. меньше в сравнении с прошлым годом. В 2024 году исследуемый показатель вырос на 420 млн рублей и составил 986,2 млн рублей.

Акцизы на вино были зачислены в бюджет в объеме 402,3 млн руб. в 2022 году. За 2023 год показатель акцизов снизился на 126,9 млн руб., составив 275,4 млн руб. или 68,5% к прошлому году. В 2024 году аналогичный показатель вырос на 88,7 млн руб. и составил 364,1 млн руб.

Акцизы на табачную продукцию, произведенную на территории РФ, в 2022 году составили 607,9 млн руб., в 2023 году на 1099,5 млн руб. больше – 1707,4 млн руб., а в 2024 году – 3869,4 млн руб. или 226,6% к прошлому году.

Транспортный налог обеспечил бюджетные поступления в 2022 году в размере 442,5 млн руб. и 473,6 млн руб. в 2023 году. В 2024 году поступления по данному налогу выросли на 103,4 млн рублей и составили 577,0 млн рублей.

Преобладающая доля транспортного налога была уплачена физическими лицами. В 2022 году объем транспортного налога был мобилизован в размере 405,1 млн рублей, в 2023 году на 40,0 млн рублей – 445,2 млн рублей. В 2024 году сумма налога выросла на 90,1 млн рублей, а сам показатель составил 535,3 млн рублей.

Транспортный налог с организаций был уплачен в 2022 году в объеме 37,4 млн рублей. В 2023



Рис. 5. Доля НДС в совокупном объеме бюджетных доходов, администрируемых ФНС России, %.

году снижение показателя составило 8,9 млн рублей, а сам показатель достиг уровня 28,4 млн рублей. В 2024 году наблюдался рост в размере 13,3 млн рублей, а сам показатель достиг уровня 41,8 млн рублей или 146,9% к прошлому году.

Тенденцию к ежегодному росту продемонстрировали поступления по налогам, сборам и регулярным платежам за пользование природными ресурсами, а также по налогу на добычу полезных ископаемых.

Нестабильная динамика спада в 2023 году и роста в 2024 году зафиксирована в поступлениях по налогу на имущество, земельному и водному налогам. Снижение показателя по земельному налогу в 2023 году объясняется изменениями расчетов кадастровой стоимости налоговой базы.

Налог на совокупный доход сложился в 2022 году в объеме 1892,5 млн руб., за 2023 год исследуемый показатель вырос до уровня 2096,2 млн руб. или на 203,7 млн руб. В 2024 году поступления по налогу выросли до отметки 2672,7 млн руб. Состав налога на совокупный доход представлен на рисунке ниже.

Данные рисунка графически демонстрируют, что наибольший показатель отмечается в налоге, взимаемом в связи с применением упрощенной системы налогообложения. Проведенные расчеты показали, что объем налога на профессиональный доход ежегодно рос, что говорит о росте малого бизнеса, входящего в число «самозанятых».

Помимо вышеперечисленных налогов под контроль сотрудников ФНС России входят страховые взносы на обязательное социальное страхо-

вание. В 2022 году анализируемый показатель составил 11 809 млн руб. В 2023 году страховые взносы были уплачены в размере 12 201 млн руб. или 103,3% к прошлому году.

В 2022 году сумма взносов, направленных на пенсионное обеспечение, составила 8676 млн руб., в 2023 году показатель вырос на 284 млн руб. до уровня 8960 млн руб., а в 2024 году еще на 2352 млн руб. больше – 11312 млн руб.

Страховые взносы, зачисляемые в бюджет Фонда обязательного медицинского страхования РФ в 2022 году, составили 2104 млн руб. В 2023 году объем взносов ОМС составил 2239 млн руб. или 106,4% к прошлому году. За 2024 год объем взносов ОМС вырос на 600 млн руб. достигнув отметки 2839 млн руб. или 126,8% к прошлому году.

Взносы социального страхования были мобилизованы в размере 1029 млн руб. В 2023 году объем взносов был меньше на 27 млн руб., составив 1002 млн руб. В 2024 году размер страховых взносов, поступивших в бюджет, был равен 1310 млн руб. или 130,7% к показателю прошлого года.

В свою очередь, бюджет республики характеризуется положительной динамикой доходов, несмотря на снижение отдельных налоговых поступлений. Основной вклад в рост вносят поступления от налогов на доходы физических лиц и акцизы, демонстрируя общую позитивную тенденцию экономического развития региона.

Рассмотрим роль органов ФНС России в части государственного управления.

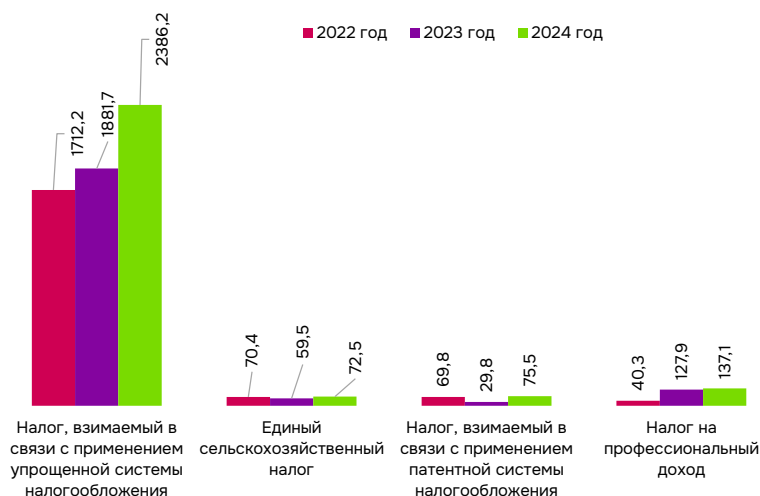


Рис. 6. Состав налога на совокупный доход, млн руб.

Таблица 2. Общие показатели контрольной работы ФНС России по РСО-Алания.

Показатель	2022	2023	2024	Отклонение абсолютное		Отклонение в %	
				2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Число выездных налоговых проверок, ед.	29	11	9	-18	-2	37	82
Число камеральных налоговых проверок, ед.	141000	142331	141788	1331	-543	101	99
Начислено платежей в бюджеты всех уровней с учетом налоговых санкций, млн руб.	1863	1637	1808	-226	171	88	110
по результатам выездных проверок, млн руб.	1315	722	67	-593	-655	55	9
по результатам камеральных проверок, млн руб.	548	915	1741	367	826	167	190

Источник: Составлено автором на основании Аналитической записки Межрайонной ИФНС России по г. Владикавказ.

В 2022 году количество выездных налоговых проверок составило 29. В 2023 году показатель снизился на 18 проверок до 11, а в 2024 году снизился ещё на 2 проверки до 9 проверок.

В 2022 году количество выездных налоговых проверок составило 29. В 2023 году показатель вырос на 1331 проверок до 142 331, а в 2024 году снизился на 543 проверки до 141788.

В 2022 году органами ФНС по РСО-Алания было проведено 141000 камеральных налоговых

По результатам выездных проверок в 2022 году было мобилизовано 1315 млн рублей. В 2023 году исследуемый показатель снизился на 593 млн

рублей до 722 млн рублей, а в 2024 году опустился до уровня 67 млн рублей.

По результатам камеральных проверок в 2022 году было начислено 548 млн рублей, в 2023 году на 367 млн рублей больше – 915 млн, а в 2024 году ещё на 826 млн рублей больше – 1741 млн рублей.

Обобщая вышеприведенный анализ, отметим следующее:

В 2022–2024 годах доходы консолидированного бюджета РСО-Алания демонстрировали уверенную положительную динамику, главным образом за счёт значительных приростов по таким ключевым статьям, как налог на доходы физических лиц и акцизы. Несмотря на некоторые снижения отдельных налоговых поступлений, общий объём доходов стабильно рос.

Основными драйверами роста стали:

1. Высокий рост налога на доходы физических лиц (+12,4% в 2023 г.; +118,7% в 2024 г.).
2. Резкое увеличение акцизов на подакцизные товары (+152% в 2024 г.).
 - Основная доля доходов консолидированного бюджета приходилась на налоги на доходы физических лиц, составляющие примерно половину общего объема доходов (47%–49%) на протяжении всего исследуемого периода.
 - Структура доходов бюджета на протяжении всего исследуемого периода оставалась достаточно стабильной. Наибольшее значение сохранялось в поступлениях от НДФЛ.

- Несмотря на сокращение количества выездных налоговых проверок, возросла интенсивность камеральных проверок, обеспечивших существенный прирост начисленных платежей.
- Общая динамика свидетельствовала о позитивных изменениях в экономике региона, росте налоговой базы и улучшении налогового администрирования.

Для совершенствования механизма государственного управления в современных условиях и геополитических тенденциях предлагаются следующие мероприятия:

- обмен профессиональным опытом с другими регионами и странами в части обмена информации о налогоплательщиках;
- технологическое развитие в том числе в части регулирования бизнеса в онлайн-формате;
- повышение финансовой грамотности и дисциплины у налогоплательщиков и органов государственной власти;
- повышение инвестиционного потенциала цифровых технологий, используемых в государственном управлении;
- разработка и внедрение новых форм и видов бюджетного и налогового контроля, которые будут охватывать все происходящие актуальные процессы;
- обеспечение взаимодействия всех структур государственной власти в единой электронной сети для сбора, обработки и хранения информации о налогоплательщиках и объектах налогообложения.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ (в ред., действующей на 13.03.2026).
2. Дедкова Е. Г., Коростелкин М. М. Электронные сервисы ФНС России: эффективность, проблемы и перспективы цифровизации // Экономические и гуманитарные науки. – 2025. – 7 (402). – С. 37–49.
3. Доклад о налоговых расходах Российской Федерации. Выпуск 2023 / Министерство финансов Российской Федерации. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/fiscal_policy/tax_expenditures.
4. Карабулатова Д. Д. Расширение полномочий ФНС России в сфере налогового контроля в 2026 году // Наука через призму времени. – 2026. – 3 (108). – С. 29–33.
5. Концепция развития национальной системы управления данными: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.11.2021 № 3363-р.
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 31.07.1998 № 146-ФЗ (в ред., действующей на 13.03.2026), ст. 56 «Налоговые льготы».

7. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: Паспорт (утв. протоколом заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018 № 16) (в ред., действующей на 13.03.2026).
8. О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ (в ред., действующей на 13.03.2026).
9. О порядке проведения оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и экспертизы действующих нормативных правовых актов: Постановление Правительства Российской Федерации от 17.12.2012 № 1318 (в ред., действующей на 13.03.2026).
10. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (в ред., действующей на 13.03.2026).

УДК 33.06:336.748.3 DOI: 10.14451/1.256.509

О совершенствовании финансирования финансовой системы России

© 2026 Колесов Александр Семенович

Доктор экономических наук, профессор Институт экономики и права. Петрозаводский государственный университет, Россия, Петрозаводск.

E-mail: dav1660@yandex.ru

Ключевые слова: финансовая система (ФС), финансирование ФС, совершенствование финансирования ФС.

В статье рассматриваются вопросы совершенствования финансирования из различных источников финансовой системы (ФС) в Российской Федерации (РФ).

Цель нашей работы состоит в том, чтобы найти дополнительные возможности улучшения финансирования ФС в стране, начиная с намерения доказать существование самой проблемы такого совершенствования, включая обоснование необходимости перманентного исследования данного процесса и завершая внесением предложений по преодолению вероятных трудностей, которые могут возникнуть при осуществлении задуманных преобразований.

По итогам исследования сделаны выводы, содержание каждого из которых соответствует сформулированной нами цели работы. Кроме того, отметим важность дальнейшего целенаправленного изучения поднятой темы.

Введение

Вопросы совершенствования финансирования развития экономики Российской Федерации (РФ) занимают важное место в работе Президента РФ, Правительства РФ, Министерства финансов РФ, органов исполнительной власти государства. Данная деятельность в полной мере влияет на все виды деловой активности, в том числе на финансовую, которую мы рассматриваем как функционирование финансовой системы¹ (ФС) страны.

Актуальность исследования совершенствования финансирования развития финансовой системы России определяется тем, что в настоящее время можно найти лишь разрозненную и частичную информацию о величине расходов только по ее отдельным секторам (банковскому, налоговому и другим) и по разным их источникам (государственному, корпоративному и иным). Причем указанные выше фрагменты данных в силу исторически сложившихся ведомственных методологических отличий их сбора нельзя обобщить и суммировать. Другими

¹При этом под финансовой системой страны мы понимаем совокупность всех финансовых организаций, включая регулирующие их деятельность органы управления (Министерство финансов РФ, Центральный банк РФ и других), которые в процессе работы создают механизм ее функционирования, воздействуют на аккумуляцию, распределение и перераспределение денежных ресурсов, тем самым разделяя их между органами власти всех уровней, а также хозяйствующими субъектами и домохозяйствами [4, с. 53–54].

словами, данные об общих затратах на функционирование ФС в целом отсутствуют. В этой связи следует констатировать, что сегодня практически невозможно комплексно исследовать ход и тенденции ее финансирования, а также выявить его проблемы. Но без результатов такого анализа затрудняется разработка достаточно обоснованных управленческих решений. А между тем даже не зная какие-либо точные цифры, можно, на наш экспертный взгляд, оценить все существующие расходы на функционирование данной системы в несколько сот миллиардов рублей в год. Поэтому надо как можно быстрее улучшить формирование информационной базы финансирования ФС с тем, чтобы иметь возможность изучать эту деятельность, а также повысить уровень ее рациональности и результативности.

Изученность вопросов, связанных с финансированием развития финансовой системы в РФ, можно характеризовать как возможность найти публикации лишь по различным аспектам осуществления затрат в разрезе ее обособленных подсистем, а также по отдельным «актуальным проблемам» эволюции места ФС в контексте общего развития экономики [1; 2; 5; 11]. Однако работы по проблемам изучения расходов на такую отрасль, как финансовая деятельность в масштабе всего государства, в настоящее время фактически отсутствуют².

Цель нашей работы состоит в том, чтобы найти дополнительные возможности улучшения финансирования ФС в стране, начиная с намерения доказать существование самой проблемы такого совершенствования, включая обоснование необходимости перманентного исследования данного процесса, и, завершая внесением предложений по преодолению вероятных трудностей, которые могут возникнуть при осуществлении задуманных преобразований.

Результаты исследования

В первой из трех частей работы прежде всего отметим, что в настоящее время сложилась ситуация, когда потребность в управлении финансовой системой как неким целостным объектом в государстве отсутствует. Кроме того, можно сказать, что научное сообщество проявляет полное равнодушие к изучению проблемы совершенствования ФС страны. Другими словами, пока всех устраивает рассматривать финансовую деятельность как набор отдельных, не связанных ее направлений (бюджетного, налогового, страхового и других). Понятна ущербность такого подхода и что он рано или поздно будет кардинально изменен. Без радикального повышения уровня координации внутри ФС, в том числе усилиями извне, по нашему мнению, существенно повысить результативность функционирования данной системы не представляется возможным.

К сказанному следует добавить, что для улучшения управления любым объектом важное значение имеет наличие необходимой и достаточной информации о его состоянии и о тенденциях его развития.

В этой связи отметим, что в настоящее время известны объемы затрат исключительно по отдельным направлениям функционирования ФС. Так, в сборнике «Финансы. 2024» [12], изданном Росстатом, представлены статистические материалы о деятельности бюджетных и налоговых «организаций», «инвестиционной деятельности», «денежном обращении и кредите», «финансовом рынке», включающим данные о работе на рынках кредитования, страхования и ценных бумаг. Высоко оценивая значительные возможности для осуществления анализа почти всех направлений финансовой деятельности в стране, в то же время можно констатировать, что информация о финансах, на наш взгляд, носит специфический и фрагментарный характер, который не позволяет их суммировать как нечто единое целое. Из вышеизложенной реалии следует, что проведение экономического анализа размеров,

²Нас удивляет существующая «нормальность», когда вопросам финансирования разных подотраслей промышленности, сельского хозяйства, строительства, практически всех отраслей посвящено множество диссертаций, монографий, учебников, других публикаций, а исследованию проблем рационального финансирования финансовой системы пока не уделяется должного внимания.

структуры и динамики финансирования всей ФС не представляется возможным.

Такая ситуация сложилась вследствие того, что в соответствии с разделом «К» действующего Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) [7; 8] под финансовой деятельностью понимаются действия, связанные с получением и перераспределением финансовых средств, но без учета средств, предназначенных для целей страхования, пенсионного обеспечения или обязательного социального страхования. Такая отрасль называется «Деятельность финансовая и страховая»³ и состоит из нескольких ее «подвидов». Во-первых, она включает «деятельность по предоставлению финансовых услуг. Во-вторых, в нее входят услуги по страхованию и пенсионному обеспечению. В-третьих, она имеет в своем составе «страхование, перестрахование, деятельность негосударственных пенсионных фондов, кроме обязательного социального обеспечения» и «деятельность вспомогательная в сфере финансовых услуг и страхования».

Кроме того, в данный вид деятельности не включается:

- страхование и негосударственное пенсионное обеспечение;
- обязательное социальное страхование и государственное пенсионное обеспечение;
- некоторые другие аспекты работы с финансами.

Помимо этого как минимум часть органов регулирования финансами учитывается в разделе «О» «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» упомянутого выше классификатора. В него включается работа по руководству сферой налогообложения (код ОКВЭД – 84.11.4)⁴.

³Почему разработчики классификатора выделили из всех взаимосвязанных между собой сегментов ФС именно страхование, неизвестно.

⁴Такой подход, когда орган управления рассматривается отдельно от отраслевых организационных структур, деятельность которых он регулирует, представляется нам необоснованным и даже абсурдным.

⁵По итогам работы в 2024 году подразделения Федеральной таможенной службы перечислили в федеральный бюджет РФ 7,349 трлн рублей, что на 11% больше, чем в предшествующем году [10].

И, наконец, в ОКВЭД мы не смогли найти таможенную деятельность, которая в свое время появилась внутри налоговой деятельности, затем выделилась из нее и обеспечивает поступление в федеральный бюджет существенной части доходов⁵.

Получается, что поскольку вся статистика формируется на базе классификации видов экономической деятельности, постольку в настоящее время практически невозможно создать информационную базу общего объема средств, выделяемых на функционирование финансовой системы.

Между тем для того, чтобы провести качественное и полное исследование всех вопросов финансирования ФС в условиях реально существующего единства и взаимосвязи всех ее подсистем должна быть собрана необходимая и достаточная информация о состоянии и развитии изучаемого комплексного процесса. Без такого анализа обоснованные решения по управлению финансированием ФС могут приниматься только по отдельным ее секторам. Следовательно, регулирование финансовых ресурсов, направляемых на развитие этой системы, осуществляется в силу исторически сложившихся тенденций и (или) определяется во многом субъективными факторами [3]. Поэтому мы считаем, что одним из путей повышения результативности функционирования финансовой системы является организация непрерывного комплексного анализа всех аспектов финансирования ФС страны.

В свою очередь, только наличие результатов такого исследования функционирования ФС позволяет разработать рациональные пути достижения поставленных целей.

В этой связи отметим, что существование четкого плана финансирования финансовой системы

страны, по нашему мнению, является обязательным условием организации осуществления скоординированного функционирования ФС страны в целом и каждого ее сектора в отдельности.

Поэтому можно утверждать, что повышение результативности регулирования финансовой системой возможно только при наличии осмысленного и рационального выделения средств на ее функционирование.

Если объединить первое и последнее утверждение нашего логического анализа, то получается, что отсутствие необходимой и достаточной информации об общем объеме и структуре финансирования ФС в целом и в разрезе ее подсистем означает невозможность рационального влияния на результативность функционирования данной системы. Данное утверждение в полной мере относится и к нашей стране, и ко многим государствам мира.

Однако до сих пор есть выбор: или продолжить выделение средств по инерции, т. е. по принципу от достигнутого уровня, по каждому направлению финансовой деятельности, или заняться повышением рациональности финансирования всей финансовой системы в целом. Причем в последнем случае следует иметь в виду, что все направления финансовой деятельности влияют друг на друга. В этой связи мы полагаем [4], что второй вариант возможного решения является не просто более целесообразным, но в перспективе фактически безальтернативным.

Таким образом, завершая первую часть, мы обращаем внимание на то, что логическая цепочка рассуждений о взаимосвязях между различными экономическими процессами и явлениями, по нашему мнению, доказывает, что проблема улучшения финансирования ФС объективно существует.

Во второй части нашей работы, исходя из важного значения уровня рациональности финансирования финансовой системы, рассмотрим возможность создания методики исследования этого процесса.

На первом ее этапе, по нашему мнению, предполагается определить цель такого анализа. Таковой является поиск путей повышения рациональности функционирования ФС страны. Для ее достижения, по нашему мнению, следует решить ряд ключевых задач. Среди них мы прежде всего видим:

- осуществление разработки механизма обоснованного распределения средств на гармоничное развитие всех ее секторов;
- определение секторов этой системы, в которых целесообразно снижение иррациональных затрат;
- выявление подсистем ФС, деятельность которых требует увеличения расходов.

На втором этапе должна быть сформирована необходимая и достаточная база данных, требующаяся для осуществления исследования ФС страны. При этом следует отметить, что в настоящее время продолжается обсуждение различных основных траекторий «реформирования государственной статистики» [1–3; 5], в том числе сферы финансов. Между тем среди них отсутствует опция о необходимости совершенствования процесса получения данных по финансированию ФС страны. В то время, как мы уже отмечали выше, информационная база по данному вопросу представляет собой несколько не связанных между собой и практически не сопоставимых блоков статистики, которые не позволяют их сопоставлять и суммировать для получения полной и целостной картины о состоянии и развитии финансовой системы в государстве.

Принимая во внимание этот факт, мы считаем, что необходимо прежде всего создать новую, универсальную форму отчетности организаций, учреждений и органов управления всех видов финансовой деятельности. Она позволила бы получать данные как по каждому сектору ФС, так и о ней в целом. А следовательно, стало бы возможным проводить также ее комплексный анализ. Чтобы данная форма стала более качественной, на наш взгляд, целесообразно было бы поручить ее подготовку межведомственной

рабочей группе, состоящей из представителей всех направлений финансовой деятельности. Желательно пригласить в нее представителей научного сообщества.

Указанная выше статистическая форма, заполняемая по итогам прошедшего года, должна содержать информацию об общих расходах за отчетный период, включая ее «разбивку» на источники финансирования, численность занятых работников, а также о фактическом годовом фонде заработной платы, о стоимости материально-технической базы и о некоторых других параметрах их деятельности.

На третьем этапе необходимо утвердить новую форму отчетности и в соответствии с ней начать работу по сбору данных.

Четвертым этапом является, собственно, сам анализ финансирования развития финансовой системы. При этом он должен иметь логическую последовательность и определенную структуру.

В этой связи полагаем, что следует начинать с рассмотрения динамики суммы всех расходов, выделяемых на функционирование ФС страны.

Далее надо выяснить структуру источников финансирования финансовой системы, в том числе определить доли:

- федерального бюджета;
- бюджетов субъектов РФ;
- муниципальных бюджетов;
- средств предприятий с участием государства в уставном капитале;
- средств частных (коммерческих) хозяйствующих субъектов различных форм собственности;
- иных поступлений.

Важно также знать, как данные средства распределяются по направлениям финансовой деятельности. В этой связи считаем необходимо сделать несколько уточнений относительно нашего понимания перечня основных подсистем ФС.

Прежде всего следует отметить, что среди них мы не выделяем такое направление, как инвестиционное. По нашему мнению, оно находится

еще в стадии формирования и поэтому его еще рано указывать в качестве отдельного вида деятельности.

Кроме того, считаем, что общепринятое понимание деятельности банковской сферы РФ как осуществление денежно-кредитной политики (ДКП) является искажением реально существующей действительности. Ведь кроме ДКП такая деятельность фактически включает много других важных вопросов. Так, работа коммерческих банков остается без должного внимания. Необходимо также вспомнить, что Центральный банк РФ ведет надзор за функционированием кредитных учреждений. Он также осуществляет межбанковские платежи, в том числе международные. Поэтому, по нашему мнению, вместо ДКП правильнее рассматривать все-таки более широкое явление – банковскую деятельность.

И, наконец, использование заимствованного зарубежного экономического термина «финансовый рынок» как некой категории, объединяющей банковскую, страховую и фондовую виды деятельности, на наш взгляд, «затушевывает» существенные различия между ними (в их целях, содержании и сути результатов). Становится также «незаметным» наличие естественной и изначальной конкуренции между ними за средства потенциальных клиентов.

Поэтому мы полагаем [4], что в составе финансовой системы надо различать следующие подсистемы: банковскую, бюджетную, налоговую, страховую, таможенную, фондовую.

Именно в соответствии с данным делением ФС важно проанализировать структуру ее финансирования, в том числе направленных на деятельность соответствующих органов управления.

Кроме того, интересно посмотреть на распределение расходов на капитальные и текущие.

В еще одной группе затрат следует проанализировать расходы на:

- фонд оплаты труда с начислениями;
- подготовку и переподготовку кадров, повышение их квалификации;

- покупку оборудования и техники, в том числе в целях цифровизации деятельности;
- коммунальные услуги, включая оплату электроэнергии;
- исследования и разработки, издание научных работ;
- налоги и сборы;
- некоторые другие.

По финансовым организациям, которые являются коммерческими, должны быть показаны размеры доходов, чистой прибыли или убытков.

Наконец, должны быть данные об общей численности работников финансовых организаций на конец года, с выделением численности руководящего и вспомогательного персонала.

На пятом этапе результаты исследования, включая его выводы, могут и должны быть использоваться для подготовки проектов рекомендаций, направленных на повышение рациональности финансирования ФС страны.

Таким образом, резюмируя содержание второй части работы, полагаем важным отметить, что мы сформулировали ключевые моменты методики комплексного исследования основных аспектов финансирования финансовой системы. Надеемся, что в завершенном виде она позволит получить объективную картину о ситуации с осуществлением расходов на развитие данной системы. В свою очередь, эта информация создаст предпосылки для принятия более взвешенных решений по совершенствованию финансирования ФС страны.

Перейдем к третьей части работы. Рассмотрим самые вероятные трудности, которые могут встретиться при внедрении предлагаемых нами нововведений. Сформулируем свое видение их содержания с одновременным предложением путей их преодоления.

Первой из них может стать определение заказчика предлагаемых нами нововведений. На этот счет в соответствии с пунктом 1 «б» статьи 114

шестой главы «Правительство Российской Федерации» Конституции РФ указано, что именно данный орган исполнительной власти должен обеспечивать проведение единой финансовой политики. Аналогичное положение содержится также в 15 статье Федерального конституционного закона от 06.11.2020 № 4-ФКЗ «О Правительстве РФ». Нам остается только констатировать, что орган власти, который может возглавить решение обозначенной выше трудности, уже определен действующим законодательством.

Вторая трудность гипотетически может состоять в том, что процедуры изменения статистической отчетности и, тем более, введение ее новых форм, по нашему мнению, нередко занимают весьма продолжительное время. Кроме того, потребуется уточнение содержания разделов «К», «О» и, возможно, некоторых других Общероссийского классификатора видов экономической деятельности [6–9], определяющего ее виды, относящиеся к сфере финансов. Ускорение преодоления данных препятствий потребует также участия соответствующих федеральных органов власти.

Третьей трудностью внедрения предлагаемых нововведений может оказаться разработка качественной методики осуществления анализа финансирования ФС страны. Поскольку его итоги должны будут влиять на распределение⁶ государственных и иных денежных ресурсов, постольку, по нашему мнению, эту работу целесообразно поручить Министерству финансов РФ. При этом желательно привлечь к ней в качестве экспертов ученых-экономистов.

Четвертая трудность может возникнуть при реализации выводов и рекомендаций, полученных по итогам анализа, то есть при коррекции существующих денежных потоков, направляемых на развитие тех или иных секторов финансовой системы. Ведь сегодня выделение средств на функционирование этой сферы осуществляется по принципу «от достигнутого» уровня в предшествующее время. Кроме того, все финансовые

⁶ Речь идет не только о прямом влиянии на этот процесс, но и о косвенном (к примеру, через принятие стимулирующих нормативных актов).

организации имеют различные формы собственности (государственную, акционерную и другие) и поэтому не могут управляться на основе прямых директивных решений. Думается, что для преодоления данных серьезных проблем потребуются значительные усилия. Будет необходим переход от разовых решений к созданию нормативного механизма организации финансирования единой финансовой системы РФ.

Пятая трудность, на наш взгляд, представляет собой необходимость создания совокупности различных организационных условий для внедрения предлагаемых новшеств. Поэтому необходимо наладить данную работу на постоянной основе. Для этого, вероятно, следовало бы изучить целесообразность и возможность создания соответствующего подразделения в Министерстве финансов РФ.

Таким образом, в третьей части нашего исследования мы рассмотрели наиболее ожидаемые трудности, которые могут встретиться при улучшении процесса финансирования ФС в стране и предложили пути их преодоления.

Перейдем к завершению нашей работы.

Заключение

Исходя из итогов настоящего исследования, можно сформулировать следующие выводы.

Во-первых, полагаем, что нам удалось доказать существование такой проблемы, как улучшение финансирования финансовой системы в России.

Во-вторых, для повышения результативности функционирования ФС страны считаем, что необходимо определиться с кругом базовых заказчиков в лице конкретных органов управления, которые стали бы ответственными за рациональное финансирование и, следовательно, развитие этой системы страны в целом. Кроме того, следует создать полную информационную базу ее состояния и на этой базе на постоянной основе организовать перманентный все-сторонний анализ существующего положения дел в распределении средств, предназначенных для поддержания состояния и развития данной системы.

В-третьих, мы, конечно, должны учитывать, что, как и при внедрении любого крупного нововведения в сфере управления экономикой в государстве, в деле совершенствования финансирования ФС возникнут определенные трудности. Однако мы видим и предложили пути их возможного преодоления.

В конце статьи отметим, что в первой и пока единственной работе на данную тему, безусловно, невозможно рассмотреть все вопросы, связанные с совершенствованием финансирования финансовой системы. Также предполагаем, что какие-то наши мысли можно уточнить и (или) оспорить⁷. Тем не менее надеемся, что проведенное исследование станет импульсом для начала изучения поднятой нами проблемы или даже послужит основанием для практических действий, направленных на ее решение.

Библиографический список

1. *Кадомцева С. В.* Государственные финансы : учебное пособие. — М. : Инфра-М, 2009. — 352 с.
2. *Ким Л. В., Яковлева Л. В.* Статистика финансов : учебно-методическое пособие. — Южно-Сахалинск : СахГУ, 2013. — 104 с.
3. *Колесов А. С.* Финансовая политика государства: одновременное влияние объективных и субъективных факторов // Актуальные проблемы экономики и права. — 2022. — 3 (10). — С. 31–43.
4. *Колесов А. С.* Эффективность финансовой политики государства: вопросы теории и практики. — М. : Финансы, 2012. — 309 с.
5. *Леонова Н. Г.* Финансовая статистика : учебное пособие. — Хабаровск : Тихоокеанский государственный университет, 2019. — 110 с.
6. Методические материалы для формирования информации по статистике государственных финансов. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/gosfin/fin_stats/method.
7. Методические рекомендации по определению видов экономической деятельности хозяйствующих субъектов в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической

⁷ Кроме вышесказанного следует заметить, что в процессе подготовки рукописи к печати мы познакомились с ней ряд коллег и получили ряд полезных советов и конструктивных замечаний, которые мы с благодарностью приняли.

- деятельности (ОКВЭД) для формирования государственных реестров (утв. приказом Минэкономразвития России от 29 декабря 2022 г. № 758). — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406070967>.
8. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС ред. 2) / Министерство экономического развития РФ, Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320.
9. Справочник ОКВЭД по видам деятельности. — URL: <https://e-kontur.ru/kakoi-okved?ysclid=mgw0851kgr592964621>.
10. Федеральная таможенная служба. — URL: <https://customs.gov.ru>.
11. Финансы : учебник / под ред. В. В. Ковалева. — 3-е изд. — М. : Проспект, 2012. — 926 с.
12. Финансы России 2024 : Статистический сборник. — М. : Росстат, 2025. — 458 с.

УДК 338.1 DOI: 10.14451/1.256.517

Эволюция методических подходов к отбору облигаций: от классических моделей к цифровым аналитическим системам

© 2026 Красичев Евгений Романович

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: 223171@edu.fa.ru

© 2026 Герасимова Елена Борисовна

Профессор Кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, доктор экономических наук, профессор. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: egerasimova@fa.ru

Ключевые слова: облигации, анализ облигаций, fixed income, доходность к погашению, дюрация, иммунизация, кредитный риск, ликвидность, цифровые аналитические системы.

В статье рассматривается эволюция методических подходов к отбору облигаций – от ранних и преимущественно ручных способов анализа к формализованным моделям fixed income, а затем к цифровым аналитическим системам. Показано, что развитие методики отбора облигаций шло по линии постепенного усложнения аналитического аппарата: от сопоставления купона, срока и надежности эмитента к расчету доходности, дюрации, анализу кривой доходности, иммунизации, кредитному риску и современным цифровым контурам скрининга и мониторинга. Обосновывается, что цифровые инструменты не отменяют классические подходы, а встраивают их в более удобную и оперативную аналитическую среду.

Введение

Российский рынок облигаций остается одним из крупнейших сегментов финансового рынка и одновременно становится все более массовым для частного инвестора. По данным Московской биржи, в 2025 г. совокупный объем торгов облигациями, включая размещение и вторичное обращение, достиг 42 трлн руб., а вложения частных инвесторов в облигации превысили 2,1 трлн руб. [6]. В январе 2026 г. сделки с долговыми бумагами на вторичных торгах совершали 710,8 тыс. частных инвесторов, а объем

вторичных торгов на рынке облигаций составил 0,93 трлн руб. [5].

Такой масштаб рынка меняет и саму постановку задачи отбора облигаций. Если раньше инвестор работал с ограниченным кругом выпусков и опирался на сравнительно простой набор ориентиров, то сегодня даже базовый анализ требует одновременного учета доходности, сроков, опциональных условий, кредитного качества, ликвидности и общей рыночной конъюнктуры.

Цель настоящей статьи – проследить развитие подходов к отбору облигаций: от классических

моделей *fixed income*, сложившихся задолго до эпохи современных цифровых интерфейсов, к аналитическим системам, которые сегодня объединяют расчеты, фильтрацию, ранжирование и мониторинг в едином рабочем контуре. Такой ракурс позволяет увидеть не только различия между этапами, но и их внутреннюю преемственность.

Ранние и классические подходы к отбору облигаций

На раннем этапе облигационный анализ строился вокруг сравнительно ограниченного набора признаков. Инвестор прежде всего смотрел на купон, цену приобретения, срок до погашения и общее представление о надежности эмитента. По существу, это был анализ, ориентированный на удержание бумаги и получение заранее ожидаемого денежного потока.

Такой этап не стоит считать примитивным. Именно тогда были сформулированы базовые вопросы, которые и сегодня остаются в центре *fixed-income*-анализа: сколько инвестор платит за будущий поток выплат, насколько надежен эмитент, на какой срок отвлекаются средства и как соотнести обещанную доходность с принимаемым риском. Позднее эти вопросы получили более строгую форму, но сами по себе они возникли задолго до цифровой эпохи.

Существенную роль играла и рыночная инфраструктура. В обзоре BIS отмечается, что в США облигации исторически торговались на NYSE, корпоративные облигации оставались там достаточно активными до конца 1940-х годов, а затем рынок сместился во внебиржевой сегмент; междилерская торговля долгое время велась либо двусторонне по телефону, либо через *voice brokers*, тогда как сам облигационный рынок оставался менее прозрачным, чем рынки других классов активов [13].

Поэтому ранний отбор облигаций носил скорее ремесленный, чем индустриальный характер. Он требовал понимания логики долгового инструмента и умения вручную сопоставлять условия выпусков, но был слабо приспособлен к быстрому сравнению большого массива бумаг. По мере роста рынков и усложнения самих выпусков

этого уже было недостаточно.

Формализация *fixed-income*-анализа: от доходности к процентному и кредитному риску

Следующий этап развития методики связан с переходом от приблизительных сравнений к формализованному расчету приведенной стоимости и доходности. Когда инвестор оценивает облигацию не по номинальному купону, а по доходности к погашению, он сравнивает уже не внешний процент, а внутреннюю согласованность цены и будущих денежных потоков. TreasuryDirect прямо указывает, что цена облигации или ноты зависит от доходности к погашению и процентной ставки: если доходность выше процентной ставки, бумага торгуется ниже номинала, а если ниже – выше номинала [16].

Однако одной только доходности оказалось недостаточно. Две облигации с близкой доходностью могли радикально различаться по тому, как они реагируют на изменение рыночных ставок. Здесь в аналитический аппарат вошла дюрация. Школа Московской биржи напоминает, что показатель дюрации был введен Фредериком Маколеем в 1938 г., а модифицированная дюрация показывает, на сколько изменится цена облигации при изменении ее доходности на 1%; например, значение 2,0 означает приблизительное снижение цены на 2,0% при росте доходности на 1 п.п. [4].

Появление дюрации изменило не только оценку отдельных выпусков, но и само понимание облигационного портфеля. CFA Institute подчеркивает, что управление дюрацией остается основным инструментом работы с процентным риском в *fixed-income*-портфеле, а ликвидность выступает самостоятельным фактором портфельного выбора [14]. В свою очередь, в материалах CFA Institute по *liability-driven strategies* отмечается, что при единственном обязательстве иммунизация достигается за счет согласования дюрации облигационного портфеля с горизонтом обязательства, после чего портфель приходится ребалансировать по мере изменения времени и доходностей [12].

По мере усложнения самих выпусков пришлось точнее учитывать и опциональные условия. Для классических бумаг без встроенных особенностей расчеты доходности и дюрации по сроку до погашения обычно достаточны. Но для облигаций с опцией или сходными условиями экономически значимым становится уже не только финальный срок обращения. Московская биржа прямо указывает, что при наличии даты опции доходность и дюрация в системе торгов рассчитываются к ближайшей еще не наступившей дате опции [3].

Параллельно усиливалась роль кредитного анализа. Investor.gov отмечает, что для держателя корпоративной облигации одним из ключевых рисков остается риск дефолта, то есть риск того, что компания не сможет своевременно выплатить проценты или основную сумму долга [8]. Там же подчеркивается, что high-yield corporate bonds предлагают более высокий процент именно потому, что связаны с более высоким риском дефолта и должны компенсировать инвестору этот риск [11].

Таким образом, к концу классического этапа fixed-income-анализ превратился в довольно стройную систему. В нее вошли приведенная стоимость, доходность к погашению, дюрация, иммунизация, учет опциональных условий, кредитное качество и ликвидность. Именно этот аналитический каркас затем лег в основу более поздних цифровых решений.

Ограничения докомпьютерных и ранних количественных методов

При всех достоинствах классических моделей у них были вполне объективные ограничения. Главным из них была высокая трудоемкость. Даже корректный расчет доходности и дюрации требует аккуратной работы с денежными потоками, а если добавить сюда опции, амортизацию, купонные периоды, кредитные различия и необходимость сопоставления большого числа выпусков, то ручной анализ быстро становится слишком медленным.

Вторая проблема заключалась в фрагментарности данных. Теоретически инвестор мог пони-

мать, как работают доходность, дюрация и кредитный риск, но информация о цене, доходности, эмитенте, рейтинге, ликвидности и корпоративных событиях нередко находилась в разных источниках. В результате сама методика оказывалась сильнее, чем ее повседневное применение.

Третье ограничение касалось мониторинга. Классические методы хорошо объясняли, как оценить облигацию в момент анализа, но гораздо хуже решали вопрос постоянного наблюдения за рынком. Между тем для долгового инструмента решение не заканчивается покупкой: меняются ставки, кредитный профиль эмитента, ликвидность, приближается дата опции, и все это может потребовать повторной оценки бумаги.

Поэтому дальнейшее развитие подходов было связано не столько с отказом от классических моделей, сколько с поиском среды, в которой их можно применять быстрее, шире и системнее.

Переход к цифровым аналитическим системам и алгоритмизации отбора облигаций

Цифровизация финансового рынка создала именно такую среду. Банк России в кратком отчете о работе за 2024 г. указывает, что продолжает развивать обмен данными через Open APIs; это должно повысить качество и удобство финансовых услуг, расширить их набор и сделать сервисы более кастомизированными [2]. Для инвестиционной аналитики это особенно важно: чем проще и быстрее цифровой обмен данными, тем ниже издержки на сбор информации и тем ближе аналитический процесс к режиму реального времени.

На прикладном уровне это проявляется в использовании API-платформ. Документация T-Invest API прямо определяет его как gRPC-интерфейс для взаимодействия с платформой T-Инвестиции и указывает, что через него можно получать рыночные данные, в том числе исторические, в виде стриминга и через Unary-запросы [7].

Для облигационного анализа отдельное значение имеет то, что InstrumentsService/Bonds

предназначен для получения списка облигаций [1]. Методически это означает переход от единичного расчета по выбранной бумаге к построению обновляемого аналитического универсума, в котором выпуски можно сразу сопоставлять по целой системе признаков.

Шире этот процесс является частью общей электрификации fixed-income-рынков. В обзоре BIS Quarterly Review отмечается, что электронная и автоматизированная торговля в последние годы стала все более важной частью fixed-income-рынков и во многих сегментах замещает голосовую торговлю как новый стандарт [10]. Для методики отбора облигаций это означает, что аналитическая работа все меньше сводится к отдельным расчетам и все больше превращается в непрерывный процесс фильтрации, ранжирования, переоценки и наблюдения.

На самом позднем этапе к цифровым системам начинают добавляться модели машинного обучения. Их роль пока не в том, чтобы заменить классическую логику fixed income, а в том, чтобы усиливать ее на больших массивах данных. Недавние исследования показывают, что модели машинного обучения способны улучшать прогнозирование доходностей индивидуальных корпоративных облигаций и тем самым расширяют аналитические возможности отбора [15].

Преимущество классических и современных подходов

На первый взгляд может показаться, что цифровые системы радикально разрывают с классической традицией анализа облигаций. На деле происходит скорее обратное. Современная аналитическая оболочка изменила скорость, масштаб и удобство работы, но не отменила фундаментальные категории, на которых облигационный анализ строился десятилетиями.

И сегодня в центре решения остаются те же вопросы: какова реальная доходность бумаги, насколько она чувствительна к изменению ставок,

каково кредитное качество эмитента, насколько ликвиден выпуск и какую роль он должен играть в портфеле. Даже когда эти параметры выводятся в виде скринера, рейтинга или интерактивной таблицы, за ними по-прежнему стоят классические модели fixed income.

Поэтому эволюцию подходов к отбору облигаций правильнее понимать не как полную смену одной эпохи другой, а как последовательное наращивание аналитического слоя. Ранние методы задали базовые вопросы. Классические модели придали анализу строгую форму. Цифровые системы обеспечили скорость, полноту и непрерывность применения этих моделей. Алгоритмические и ML-подходы стали следующим надстроечным уровнем, но не отменой уже накопленного инструментария.

Заключение

Эволюция методических подходов к отбору облигаций показывает, что развитие этой области происходило эволюционно. На раннем этапе инвестор опирался прежде всего на купон, срок и надежность эмитента; далее в фокус анализа были помещены приведенная стоимость, доходность, дюрация, иммунизация, кредитный риск и ликвидность; еще позже эти методы были встроены в цифровые контуры анализа и мониторинга.

По нашему мнению, современные цифровые аналитические системы не противопоставлены классическим моделям fixed income. Напротив, они являются их естественным продолжением. Именно поэтому качественный отбор облигаций начинается не с технологии как таковой, а с понимания методической базы: структуры денежных потоков, связи цены и доходности, процентного и кредитного риска. Применение цифровых инструментов позволяет повысить эффективность анализа, скорость обработки данных, удобство применения специалистами фондового рынка.

Библиографический список

1. Bonds – список облигаций. T-Invest API / Т-Банк. — URL: <https://developer.tbank.ru/invest/api/instruments-service-bonds> (дата обр. 30.03.2026).
2. The Bank of Russia's Work in 2024: Results in Brief / Банк России. — URL: <https://cbr.ru/>

- collection / collection / file / 55581 / rb_2024.pdf (accessed: 29.03.2026).
3. Добавление доходности к дате оферты в системе фондового рынка / Московская биржа. — URL: <https://www.moex.com/n91370> (дата обр. 29.03.2026).
4. Как применять дюрацию на практике / Школа Московской биржи. — URL: <https://school.moex.com/manuals/kak-primenyat-dyuraciyu-na-praktike> (дата обр. 30.03.2026).
5. Московская биржа. Активность инвесторов на долгом рынке Московской биржи выросла в полтора раза. — URL: <https://www.moex.com/n97608> (дата обр. 28.03.2026).
6. Московская биржа. Объем торгов облигациями на Московской бирже достиг рекордных 42 трлн рублей в 2025 году. — URL: <https://www.moex.com/n96847> (дата обр. 29.03.2026).
7. Начало работы. T-Invest API / Т-Банк. — URL: <https://developer.tbank.ru/invest/intro/intro> (дата обр. 30.03.2026).
8. Corporate Bonds / Investor.gov. — URL: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/investment-products/bonds-or-fixed-income-products> (visited on 03/28/2026).
9. Fabozzi F. J., Fabozzi F. A. Bond Markets, Analysis, and Strategies. — 10th ed. — Cambridge, MA : MIT Press, 2021. — 936 p.
10. Hanging up the phone – electronic trading in fixed income markets and its implications / M. Bech [et al.] ; BIS Quarterly Review. — 2016. — URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1603h.pdf (visited on 03/28/2026).
11. High-yield Corporate Bonds / Investor.gov. — URL: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/investment-products/bonds-or-fixed-income-products/high> (visited on 03/29/2026).
12. Liability-Driven and Index-Based Strategies 2026. Curriculum CFA Program Level III / CFA Institute. — URL: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refresher-readings/2026/liability-driven-index-based-strategies> (visited on 03/28/2026).
13. Nagel J., Baden M. Baron M. Electronic trading in fixed income markets. — Basel : BIS Markets Committee, 2016. — URL: <https://www.bis.org/publ/mktc07.pdf> (visited on 03/29/2026).
14. Overview of Fixed-Income Portfolio Management 2026. Curriculum CFA Program Level III / CFA Institute. — URL: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refresher-readings/2026/overview-fixed-income-portfolio-management> (visited on 03/30/2026).
15. Predicting individual corporate bond returns / G. Feng [et al.] // Journal of Banking & Finance. — 2025. — Vol. 171. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426624002863> (visited on 03/29/2026).
16. Understanding Pricing and Interest Rates / TreasuryDirect. — URL: <https://treasurydirect.gov/marketable-securities/understanding-pricing/> (visited on 03/28/2026).

УДК 338.1 DOI: 10.14451/1.256.522

Теоретические основы принятия инвестиционных решений при выборе облигаций: доходность, риск, дюрация и кредитное качество

© 2026 Красичев Евгений Романович

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: 223171@edu.fa.ru

© 2026 Герасимова Елена Борисовна

Профессор кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, доктор экономических наук, профессор. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: egerasimova@fa.ru

Ключевые слова: облигации, инвестиционное решение, доходность к погашению, дюрация, процентный риск, кредитный риск, ликвидность, инвестиционная стратегия.

В статье рассматриваются теоретические основы принятия инвестиционных решений при выборе облигаций. Показано, что корректный выбор долгового инструмента не сводится к сопоставлению купонной ставки или доходности к погашению. Для содержательной оценки облигации необходимо учитывать структуру денежных потоков, чувствительность цены к изменению процентных ставок, кредитное качество эмитента, ликвидность выпуска и инвестиционный горизонт. Предлагается логика принятия решения, в которой выбор облигации трактуется как последовательность этапов: от постановки цели и первичного отбора по ограничениям до сравнительного анализа и последующего мониторинга.

Введение

Российский рынок облигаций остается одним из крупнейших сегментов финансового рынка и одновременно становится все более «розничным». По данным Московской биржи, в 2025 г. совокупный объем торгов облигациями, включая размещение и вторичное обращение, достиг 42 трлн руб., а вложения частных инвесторов в облигации превысили 2,1 трлн руб. [5]. В январе 2026 г. сделки с долговыми бумагами на вторичных торгах совершали 710,8 тыс. частных

инвесторов, а объем вторичных торгов на рынке облигаций составил 0,93 трлн руб. [1].

Дополнительную сложность выбору облигаций придает процентная среда. Банк России указывает, что средний уровень ключевой ставки в 2025 г. составил 19,2%, а в 2026 г. ожидается ее формирование в диапазоне 13–15% годовых [6]. 20 марта 2026 г. Совет директоров Банка России снизил ключевую ставку на 50 б.п., до 15,00% годовых [2]. В такой среде инвестор уже не может воспринимать облигацию как «аналог депозита»:

изменение ставки влияет и на доходность новых вложений, и на рыночную цену уже приобретенных бумаг.

Цель настоящей статьи состоит в том, чтобы систематизировать теоретические основы принятия инвестиционных решений при выборе облигаций и показать, что корректный выбор долгового инструмента представляет собой многокритериальную задачу. В центре внимания находятся доходность, процентный риск, кредитное качество и ликвидность, а также роль цифровых аналитических инструментов в поддержке такого выбора.

Теоретические основы принятия инвестиционных решений на рынке облигаций

Облигация представляет собой долговое обязательство: приобретая корпоративную облигацию, инвестор фактически предоставляет заем эмитенту и получает право на купонные выплаты и возврат номинала в установленный срок [8].

Однако практический смысл облигации как инвестиционного актива шире простой конструкции «дал деньги – получил проценты». В классической литературе по fixed income облигационный рынок рассматривается как пространство, в котором одновременно решаются задачи оценки денежных потоков, измерения доходности, процентного и кредитного риска, а также построения портфельной стратегии в соответствии с целями инвестора [10].

Поэтому инвестиционное решение на рынке облигаций не может быть сведено к поиску бумаги с максимальным купоном или самой высокой доходностью к погашению. В теории управления портфелем исходной точкой выступают постановка целей, фиксация ограничений и последующее построение структуры портфеля в соответствии с ними. В материалах CFA Institute подчеркивается значение письменной инвестиционной политики и указывается, что при выборе активов необходимо учитывать риск-доходность, ликвидность, временной горизонт, налоговые, правовые и иные ограничения [7].

Из этого следует важный вывод: выбор облигации всегда встроен в более широкую инвестиционную стратегию. Если таких ориентиров нет,

даже подробная рыночная информация быстро превращается в набор несопоставимых показателей.

На практике используются разные стратегические подходы: удержание бумаги до погашения или даты оферты, распределение процентного риска через «лестницу» сроков, согласование денежных потоков с будущими обязательствами. В обзоре CFA Institute по управлению облигационными портфелями отдельно выделяются liability-based mandates, cash flow matching и ladder bond portfolio [11].

Ключевые критерии выбора облигаций: доходность, дюрация, кредитное качество и ликвидность

Первым и наиболее очевидным критерием выбора облигации является доходность. В самом общем виде цена облигации определяется как приведенная стоимость будущих денежных потоков, а доходность к погашению выступает такой ставкой дисконтирования, при которой приведенная стоимость купонов и погашения совпадает с текущей ценой бумаги [10]. Однако сама по себе доходность не дает исчерпывающего ответа на вопрос об инвестиционной привлекательности выпуска: высокий показатель может отражать и возросший риск.

Обратная связь между ценой и доходностью хорошо видна даже в официальных разъяснениях TreasuryDirect: если доходность к погашению выше купонной ставки, цена бумаги оказывается ниже номинала; если ниже – выше номинала [12].

При этом сама категория доходности в облигациях не всегда однородна. Для выпусков без опциональных особенностей обычно используется доходность к погашению, но для облигаций с офертой или встроенными call-условиями экономически значимым становится уже не только финальный срок обращения. Московская биржа прямо указывает, что при наличии даты оферты доходность и дюрация в системе торгов рассчитываются к ближайшей, еще не наступившей дате оферты [3].

Вторым ключевым критерием выступает дюрация как мера чувствительности облигации к изменению процентных ставок. В прикладном

смысле она помогает понять, насколько сильно рыночная стоимость бумаги отреагирует на изменение доходности.

В материалах Школы Московской биржи отмечается, что модифицированная дюрация показывает, насколько изменится цена облигации при изменении ее доходности на 1%; например, при модифицированной дюрации 2,0 рост доходности на 1 п.п. означает приблизительное снижение цены на 2,0% [4].

Стандартная модифицированная дюрация лучше работает для бумаг с заранее определенными денежными потоками. Для облигаций со встроенными опционами, когда будущие потоки могут измениться, CFA Institute рекомендует использовать effective duration и effective convexity, поскольку обычная модифицированная дюрация уже не отражает всей асимметрии ценовой реакции [9].

Третий блок – кредитное качество эмитента. Высокая доходность не является преимуществом, если она выступает лишь компенсацией за повышенную вероятность ухудшения финансового положения эмитента или дефолта.

Investor.gov указывает, что non-investment grade bonds, которые также называют high-yield или speculative bonds, обычно предлагают более высокие процентные ставки именно как компенсацию инвестору за больший риск [8].

Четвертый критерий – ликвидность. Даже бумага с привлекательной доходностью может оказаться неудобной для покупки и продажи, если рынок по ней узкий, а спреды широкие. В обзоре CFA Institute по fixed-income portfolio management ликвидность облигационного рынка выделяется как самостоятельный фактор, который влияет на управление портфелем и различается по подсекторам рынка [11].

Итак, инвестиционная привлекательность облигации формируется не одним показателем, а системой взаимосвязанных критериев. Доходность отвечает на вопрос о потенциальном уровне результата, дюрация – о чувствительности цены к ставкам, кредитное качество – о надежности денежных потоков, а ликвидность –

о гибкости управления позицией.

Модель принятия инвестиционного решения при выборе облигации

С учетом сказанного инвестиционное решение по облигации целесообразно представить как последовательность нескольких этапов.

На первом этапе инвестор формулирует цель и ограничения: горизонт вложения, допустимый уровень кредитного и процентного риска, потребность в ликвидности, желаемый диапазон доходности и общий тип стратегии [7].

На втором этапе проводится первичный отбор по жестким ограничениям: из рабочей выборки исключаются бумаги ниже требуемого кредитного уровня, выпуски со слишком длинной дюрацией, низкой ликвидностью или неудобным горизонтом до погашения или оферты.

На третьем этапе проводится сравнительный анализ оставшихся выпусков. Инвестор сопоставляет облигации по доходности, дюрации, кредитному качеству и ликвидности, а затем принимает итоговое решение и задает логику последующего мониторинга. Даже после покупки бумаги изменение процентной среды, кредитного качества эмитента или ликвидности может потребовать повторной оценки.

Такая модель соединяет теорию и практику: она не требует сложной математизации на каждом шаге, но дисциплинирует процесс выбора и позволяет рассматривать облигацию как инструмент, место которого в портфеле должно быть содержательно объяснено.

Значение цифровых аналитических инструментов в поддержке инвестиционного решения

Рост числа облигационных выпусков, усложнение структуры рынка и высокая чувствительность цен к изменению ставок делают ручной анализ все менее удобным. Даже при хорошем понимании теории инвестору приходится одновременно сопоставлять сроки, доходности, рейтинги, объемы торгов и даты оферт.

В этом смысле цифровые аналитические инструменты становятся не заменой инвестиционного

мышления, а способом сделать его более последовательным. Они повышают сопоставимость данных, позволяют быстро перейти от общего рынка к однородной группе выпусков и сократить время первичного отбора.

При этом важно сохранять границу между аналитической поддержкой и готовым советом. Цифровой сервис может ускорять поиск и мониторинг, но не подменяет собой инвестиционное суждение: лучшая облигация всегда зависит от горизонта, допустимого риска, потребности в ликвидности и представлений инвестора о процентной среде.

Заключение

Принятие инвестиционного решения при выборе облигации представляет собой многокритериальную задачу, в которой доходность является лишь отправной точкой анализа. Содержательная оценка облигации требует одновременного

учета структуры денежных потоков, чувствительности цены к изменению ставок, кредитного качества эмитента и ликвидности выпуска, а также связи бумаги со стратегией конкретного инвестора.

Предложенная в статье логика показывает, что корректный выбор облигации строится как последовательный процесс: постановка цели, первичный отбор по жестким ограничениям, сравнительный анализ сопоставимых выпусков и последующий мониторинг. Такой подход помогает уйти от упрощенной модели выбора по одному показателю доходности.

Современные цифровые аналитические инструменты усиливают эту логику, поскольку делают рынок более обозримым и снижают операционные издержки анализа. Однако их ценность проявляется только тогда, когда они встроены в понятную инвестиционную методику.

Библиографический список

1. Активность инвесторов на долговом рынке Московской биржи выросла в полтора раза / Московская биржа. — URL: <https://www.moex.com/n97608> (дата обр. 28.03.2026).
2. Банк России принял решение снизить ключевую ставку на 50 б.п., до 15,00% годовых / Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=20032026_133000key.htm (дата обр. 29.03.2026).
3. Добавление доходности к дате оферты в системе фондового рынка / Московская биржа. — URL: <https://www.moex.com/n91370> (дата обр. 28.03.2026).
4. Как применять дюрацию на практике / Школа Московской биржи. — URL: <https://school.moex.com/manuals/kak-primenyat-dyuraciyu-na-praktike> (дата обр. 29.03.2026).
5. Объем торгов облигациями на Московской бирже достиг рекордных 42 трлн рублей в 2025 году / Московская биржа. — URL: <https://www.moex.com/n96847> (дата обр. 29.03.2026).
6. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов / Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/180751/on_2026%282027-2028%29.pdf (дата обр. 27.03.2026).
7. Basics of Portfolio Planning and Construction 2026. Curriculum CFA Program Level I / CFA Institute. — URL: <https://www.cfainstitute.org/sites/default/files/docs/programs/cfa-program/2026-l1-topics-combined.pdf> (visited on 03/30/2026).
8. Corporate Bonds / Investor.gov. — URL: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/investment-products/bonds-or-fixed-income-products> (visited on 03/30/2026).
9. Curve-Based and Empirical Fixed-Income Risk Measures 2026. Curriculum CFA Program Level I / CFA Institute. — URL: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refreshers-readings/2026/curve-based-and-empirical-fixed-income-risk-measures> (visited on 03/28/2026).
10. Fabozzi F. J., Fabozzi F. A. Bond Markets, Analysis, and Strategies. — 10th ed. — Cambridge, MA : MIT Press, 2021. — 936 p.
11. Overview of Fixed-Income Portfolio Management 2026. Curriculum CFA Program Level III / CFA Institute. — URL: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refreshers-readings/2026/overview-fixed-income-portfolio-management> (visited on 03/30/2026).
12. Understanding Pricing and Interest Rates / TreasuryDirect. — URL: <https://treasurydirect.gov/marketable-securities/understanding-pricing/> (visited on 03/27/2026).

УДК 336.1 DOI: 10.14451/1.256.526

Оценка влияния факторов нестабильности на функционирование ТФОМС

© 2026 Лазарова Лариса Борисовна

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Экономика и финансы. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Владикавказ, Россия.

E-mail: llblazarova@mail.ru

© 2026 Касаева Моника Таликовна

Магистрант. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Владикавказ, Россия.

E-mail: kasaeva.monika@mail.ru

Ключевые слова: обязательное медицинское страхование, бюджет, ФФОМС, территориальная программа ОМС, субвенции ТФОМС, медицинская инфляция, объемы медицинской помощи, ГИС ОМС.

В статье рассматривается влияние факторов нестабильности на функционирование ТФОМС. Приведены основные факторы, дестабилизирующие работу ТФОМС. Кроме этого, в работе проанализированы динамика доходов и расходов ТФОМС в 2022–2024 гг. Особое внимание уделено степени влияния инфляционных процессов на тарифы ОМС, а также поиску путей минимизации рисков для обеспечения финансовой устойчивости системы ОМС. Актуальность обусловлена необходимостью адаптации механизмов финансирования здравоохранения к условиям дефицита бюджетов, роста стоимости медицинских технологий и изменения структуры заболеваемости.

Система обязательного медицинского страхования (ОМС) является финансовой основой государственной программы бесплатных гарантий медицинской помощи в РФ. Территориальные фонды (ТФОМС) выступают ключевыми операторами распределения ресурсов на региональном уровне. В условиях глобальной турбулентности, санкционного давления и демографических переходов устойчивость ТФОМС подвергается серьезным испытаниям.

Факторы, дестабилизирующие работу ТФОМС, можно разделить на три группы:

1. **Макроэкономические:** Рост инфляции (опережающий рост стоимости медикаментов

и расходных материалов по сравнению с индексацией тарифов).

2. **Демографические:** Старение населения («демографическая нагрузка»), требующее более дорогостоящей высокотехнологичной помощи.

3. **Геополитические:** Нарушение логистических цепочек, необходимость импортозамещения медицинского оборудования [2].

Несмотря на внешнее давление, доходы ФОМС демонстрируют рост за счет увеличения поступлений страховых взносов. Однако на региональном уровне (ТФОМС) сохраняется диспропорция.

Таблица 1. Динамика показателей системы ОМС (прогнозные и фактические данные).

Показатель	2022 (факт)	2023 (оценка)	2024 (план)
Доходы бюджета ФОМС (млрд руб.)	2798	3135	3739
Расходы на субвенции ТФОМС (млрд руб.)	2461	2746	3120
Средний подушевой норматив (руб.)	14 173	15 823	17 967

Увеличение субвенций в 2024 году на 13,6% связано с необходимостью выполнения «майских указов» по зарплатам врачей и ростом затрат на реабилитацию (в том числе участников СВО) [10].

Одной из главных угроз нестабильности является медицинская инфляция. Цены на импортные комплектующие для медоборудования выросли на 20–40%. ТФОМС вынуждены пересматривать структуру тарифов, чтобы клиники не ушли в кредиторскую задолженность.

Нестабильность усиливается за счет «миграции» пациентов. Когда пациент лечится в другом регионе, ТФОМС «домашнего» региона обязан оплатить этот счет. В условиях дефицита это создает кассовые разрывы [3].

Функционирование ТФОМС напрямую зависит от социально-экономического статуса субъекта РФ. В 2023–2024 годах разрыв между регионами-донорами и реципиентами стал фактором институциональной нестабильности.

Москва как регион-донор – Московский городской фонд ОМС (МГФОМС) обладает уникальной финансовой устойчивостью. В 2023 году бюджет фонда был исполнен в полном объеме. Особенности: высокая доля работающего населения (высокие страховые взносы) и возможность дополнительного финансирования из столичного бюджета. Это позволяет устанавливать региональные тарифы выше федеральных нормативов.

Дотационные регионы: на противоположном полюсе находятся субъекты с высокой долей безвозмездных поступлений (до 78–79% бюджета), такие как Республика Тыва, Чечня и Ингушетия. ТФОМС в таких регионах критически зависят от федеральных субвенций. Любая задержка трансфертов или рост инфляции ведет к мгновенному дефициту средств на закупку медикаментов [5].

В 2023 году вопрос долгов больниц стал предметом жестких дискуссий в Государственной Думе. По данным на конец 2023 года, просроченная задолженность составила около 25,6 млрд рублей, что на 16,4% выше показателей предыдущего года.

Причины роста задолженности:

1. Несоответствие тарифов реальным ценам. Инфляция на расходные материалы и оборудование (до 40% на импорт) опережает индексацию тарифов ОМС.
2. Штрафные санкции. Большой объем средств изымается у больниц страховыми компаниями в ходе экспертиз качества помощи.
3. Перевыполнение планов. Оказание помощи сверх установленных лимитов часто не оплачивается ТФОМС вовремя из-за отсутствия резервов.

ФФОМС в 2024 году взял под «жесткий контроль» ликвидацию этих долгов, требуя от регионов графики погашения [8].

Внедрение ГИС ОМС и цифровых полисов в 2023–2024 гг. стало основным ответом на факторы нестабильности.

- Цифровой полис. Переход на штрих-коды и реестровую модель исключил дублирование застрахованных лиц, что позволило ТФОМС более точно планировать подушевое финансирование.
- ГИС ОМС. Система позволяет в режиме реального времени видеть движение финансовых потоков от фонда до конкретной больницы. Это минимизирует риски нецелевого расходования средств и ускоряет межтерриториальные расчеты.

- Цифровой медицинский профиль. Позволяет прогнозировать затраты на лечение хронических больных, снижая фактор неопределенности в расходах фонда [7].

– Внедрение телемедицинских технологий для жителей сельской местности, что оптимизирует расходы ТФОМС на логистику и консультации [4].

Для стабилизации системы ОМС правительство РФ предусмотрело ряд механизмов в новой Программе госгарантий:

- Увеличение финансирования первичного звена и диспансеризации для снижения затрат на дорогостоящее стационарное лечение в будущем.

Одной из стратегий ТФОМС по минимизации рисков является приоритизация финансирования социально значимых заболеваний. В условиях роста стоимости импортных расходных материалов, тарифы на высокотехнологичную помощь (ВМП) и методы лечения с высокой долей импорта подвергаются наиболее частой корректировке [9].

Таблица 2. Детализация средних нормативов финансовых затрат на единицу объема медицинской помощи (2023–2024 гг.).

Вид медицинской помощи / Профиль	2023 год (руб.)	2024 год (руб.)	Прирост (%)
Онкология: госпитализация (1 случай)	102 450,0	114 740,0	+12,0%
Диализ: (1 сеанс заместительной почечной терапии)	6520,0	7100,0	+8,9%
Сердечно-сосудистая хирургия (ВМП)	245 600,0	278 900,0	+13,6%
Медицинская реабилитация (1 случай)	38 900,0	44 200,0	+13,6%

Наибольший прирост тарифа наблюдается в секторах ВМП и реабилитации. Это связано с реализацией федерального проекта «Оптимальная для восстановления здоровья медицинская реа-

билитация» и необходимостью компенсации затрат на логистику дорогостоящих стентов и расходных материалов для кардиохирургии [6].

Таблица 3. Сравнительная стоимость химиотерапии при лечении онкологических заболеваний (в рамках КСГ – клинико-статистических групп).

Уровень КСГ (сложность)	Тариф 2023 (средний, руб.)	Тариф 2024 (средний, руб.)	Фактор нестабильности
Низкий уровень (стандарт)	22 400	25 100	Рост цен на отечественные дженерики
Высокий уровень (таргетная терапия)	480 000	565 000	Зависимость от валютных колебаний

Единая государственная информационная система в сфере обязательного медицинского страхования (ГИС ОМС) стала ключевым технологическим ответом на вызовы нестабильности.

Развернутое описание внедрения:

1. Прозрачность финансовых потоков: Ранее ТФОМС сталкивались с проблемой «завис-

ших» платежей и непрозрачности распределения средств внутри медицинских организаций. ГИС ОМС позволяет отслеживать путь каждого рубля от субвенции ФФОМС до конкретного реестра-счета за оказанную услугу.

2. Борьба с приписками и «мертвыми душами»: Интеграция с единым регистром

застрахованных лиц исключила возможность двойного финансирования пациентов, числящихся в разных регионах. По оценкам экспертов, это позволило сэкономить до 1,5–2% бюджета некоторых ТФОМС.

3. Автоматизация межтерриториальных расчетов (МТР): Одной из самых острых проблем ТФОМС была задержка оплаты за лечение пациентов в других регионах. ГИС ОМС автоматизирует процесс выставления и акцепта счетов, сокращая срок расчетов с 60 до 15–20 дней. Это критически важно для поддержания ликвидности региональных фондов.

В ряде регионов (например, в Московской области и Татарстане) внедрение модулей ГИС ОМС позволило в 2023 году на 12% снизить объем необоснованных штрафных санкций со стороны СМО (страховых медицинских организаций) за счет автоматической предпроверки счетов на этапе их формирования.

Для нейтрализации факторов нестабильности ТФОМС переходят от модели «пассивного плательщика» к модели «активного закупщика». Это подразумевает:

- Жесткое квотирование объемов помощи в частных клиниках, работающих в системе ОМС.
- Перераспределение объемов в пользу государственных многопрофильных центров для

снижения их кредиторской задолженности.

- Использование аналитических инструментов ГИС ОМС для выявления дефицитных направлений (например, нехватка мощностей по диагностике МРТ/КТ в конкретном районе) [1].

Таким образом, влияние факторов нестабильности на ТФОМС в 2026 году остается значительным. Основные риски сместились из области пандемийных угроз в область экономической сбалансированности. Для минимизации негативного влияния необходимо:

1. Переход на долгосрочное тарифное планирование (3–5 лет).
2. Создание в регионах резервных фондов «опережающего развития».
3. Цифровизация контроля за целевым использованием средств через ГИС ОМС.

Данная статья подтверждает, что функционирование ТФОМС в 2024–2026 гг. будет проходить в условиях высокой неопределенности. Однако цифровизация (ГИС ОМС) и гибкое тарифное регулирование (индексация тарифов на 8–13%) позволяют системе сохранять устойчивость. Основным риском остается растущий разрыв в финансовой обеспеченности регионов, что требует дальнейшего совершенствования методики распределения федеральных субвенций.

Библиографический список

1. Иванов С. А. Моделирование рисков территориальных фондов ОМС в условиях экономической турбулентности // *Финансы и кредит*. – 2024. – Т. 30, № 1. – С. 45–62.
2. Кузнецов Н. В. Проблемы финансовой устойчивости системы ОМС в условиях санкционных ограничений // *Экономика здравоохранения*. – 2023. – № 4. – С. 12–18.
3. Письмо Минздрава России № 11-7/И/2-23123 «О формировании и экономическом обосновании территориальных программ госгарантий».
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2025 г. № 2188 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов».
5. Постановление Правительства РФ от 29.12.2023 № 2353 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов».
6. Приказ Минздрава России от 19.03.2021 № 231н (в ред. 2023 г.) о порядке контроля объемов и качества медпомощи.
7. Распоряжение Правительства РФ от 20.02.2024 № 408-р «Об утверждении плана работы ФОМС на 2024 год».
8. Статистические данные ФФОМС: Анализ кредиторской задолженности медицинских организаций за 2023 год.
9. Федеральный закон от 27.11.2023 № 540-ФЗ «О бюджете ФОМС на 2024–2026 гг.»
10. Федеральный закон от 27.11.2023 № 541-ФЗ «О бюджете Федерального фонда обязательного медицинского страхования на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов».

УДК 336.143 DOI: 10.14451/1.256.530

Культура в условиях бюджетной оптимизации: новый подход к планированию расходов

© 2026 Помогайбина Елена Павловна

Старший преподаватель кафедры управления персоналом и рекламы. Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет). Аспирант.

Санкт-Петербургский экономический университет, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: elenapvpom@yandex.ru

Ключевые слова: планирование расходов, бюджетная оптимизация, учреждения культуры, финансовое обеспечение, государственные (муниципальные) услуги, производительность труда.

Статья исследует интеграцию сферы культуры в федеральный проект «Производительность труда» как фактора трансформации государственной культурной политики. Анализируются методологические основы увязки финансового обеспечения учреждений культуры с показателями производительности труда. Обосновываются механизмы минимизации рисков бюджетной оптимизации и превращения нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере культуры в инструмент развития отрасли.

В 2025 году сфера культуры стала частью федерального проекта «Производительность труда» в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». Это событие знаменует собой принципиальный сдвиг в государственной политике: культура перестает восприниматься исключительно как объект социальных расходов и становится инструментом повышения экономического роста страны, при котором учреждения культуры рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал с измеримым экономическим эффектом.

Проект нацелен на повышение эффективности работы организаций социальной сферы, включая учреждения культуры. Речь идет не о формальном включении, а о системной интеграции — с применением конкретных инструментов оптимизации: от методов бережливого производства

до совершенствования управленческих процессов и наращивания кадрового потенциала [10]. Такой подход предполагает не просто сокращение издержек, а качественное преобразование внутренней логики функционирования учреждений культуры. В основе идеи лежит простая логика: если учреждение культуры оказывает больше услуг на одного сотрудника, значит, оно работает эффективнее, а значит, можно либо сократить расходы при сохранении объема услуг, либо увеличить объем при тех же расходах. По мнению некоторых экспертов, такие меры могут стать инструментом для дальнейшей оптимизации бюджетных расходов, а не для реального повышения эффективности [3; 7]. Однако если грамотно выстроить систему целевых показателей финансового обеспечения сферы культуры, увязав объемы финансового обеспечения

учреждений культуры с показателями производительности труда как одного из инструментов стимулирования, эти риски можно минимизировать, и превратить формальные нормативы в реальный механизм развития отрасли.

Показатели производительности труда для сферы культуры отражены в паспорте федерального проекта «Производительность труда», действующего ближайшую пятилетку (до 2030 г.), а также в утвержденном в январе 2025 года Правительством РФ Едином плане по достижению национальных целей развития РФ до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. В соответствии с документами, отдача от сферы культуры к 2030 гг. должна составлять 135,48% [1; 4]. Приказом Минкультуры России от 13 декабря 2024 г. № 2563 утверждена методика расчета показателя федерального проекта «Производительность труда» (в рамках нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика»), отражающего динамику нагрузки на персонал организаций культуры [5].

Показатель производительности труда в отрасли культуры (N_i), определяющий увеличение количества посещений на одного сотрудника, рассчитывается по формуле:

$$N_i = \frac{M_i}{K_i} \cdot 100\%,$$

где M_i – количество посещений организаций культуры в i -м периоде нарастающим итогом с начала реализации проекта, единиц; K_i – численность работников (основной и вспомогательный персонал) в организациях культуры в i -м периоде, которая определяется как среднемесячная численность, человек.

Включение сферы культуры в федеральный проект «Производительность труда» открывает

принципиально новые возможности для совершенствования системы планирования бюджетных расходов. В рамках новой модели планирования расходов на культуру становится важной взаимосвязь показателей результативности учреждений культуры – «выработка» по отдельным видам культурной деятельности с нормативными затратами на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере культуры, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг государственным (муниципальным) учреждением. Данное предложение обусловлено тем, что анализ распределения субсидий в сфере культуры (как отдельного учреждения, так и территории в целом) показывает несоответствие роста объемов финансового обеспечения, в частности бюджетных ассигнований от учредителя, темпам роста производительности труда в сфере культуры (табл. 1). В качестве объекта анализа выступали культурно-досуговые учреждения (КДУ), так как эти учреждения преобладают по численности среди прочих организаций, функционирующих в сфере культуры. Наибольший интерес в рамках исследования представляли собой КДУ Ленинградской области, так как учреждения культуры Ленинградской области вошли в пилотный проект «Производительность труда» [10]. В состав отрасли культуры Ленинградской области входят 364 учреждения, занимающиеся культурно-досуговой деятельностью на муниципальном уровне [8]. Для анализа был выбран Тосненский район Ленобласти, так как дома культуры этого района вошли в состав пилотного проекта по внедрению инструментов бережливого производства в социальной сфере [2].

Таблица 1. Соотношение объема финансового обеспечения КДУ Тосненского района Ленобласти с темпом роста производительности труда.

Наименование организации	Бюджетные ассигнования учредителя, тыс., руб.			Показатель производительности труда		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
МАУ «Тосненский дворец культуры»	62 084,5	103 585,4	124 714	129 112,96	121 690,48	151 222,22
МКУК «Форносовский дом культуры»	18 351,5	19 898,2	25 478,6	83 908,70	64 825,00	67 348,28
МКУК «Лисинский сельский дом культуры»	2875,9	2486,1	3614,3	221 640,00	105 460,00	110 020,00
МКУ «Никольский дом культуры»	26 571,4	27 790,4	34 426,7	91 621,95	84 370,00	128 474,29
МКУК «Федоровский дом культуры»	27 449,2	32 760,2	41 283,3	80 434,29	84 105,88	75 682,86
МКУ «Социально-культурный комплекс «Космонавт»	18 113	40 528,5	41 816,1	117 454,76	136 190,32	106 306,45
МКУ «Тельмановский дом культуры»	17 895,1	19 787,6	33 866,5	67 577,78	34 054,55	172 078,26
МКУК «Красноборский центр досуга и народного творчества»	7560,6	8791	9482,8	97 569,23	60 192,31	139 346,15
МКУК «Пельгорский дом культуры»	3578,7	4204,9	9628,7	114 422,22	70 400,00	185 040,00
МКУК «Театрально-культурный центр «Саблино»	15 216,2	20 263,1	21 706	94 867,86	115 232,00	333 180,00
МБУК «Тосненская концертная организация «Каменя»	14 498,4	11 261,8	13 226,1	142 125,00	129 926,67	94 200,00
Всего	214 194,5	291 357,2	359 243	—	—	—

Источник: составлено автором по данным [9].

Финансовое обеспечение учреждений культуры с увязкой показателя производительности труда и в соответствии с Приказами Министерства культуры РФ, включая Приказ от 28 марта 2019 г. №357, регулирующий расчет объема субсидий на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания [6], предполагает комплексный подход к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг. Этот подход должен учитывать как базовые нормативы, так и корректирующие коэффициенты, в том числе возможность интеграции показателей эффективности работы учреждения.

Формула расчета нормативных затрат на оказание i -ой государственной услуги, согласно Приказу от 28 марта 2019 г. № 357, выглядит так:

$$N_i = N_{\text{баз}} \cdot K_{\text{отр}} \cdot K_{\text{тер}},$$

где $N_{\text{баз}}$ — базовый норматив затрат на оказание i -ой государственной услуги; $K_{\text{отр}}$ — отраслевой корректирующий коэффициент; $K_{\text{тер}}$ — территориальный корректирующий коэффициент.

Интеграция показателя производительности труда в расчет нормативных затрат позволяет решить несколько задач. Во-первых, повышается объективность распределения бюджетных

средств: финансирование становится зависимым от реальных результатов работы учреждения. Во-вторых, создается стимул для оптимизации внутренних процессов – внедрения цифровых технологий, совершенствования организации труда, повышения квалификации персонала. В-третьих, усиливается прозрачность системы бюджетного планирования, поскольку появляется возможность сопоставлять затраты и результаты в динамике.

Методика учета производительности труда может быть реализована через корректирующий коэффициент, применяемый к базовому нормативу затрат. Этот коэффициент должен рассчитываться на основе медианного значения производительности труда по каждой области по видам деятельности учреждений культуры как базы для формирования нормативов оказания услуг, так как медианное значение выступает не жестким нормативом, а ориентиром, отражающим эффективность работы учреждений в отрасли или регионе. В отличие от среднего арифметического, медиана устойчива к выбросам – аномально высоким или низким показателям отдельных организаций. Это особенно важно в сфере культуры, где учреждения существенно различаются по масштабу, специализации, материально-технической базе и аудитории. Методика расчета медианного значения базируется на анализе данных о производительности труда в отрасли культуры по каждой области по видам деятельности учреждений культуры за предыдущие периоды.

Формула его расчета имеет следующий вид:

$$K_{\text{пр}} = \frac{N_i}{M_e},$$

где N_i – показатель производительности труда в отрасли культуры по каждой области по видам деятельности учреждений культуры; M_e – медианное значение по показателю производительности труда в отрасли культуры по каждой области по видам деятельности учреждений культуры.

Применение этой формулы обеспечивает прямую зависимость объема финансового обеспечения учреждений культуры от их эффективности. Если $K_{\text{пр}} > 1$, это свидетельствует о превышении плановых показателей, что может служить основанием для увеличения субсидии. При $K_{\text{пр}} < 1$ требуется анализ причин недостижения плановых значений и, при необходимости, корректировка деятельности учреждения.

Тогда модифицированная формула расчета нормативных затрат на оказание i -ой государственной услуги принимает вид:

$$N_i = N_{\text{баз}} \cdot K_{\text{отр}} \cdot K_{\text{тер}} \cdot K_{\text{пр}},$$

где $K_{\text{пр}}$ – корректирующий показатель производительности труда по каждой области по видам деятельности учреждений культуры.

Расчет по предложенной формуле был также проведен на данных КДУ Тосненского района Ленобласти (табл. 2). Исследование охватило 11 учреждений культуры, для которых был проведен расчет медианных значений производительности труда и соответствующих корректирующих коэффициентов (табл. 2).

На основе эмпирических данных сформирована комплексная картина изменений в бюджетной обеспеченности учреждений культуры (табл. 3).

Статистический анализ демонстрирует неоднородную динамику финансового обеспечения отдельных учреждений культуры. Так, в случае с МКУ «Тельмановский дом культуры» зафиксировано существенное сокращение финансирования на 49,61% в 2023 году, однако последующее увеличение ассигнований на 154,64% к 2024 году коррелирует с существенным ростом показателя производительности труда до значения 2,55. МАУ «Тосненский дворец культуры», имеющее базовый показатель производительности, демонстрирует относительно стабильную динамику с увеличением финансирования на 17,12% к 2024 году. В то же время МБУК «Тосненская концертная организация «Камея» показывает снижение финансового обеспечения на 27,50% в 2024 году при коэффициенте 0,73, что отражает необходимость оптимизации деятельности.

Таблица 2. Показатели расчета коэффициента производительности труда для КДУ Тосненского района Ленобласти.

Наименование организации	Медианное значение	К _{пр}		
		2022	2023	2024
МАУ «Тосненский дворец культуры»	129 112,96	1,00	0,94	1,17
МКУК «Форносовский дом культуры»	67 348,28	1,25	0,96	1,00
МКУК «Лисинский сельский дом культуры»	110 020,00	2,01	0,96	1,00
МКУ «Никольский дом культуры»	91 621,95	1,00	0,92	1,40
МКУК «Федоровский дом культуры»	80 434,29	1,00	1,05	0,94
МКУ «Социально-культурный комплекс «Космонавт»	117 454,76	1,00	1,16	0,91
МКУ «Тельмановский дом культуры»	67 577,78	1,00	0,50	2,55
МКУК «Красноборский центр досуга и народного творчества»	97 569,23	1,00	0,62	1,43
МКУК «Пельгорский дом культуры»	114 422,22	1,00	0,62	1,62
МКУК «Театрально-культурный центр «Саблино»	115 232,00	0,82	1,00	2,89
МБУК «Тосненская концертная организация «Камея»	129 926,67	1,09	1,00	0,73
Всего	—	—	—	—

Источник: составлено автором.

Таблица 3. Финансовое обеспечение учреждений культуры с увязкой показателя производительности труда.

Наименование организации	Бюджетные ассигнования с учетом К _{пр} , тыс. руб.			Изменение, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
МАУ «Тосненский дворец культуры»	62 084,50	97 630,45	146 069,98	0,00	-5,75	17,12
МКУК «Форносовский дом культуры»	22 863,99	19 152,69	25 478,60	24,59	-3,75	0,00
МКУК «Лисинский сельский дом культуры»	5793,62	2383,06	3614,30	101,45	-4,14	0,00
МКУ «Никольский дом культуры»	26 571,40	25 590,77	48 273,86	0,00	-7,92	40,22
МКУК «Федоровский дом культуры»	27 449,20	34 255,61	38 844,61	0,00	4,56	-5,91
МКУ «Социально-культурный комплекс «Космонавт»	18 113,00	46 993,32	37 847,09	0,00	15,95	-9,49
МКУ «Тельмановский дом культуры»	17 895,10	9971,59	86 236,76	0,00	-49,61	154,64

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. Финансовое обеспечение учреждений культуры с увязкой показателя производительности труда.
(Продолжение таблицы)

Наименование организации	Бюджетные ассигнования с учетом $K_{пр}$, тыс. руб.			Изменение, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
МКУК «Красноборский центр досуга и народного творчества»	7560,60	5423,33	13 543,12	0,00	-38,31	42,82
МКУК «Пельгорский дом культуры»	3578,70	2587,13	15 571,23	0,00	-38,47	61,72
МКУК «Театрально-культурный центр «Саблино»	12 527,15	20 263,10	62 760,39	-17,67	0,00	189,14
МБУК «Тосненская концертная организация «Каменя»	15 859,60	11 261,80	9589,24	9,39	0,00	-27,50
Всего	220 296,86	275 512,85	487 829,18	2,85	-5,44	35,79

Источник: составлено автором.

Проведенный анализ выявил устойчивую тенденцию: учреждения с изначально высокими показателями производительности демонстрируют более интенсивный рост финансового обеспечения. Ярким примером служит деятельность МКУК «Пельгорский дом культуры», где при коэффициенте 1,62 зафиксировано увеличение бюджетных ассигнований на 61,72% к 2024 году.

Проведенное исследование также подтверждает наличие положительной корреляционной зависимости между ростом производительности труда и объемами бюджетных ассигнований, что подтверждает эффективность предложенной методики. Стоит отметить, что предлагаемая методика является гибкой за счет обеспечения дифференцированного подхода к распределению субсидий на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг государственным (муниципальным) учреждением культуры, позволяя сокращать бюджетные ассигнования неэффективным

учреждениям при одновременном увеличении финансового обеспечения эффективных учреждений культуры.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что предложенный подход к расчету нормативных затрат с учетом корректирующего показателя производительности труда может служить эффективным инструментом управления бюджетными средствами в сфере культуры, обеспечивая баланс между экономией ресурсов и развитием отрасли.

Нормативно-правовая база для внедрения такого подхода уже частично сформирована. Действующие приказы Минкультуры России предусматривают возможность использования различных методик расчета нормативных затрат, а Бюджетный кодекс РФ допускает гибкость при формировании государственных заданий. Однако потребуется доработка локальных нормативных актов, чтобы закрепить медианный показатель как один из критериев планирования расходов на культуру.

Библиографический список

1. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. (утв. Правительством РФ 09.01.2025 г.) — URL: <http://government.ru/docs/53927/> (дата обр. 15.02.2026).
2. Ленинградская область запускает пилотный проект по повышению производительности труда в сфере культуры. — URL: <https://ktzn.lenobl.ru/ru/news/83900/?ysclid=mm7i6mvglg297271129> (дата обр. 01.03.2026).
3. *Музычук В. Ю.* Повышение производительности труда или новая волна оптимизации в сфере культуры? // Уровень жизни населения регионов России. — 2025. — Т. 21, № 4. — С. 502–517. — DOI: [10.52180/1999-9836_2025_21_4_1_502_517](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_1_502_517).
4. Паспорт федерального проекта «Производительность труда» / СПС Консультант Плюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_516920/ (дата обр. 01.03.2026).
5. Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 13.12.2024г. № 2563 «Об утверждении методик расчета показателей федерального проекта «Производительность труда», входящего в состав национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» / СПС Консультант Плюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_493899/ (дата обр. 01.03.2026).
6. Приказ Минкультуры России от 28.03.2019 № 357 (ред. от 26.12.2023) «Об утверждении Общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере культуры и кинематографии, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением» (Зарегистрировано в Минюсте России 04.06.2019 № 54839) / СПС Консультант Плюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_326447/ (дата обр. 01.03.2026).
7. *Рубинштейн А. Я.* Патернализм и социальная полезность: нормативный анализ опекаемых благ : Научный доклад. — М. : Институт экономики РАН, 2020. — 54 с.
8. Статистика в сфере культуры / Комитет по культуре и туризму Ленинградской области. — URL: <https://kit.lenobl.ru/statistika/> (дата обр. 31.01.2026).
9. Статистические данные по видам учреждений культуры, искусства и образования / Статистическая отчетность отрасли. — URL: <https://givc.ru/index/> (дата обр. 06.03.2026).
10. Эффективность и результативность: пути повышения производительности труда в отрасли культуры. — URL: <https://osk.roskultproekt.ru/wp-content/uploads/2025/12/jeffektivnosti-rezultativnosti-puti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-v-otrasli-kultury.pdf> (дата обр. 05.02.2026).

УДК 336.71 DOI: 10.14451/1.256.537

Качество банковских услуг в системе факторов финансовой устойчивости банков: содержание, классификация и экономические эффекты

© 2026 **Рогачев Никита Сергеевич**

Аспирант кафедры финансов и кредита экономического факультета. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва.

E-mail: nik.rogachev.2001@mail.ru

© 2026 **Савчина Оксана Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва.

E-mail: savchina-ovl@rudn.ru

Ключевые слова: банковские услуги; финансовая устойчивость; качество обслуживания; доверие клиентов; операционные риски; классификация услуг; показатели качества; репутационные риски.

Качество банковских услуг рассматривается как системный элемент финансовой устойчивости кредитных организаций. В статье раскрываются экономическое содержание и особенности банковских услуг, представлена классификация по видам и уровням сложности, выделены ключевые показатели качества. Обосновано, что высокое качество обслуживания укрепляет доверие, расширяет ресурсную базу, снижает операционные и репутационные риски и способствует устойчивому росту доходов. Рассмотрены экономические эффекты повышения качества услуг и даны рекомендации по усилению финансовой устойчивости банков.

Финансовая устойчивость коммерческого банка определяется не только величиной капитала и уровнем ликвидности, но и качеством взаимодействия с клиентами. Большинство современных методик концентрируются на количественных показателях – достаточности капитала, качестве активов, доходности, ликвидности. Вместе с тем сами авторы методик отмечают, что для достоверного анализа необходимо сочетать количественный и качественный подходы. Внутренние факторы устойчивости, в первую

очередь качество маркетинга и управления, оказывают важное воздействие на достижение финансовой устойчивости: применение современных информационных технологий значительно повышает скорость и качество банковских услуг. Цель данной статьи – комплексно исследовать качество банковских услуг как фактор финансовой устойчивости, раскрыть его содержание и классификацию и показать экономические эффекты повышения качества.

Банковская услуга представляет собой нематериальный продукт, а процесс обмена финансовой информации. Согласно П. С. Роузу, главным отличительным признаком банковской услуги является сетевое перемещение финансовой информации, формирующей поле качества. Банковские услуги имеют ряд особенностей, отличающих их от материальных товаров: качество услуги трудно оценить численно; клиент участвует в процессе оказания; предварительная аттестация качества недостоверна; услуги невозможно складировать; они не имеют материальной формы; услуга комплексна, качество каждой подуслуги влияет на итоговый результат. Клиент оценивает фактическое качество, сравнивая его с ожидаемым имиджем, сформированным рекламой и опытом других лиц; уровень соответствия определяет лояльность и готовность сотрудничать с банком [1].

Классификация услуг позволяет выявить ключевые направления повышения качества. В исследовании выделяются три группы услуг:

- прямые (direct services) – удовлетворяют непосредственные потребности клиента (платежные, кредитные, депозитные и инвестиционные услуги);
- косвенные (related services) – облегчают получение прямых услуг без получения дополнительной прибыли (клиринговые операции, дистанционное управление счётом, консультации);
- услуги, приносящие дополнительный доход или снижение издержек (added-value services) – например, овернайты, услуги при организации сделок под гарантии экспортного агентства.

По степени сложности различают четыре уровня банковских продуктов: массовые услуги для широкого круга клиентов (открытие счёта, расчётно-кассовое обслуживание); услуги, требующие специальной подготовки сотрудников (управление активами); услуги, требующие профессиональных знаний клиентов (корпоративные финансы); услуги, требующие комплексной финансовой инженерии.

Специфика банковских услуг обусловила разработку системы показателей их качества. В работе приводятся следующие критерии [2]:

- Качество материальных элементов – состояние помещений, техническая оснащённость, документальное оформление.
- Надёжность – гарантирование выполнения обязательств, например, возврата вклада или безотказной работы дистанционных сервисов.
- Своевременность – предоставление услуги в нужный для клиента момент.
- Полнота – оказание услуги в полном объёме без навязывания лишних операций.
- Социально-психологический показатель – вежливость сотрудников, способность находить компромиссы, комфорт клиента.
- Доступность – минимизация бюрократических процедур, возможность получения услуги в удобном месте и времени.
- Коммуникабельность – простота обмена информацией между банком и клиентом, наличие обратной связи.
- Безопасность – защита интересов клиента и конфиденциальности, исключение вреда клиенту или окружающей среде.

Данные показатели лежат в основе методик оценки качества обслуживания и позволяют банкам выстраивать систему непрерывного улучшения (цикл PDCA).

Связь качества обслуживания с финансовой устойчивостью проявляется через несколько механизмов. Во-первых, высокое качество обслуживания укрепляет доверие клиентов, что расширяет депозитную базу и снижает стоимость ресурсов. Эмпирические исследования показывают, что надёжное риск-менеджмент и качество корпоративного управления положительно коррелируют с объёмом клиентских вкладов и способствуют повышению доверия [4]. Во-вторых, недостатки в обслуживании (невежливость персонала, несоблюдение сроков, утечка данных) вызывают репутационные риски, способные привести к оттоку клиентов. В корпоративных методических материалах Сбербанка отмечается, что репутационные риски возникают из-за

низкого качества обслуживания, и борьба с ними предполагает регулярное обучение персонала и оперативное реагирование на жалобы [3].

Третьим механизмом является влияние качества услуг на эффективность взаимодействия с клиентами. Исследование, посвящённое оценке финансовой устойчивости российских банков, подчёркивает, что качество маркетинга и управления является решающим организационным фактором, и использование информационных технологий позволяет значительно повысить скорость и качество услуг. Улучшение сервиса обеспечивает устойчивость за счёт укрепления клиентской базы, расширения продаж, лучшей адаптации к потребностям рынка и уменьшения операционных рисков.

Наконец, международные исследования подтверждают, что качество обслуживания является наиболее влиятельной группой критериев, определяющих эффективность деятельности банков. Так, исследование Tai et al. [10], основанное на гибридном методе fuzzy-DEMATEL, показало, что среди факторов, влияющих на эффективность банковского обслуживания, наибольшее значение имеют качество услуг, отношения с клиентами и инновационность. Главные критерии включают предоставление персонализированной инвестиционной информации и расширение использования персонализированных финансовых продуктов. После мирового финансового кризиса 2008 г. банки усилили внутреннюю безопасность, инвестировали в технологии и повышали доверие клиентов [8].

Таблица 1. Экономические эффекты повышения качества банковских услуг и их влияние на финансовую устойчивость банка [7].

Направление эффекта	Показатель	Формула / метод оценки	Экономический эффект	Влияние на финансовую устойчивость
Рост доходов	Чистый процентный доход (NII)	$NII = \text{процентные доходы} - \text{процентные расходы}$	Увеличение доходов за счёт роста клиентской базы и объёма операций	Повышение прибыльности (ROA, ROE)
Рост комиссионных доходов	Доля комиссионных доходов	$\frac{\text{Fee Income}}{\text{Total Income}}$	Рост доходов от дополнительных услуг (страхование, инвестиции)	Диверсификация доходов, снижение зависимости от кредитов
Удержание клиентов	Коэффициент удержания	$\frac{\text{Число сохранённых клиентов}}{\text{общее число клиентов}} \times 100\%$	Снижение затрат на привлечение новых клиентов	Стабильность ресурсной базы
Кросс-продажи	Среднее количество продуктов на клиента	$\frac{\text{Total products}}{\text{Number of clients}}$	Рост дохода на одного клиента (LTV)	Устойчивость доходов
Снижение операционных затрат	Cost-to-Income Ratio (CIR)	$\frac{\text{Операционные расходы}}{\text{Операционные доходы}}$	Снижение затрат за счёт цифровизации и оптимизации процессов	Повышение эффективности банка

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Экономические эффекты повышения качества банковских услуг и их влияние на финансовую устойчивость банка [7]. (Продолжение таблицы)

Направление эффекта	Показатель	Формула / метод оценки	Экономический эффект	Влияние на финансовую устойчивость
Снижение ошибок и претензий	Количество жалоб	$\frac{\text{Жалобы}}{\text{число операций}}$	Снижение расходов на урегулирование споров	Снижение операционных рисков
Репутационная устойчивость	Индекс доверия (NPS)	% промоутеров – % критиков	Рост доверия клиентов	Увеличение депозитной базы
Рост депозитов	Темп роста вкладов	$\frac{\text{Депозиты}_t - \text{Депозиты}_{t-1}}{\text{Депозиты}_{t-1}}$	Увеличение ресурсной базы	Повышение ликвидности
Снижение рисков	Доля проблемных активов (NPL)	$\frac{\text{Просроченные кредиты}}{\text{кредитный портфель}}$	Улучшение качества кредитного портфеля	Повышение устойчивости
Инновационное развитие	Доля цифровых операций	$\frac{\text{Digital transactions}}{\text{Total transactions}}$	Снижение издержек и ускорение операций	Рост эффективности и конкурентоспособности

Качество банковских услуг является комплексным понятием, включающим материальные, информационные и эмоциональные элементы. Современные банки рассматривают качество обслуживания как один из ключевых факторов финансовой устойчивости наряду с достаточностью капитала и ликвидностью.

Высокое качество банковских услуг оказывает статистически значимое влияние на ключевые показатели финансовой устойчивости кредитных организаций, что подтверждается результатами современных эмпирических исследований.

Так, в исследовании качества обслуживания в банковском секторе (на основе 173 валидных наблюдений) установлено, что надежность услуг объясняет 23,5% вариации удовлетворенности клиентов ($R^2 = 0,235$), то есть почти четверть клиентской лояльности формируется именно за счёт качества выполнения операций. Более того, фактор компетентности персонала демонстрирует ещё более сильное влияние: $R^2 = 0,411$ (41,1%) [6].

Отдельные элементы качества также имеют значимое влияние:

- технологические аспекты – объясняют 15,8% удовлетворенности ($R^2 = 0,158$);
- безопасность и конфиденциальность – 33,9% ($R^2 = 0,339$).

При этом общий уровень значимости факторов качества превышает 90% по оценкам респондентов.

Связь качества услуг с доверием и финансовой устойчивостью подтверждается и другими исследованиями. Установлено, что качество сервиса влияет на доверие, а доверие – на лояльность и удержание клиентов, выступая промежуточным (медирующим) фактором между качеством и финансовыми результатами банка. Кроме того, эмпирические исследования показывают, что повышение доверия клиентов приводит к увеличению депозитной базы банков, что напрямую влияет на их ликвидность и устойчивость [9].

С точки зрения клиентского поведения, высокий уровень удовлетворенности (более 90% по выборке) коррелирует с повторным обращением и снижением оттока клиентов, что снижает расходы на привлечение новых клиентов и увеличивает жизненную ценность клиента (Customer Lifetime Value) [5].

Библиографический список

1. Кушнарева Ю. В. Качество банковских услуг и эффективность деятельности банка // Экономика. Менеджмент. Человек. — 2018. — № 5. — С. 2–8.
2. Лев М. Ю., Медведева М. Б., Лещенко Ю. Г. Оценка устойчивости коммерческого банка в аспекте экономической и финансовой безопасности // Экономическая безопасность. — 2023. — Т. 6, № 1. — С. 173–200. — DOI: [10.18334/ecsec.6.1.117469](https://doi.org/10.18334/ecsec.6.1.117469).
3. Репутационные риски банка: причины, последствия, профилактика / ПАО «Сбербанк». — 2022. — URL: <https://www.sberbank.ru> (дата обр. 26.03.2026).
4. Сафина О. В., Смирнова Н. В. Анализ качества банковских услуг // Экономические науки. — 2017. — № 2. — С. 51–59.
5. Accenture. Global Banking Consumer Study 2025: Banking on Trust. — Dublin : Accenture, 2025. — 52 p. — URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Global-Banking-Consumer-Study-2025-Report.pdf> (visited on 03/26/2026).
6. Khaleel Khashman R. M. Customer Satisfaction Quality in Banking Sector // International Journal of Business and Management. — 2023. — Feb. — Vol. 18, no. 2. — P. 15. — ISSN 1833-3850. — DOI: [10.5539/ijbm.v18n2p15](https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n2p15).
7. Latinia. How banks can improve customer satisfaction and loyalty through personalised, realtime communications / Latinia Insights. — 2024. — URL: <https://latinia.com> (visited on 03/26/2026).
8. Malik M., Green P. Risk governance and customer trust in the banks of OECD // 11th Annual Conference on Risk Governance. University of Siegen, 19–20 Oct 2023.
9. Nguyen T. T., Pham T. H. The impact of service quality on customer trust and loyalty in banking // International Review of Management and Marketing. — 2023. — Vol. 13, no. 4. — P. 120–128. — URL: <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/14658> (visited on 03/26/2026).
10. Tai J., Liao L. K., Wang Y. L. Improving service quality of wealth management bank for high net worth customers during COVID 19: a fuzzy DEMATEL approach // Applied System Innovation. — 2023. — Vol. 6, no. 3.

УДК 336.71 DOI: 10.14451/1.256.542

Оценка качества банковских услуг и его влияние на финансовую эффективность и устойчивость банков: методы, показатели и интегральный подход

© 2026 **Рогачев Никита Сергеевич**

Аспирант кафедры финансов и кредита экономического факультета. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва.

E-mail: nik.rogachev.2001@mail.ru

© 2026 **Савчина Оксана Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва.

E-mail: savchina-ovl@rudn.ru

Ключевые слова: качество банковских услуг, оценка качества обслуживания, интегральный показатель, SERVQUAL, NPS, финансовая эффективность, финансовая устойчивость, рентабельность активов (ROA), коэффициент достаточности капитала, проблемные кредиты.

В статье анализируются существующие подходы к оценке качества банковских услуг и исследуется их взаимосвязь с финансовой эффективностью и устойчивостью банков. Рассмотрены методы SERVQUAL, SERVPERF, E-S-QUAL, CSI и NPS, показатели ROA, ROE, NIM, коэффициенты достаточности капитала и доли проблемных кредитов. Предложена интегральная модель, объединяющая сервисные и финансовые индикаторы.

Банковские услуги занимают центральное место в экономике; качество обслуживания влияет не только на удовлетворённость клиентов, но и на финансовые результаты и устойчивость банковских организаций. Потребности клиентов при получении банковских услуг включают функциональные (удобство расположения, время ожидания), информационные (доступность, конфиденциальность, надёжность и безопасность) и эмоциональные аспекты (атмосфера обслуживания и уважительное отношение). Исследования показывают, что высокий уровень сервиса

способствует повышению доверия и лояльности клиентов, что отражается на финансовой эффективности и репутации банка. Вместе с тем существующие методики оценки качества услуг фрагментарны и не связывают оценку качества с финансовыми показателями банков. Цель настоящей статьи – разработать интегральный подход, позволяющий количественно связать параметры качества обслуживания с финансовой эффективностью и устойчивостью банков [1].

Понятие «качество банковских услуг» рассматривается как степень соответствия услуги ожиданиям и требованиям клиентов и других заинтересованных сторон. Оно охватывает не только свойства самой услуги (надёжность, безопасность, скорость), но и процесс её предоставления, атмосферу взаимодействия и качество коммуникаций. Российские исследователи отмечают, что качество необходимо оценивать с позиций всех участников рынка, а не только клиентов, и предлагают использовать интегральную оценку качества для отражения интересов различных сторон [3].

В мировой практике применяются различные методики оценки сервиса:

- SERVQUAL – методика, сравнивающая ожидания и восприятия клиентов по пяти измерениям: материальная составляющая, надёжность, отзывчивость, уверенность и эмпатия. Качество измеряется как разность между ожиданием и восприятием по каждой категории.
- SERVPERF – модификация SERVQUAL, описывающаяся только на оценки восприятия; она упрощает анкетирование и снижает влияние ожиданий.
- E-S-QUAL – шкала для оценки качества электронных сервисов; она учитывает эффективность, полноту, доступность системы и приватность.
- NPS (Net Promoter Score) – индекс лояльности клиентов, рассчитываемый как разница между долей «промоутеров» (готовых рекомендовать банк) и долей «критиков»; он широко используется как индикатор удовлетворённости и потенциального роста доходов.
- CSI (Customer Satisfaction Index) – индекс удовлетворённости, формируемый на основе ответов по нескольким вопросам; значение выражается в процентах. В таблице 1 суммированы основные методы измерения качества банковских услуг [4].

Таблица 1. Основные методы оценки качества банковских услуг.

Метод	Краткое описание	Выходной показатель
SERVQUAL	Сравнивает ожидания и восприятие клиентов по пяти измерениям (материальное окружение, надёжность, отзывчивость, уверенность, эмпатия)	Разность баллов (gap score) по каждому измерению
SERVPERF	Оценивает восприятие клиента без учёта ожиданий, концентрируется на фактическом опыте	Балльная оценка удовлетворённости
E-S-QUAL	Измеряет качество электронных сервисов по параметрам эффективности, полноты выполнения, доступности системы и конфиденциальности	Балльная оценка по каждой из четырёх категорий
NPS	Индекс готовности рекомендовать банк; рассчитывается как доля «промоутеров» минус доля «детракторов»	Значение от –100 до +100, отражает лояльность клиентов
CSI	Индекс удовлетворённости, основанный на агрегировании ответов по нескольким вопросам анкеты	Значение в процентах, отражает среднюю удовлетворённость

Использование перечисленных методик позволяет получить оценку восприятия клиентов, но они не позволяют напрямую увязать качество обслуживания с финансовыми результатами банка. Для устранения этого недостатка в исследуемой литературе предлагается использовать интегральную оценку качества, которая учитывает мнения различных заинтересованных сто-

рон и рассчитывается как сумма произведений оценок качества на весовые коэффициенты [10].

Финансовая эффективность характеризует способность банка генерировать прибыль с использованием имеющихся ресурсов.

В таблице 2 приведены основные показатели финансовой эффективности и устойчивости.

Таблица 2. Показатели финансовой эффективности и устойчивости банков [9].

Индикатор	Определение	Формула
ROA	Показатель эффективности использования активов; отражает прибыль, генерируемую на единицу активов	$ROA = \text{Чистая прибыль} / \text{Средние активы}$
ROE	Оценка доходности собственного капитала; показывает прибыль, приходящуюся на единицу капитала	$ROE = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал}$
NIM	Чистая процентная маржа; разница между процентными доходами и процентными расходами в отношении к средним активам	$NIM = (\text{Процентные доходы} - \text{Процентные расходы}) / \text{Средние активы}$
C/I	Показатель операционной эффективности; доля операционных расходов в совокупных доходах	$C/I = \text{Операционные расходы} / (\text{Чистый процентный доход} + \text{Прочие доходы})$
CAR	Коэффициент достаточности капитала; соотношение капитала (Tier 1 + Tier 2) к активам, взвешенным по риску	$CAR = (\text{Капитал I уровня} + \text{Капитал II уровня}) / \text{Активы, взвешенные по риску}$
NPL ratio	Доля проблемных кредитов в общем кредитном портфеле; индикатор качества активов	$NPL = \text{Неблагополучные кредиты} / \text{Общий объем кредитов}$

В условиях отсутствия единых требований к устойчивости предлагается использовать систему первичных и агрегированных финансовых показателей (в том числе и нормативы Банка России и стандарты Базель III [7]).

Для учёта мнений разных заинтересованных сторон и увязки качества обслуживания с финансовыми результатами используется интегральная оценка. Методика предусматривает получение балльных оценок качества услуг от клиентов, сотрудников, регуляторов, акционеров и определение весовых коэффициентов, отражающих значимость каждой группы. Интегральный показатель качества (ИПК) рассчитывается как сумма произведений баллов и весов:

$$\text{ИПК} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot Q_i,$$

где Q_i – оценка качества услуг i -й группой, w_i – весовой коэффициент, n – число групп. Весовые коэффициенты выбираются экспертным методом в зависимости от целей банка и характера исследования. Балльные оценки могут собираться с использованием таких методов, как холл-тесты, face-to-face опросы, фокус-группы, глубинные интервью, телефонные опросы, mystery shopping, а также шкалы SERVQUAL, SERVPERF, NPS и CSI.

Финансовые показатели могут быть агрегированы в интегральный индекс устойчивости (ИФУ) на основе нормализованных значений. Строительство такого индекса включает формирование иерархической системы показателей, нормализацию исходных данных, применение метода главных компонент и определение весов, после чего рассчитывается свёртка (линейная комбинация) нормализованных показателей. Полученный ИФУ отражает обобщённый уровень устойчивости банка; более высокие значения свидетельствуют о большей способности противостоять рискам.

Для оценки влияния качества банковских услуг на финансовую эффективность и устойчивость предлагается объединить ИПК и ИФУ. Модель состоит из трех блоков:

- качество обслуживания (ИПК);
- финансовая эффективность (показатели ROA, ROE, NIM, C/I);
- финансовая устойчивость (CAR, NPL ratio и ИФУ).

Предлагается рассчитывать интегральный индекс воздействия (ИИВ) следующим образом:

$$\text{ИИВ} = \alpha \cdot \text{ИПК} + \beta \cdot f(\text{ЭФ}) + \gamma \cdot f(\text{УС}),$$

где α, β, γ – весовые коэффициенты ($\alpha + \beta + \gamma = 1$), $f(\text{ЭФ})$ – нормализованная совокупность финансовых показателей эффективности (ROA, ROE, NIM, C/I), $f(\text{УС})$ – нормализованная совокупность показателей устойчивости (CAR, NPL, ИФУ). Параметры α, β, γ могут быть определены в зависимости от стратегических приоритетов: при акценте на качество обслуживания вес α увеличивается; при ориентации на устойчивость растёт γ .

Модель позволяет количественно оценивать вклад качества услуг в улучшение финансовых результатов и устойчивости. При положительном влиянии ИПК на показатели ROA и ROE наблюдается увеличение ИИБ, напротив, если сервисные показатели ухудшаются, интегральный индекс может снижаться даже при относительно стабильных финансовых коэффициентах.

Анализ литературы показывает, что улучшение качества сервиса повышает удовлетворённость и лояльность клиентов, именно это увеличивает прибыльность и снижает отток клиентов. Однако некоторые эмпирические исследования демонстрируют отсутствие прямой зависимости между вложениями в качество сервиса и прибыльностью. Например, исследование нигерийских банков показало, что повышение качества обслуживания не привело к значимому росту прибыльности банков [2; 8].

В рамках статьи также предлагаются следующие рекомендации:

- банкам следует анализировать разные группы клиентов и адаптировать сервис под их потребности;
- развитие интернет- и мобильного банкинга требует контроля качества по шкале E-S-QUAL; улучшение интерфейсов, безопасности и доступности повышает лояльность [5];
- руководству банка рекомендуется включать показатели качества (NPS, CSI, баллы SERVQUAL) в систему мотивации персонала, и обязательно связывать их с финансовыми результатами (ROA, ROE, NIM);
- регулярный расчёт CAR и NPL ratio, а также интегрального индекса устойчивости позволяет своевременно выявлять ухудшение финансового положения и принимать меры [6].

Предложенный интегральный подход объединяет сервисные и финансовые индикаторы, что дает возможность количественно оценивать влияние качества обслуживания на экономические результаты и устойчивость. Практическая реализация такой модели требует адаптации весовых коэффициентов к специфике банка и рынка, но она открывает возможность для более точного управления качеством, прибылью и рисками.

Библиографический список

1. Горский М. А., Фоминцева Е. А. Показатели и методы оценки финансовой устойчивости коммерческого банка // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 5. – С. 271–277.
2. Дзюба А. Ю., Богданова Е. О. Финансовая устойчивость коммерческих банков: методика и оценка // Финансовая экономика. – 2025. – № 10. – С. 1–9.
3. Новаторов Э. В., Новицкая В. Д. Модификация и эмпирическая проверка методики измерения качества услуг SERVQUAL применительно к банковским услугам // Маркетинг в сфере финансовых и страховых услуг. – 2023. – № 1. – С. 22–32.
4. Палкина Ю. А. Основные критерии выбора банка клиентами // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – № 3. – С. 3–8.
5. Системы менеджмента качества ISO 9000. – URL: <https://www.iso.org/iso-9000> (дата обр. 26.03.2026).
6. Тхамокова С. М., Хамурзов А. Т. Анализ и оценка качества активов банка // Индустриальная экономика. – 2025. – URL: <https://onlineschool-1.ru> (дата обр. 21.03.2026).
7. Bank cost to income ratio (%) / World Bank. Metadata Glossary. – URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/global-financial-development/series/GFDD.EI.07> (visited on 03/26/2026).
8. Bank nonperforming loans to total gross loans (%) / World Bank. Metadata Glossary. – URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/world-development-indicators/series/FB.AST.NPER.ZS> (visited on 03/26/2026).

9. Return on Assets (ROA): Formula, Calculation, and Financial Analysis / Corporate Finance Institute. – URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/return-on-assets-roa-formula/> (visited on 03/26/2026).
10. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. – New York : Free Press, 1990.

УДК 336.711.3 DOI: 10.14451/1.256.547

Совершенствование состава и содержания элементов депозитной политики банковских организаций

© 2026 Рыков Сергей Владимирович

Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента. Старооскольский филиал государственного национального исследовательского университета БелГУ.

E-mail: rva7868@yandex.ru

Ключевые слова: банковская организация, депозит, депозитная политика, депозитные операции, вклад, управление депозитами, деньги, денежная масса.

Привлечение временно свободных денежных ресурсов для коммерческого банка является важной основой осуществления активных операций, связанных с выдачей кредитных средств. В этой связи депозитная политика, проводимая банковской организацией, является неотъемлемой основой в формировании базы финансовых ресурсов. В статье рассмотрены фундаментальная концепция определения границ формирования и реализации депозитной политики, включая ее основополагающие элементы, необходимые для проведения депозитных операций коммерческой кредитной организацией на депозитном рынке.

Депозитная политика коммерческой кредитной организации оказывает существенное воздействие на проведение им банковской деятельности, заключающейся в предоставлении кредитных услуг населению и компаниям. Для определения потребностей в привлекаемых финансовых ресурсах важным фактором становится спрос на кредитные продукты, а также уровень ключевой ставки от Центрального Банка РФ.

Основные характерные черты депозитных средств заключаются в формировании и выплате процентных доходов владельцам на основании ранее заключенных договоров с банком и на условиях, прописанных в нем. Помимо этого, сама кредитная организация, имея базу финансовых ресурсов в виде привлеченных средств от вкладчиков, стремится к эффективно-

му использованию их на рынке кредитных услуг. Обеспечение необходимых пропорций, привлеченных и реализуемых на рынке банковских продуктов, услуг средств позволит организации наиболее точно и рационально осуществлять генеральную линию во внешней среде.

Поддержание достаточного уровня ликвидности является одной из наиболее важных стратегических целей реализации депозитной политики коммерческого кредитного института [2, с. 484].

По нашему мнению, депозитная политика коммерческих банков представляет собой точечные и целенаправленные мероприятия по привлечению временно свободных денежных средств от населения и юридических лиц во вклады на условиях срочности, платности и возвратности.



Рис. 1. Элементы политики коммерческого банка по привлечению временно свободных денежных средств.

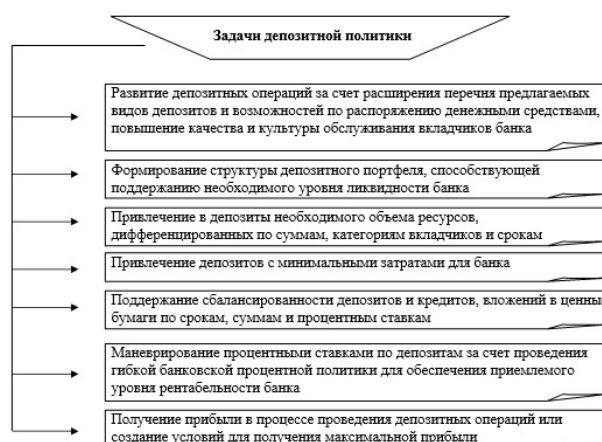


Рис. 2. Задачи депозитной политики, сформированные в соответствии с главной целью.

Кроме того, в основе формирования и реализации депозитной политики должны лежать процессуальные основы, регламентирующие порядок, правила привлечения свободных денежных ресурсов, что требует от менеджмента банка определения четких критериев, определяющих правомерность в соответствии с законодательством.

По нашему мнению, организация деятельности по обеспечению эффективной депозитной политики состоит из некоторой совокупности взаимосвязанных между собой элементов. Нами было предложено распределение по блокам депозитной политики, реализуемой коммерческими кредитными организациями (рис. 1).

Каждый представленный блок содержит комплекс элементов, определяющих характерные черты депозитной политики, направленные на эффективную ее реализацию.

Так, фундаментальный блок включает основополагающие элементы, реализация которых может существенно увеличить эффективность качественных и количественных индикаторов. Это позволит провести анализ депозитов в разрезе каждого вида, с целью определения эффекта от привлеченного финансового ресурса. Существуют базовые и специальные принципы осуществления депозитной политики. Базовые предполагают следование денежно-кредитной политики, проводимой Центральным Банком РФ. Специальные предполагают действия кредитной организации по соблюдению законодательства Российской Федерации в сфере банковской деятельности [5, с. 57–58].

Главной целью осуществления депозитной политики коммерческих банков является формирование базы финансовых ресурсов, отвечающих критериям объема денежной массы, с минимальными расходами и уровнем риска. Исходя из

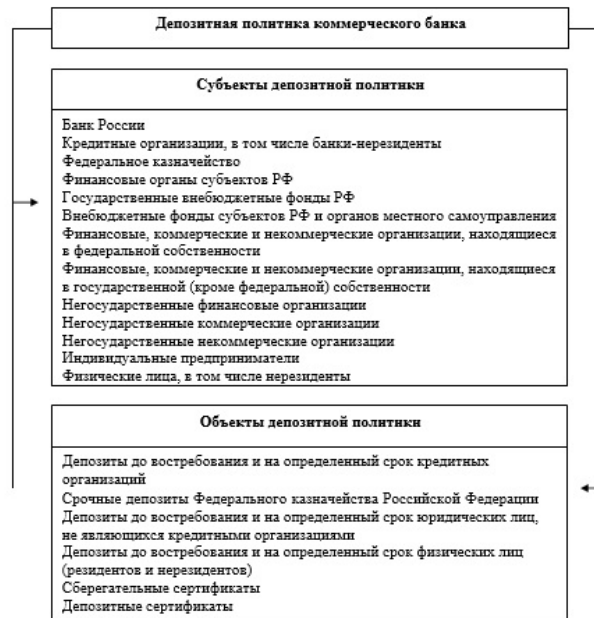


Рис. 3. Перечень субъектов и объектов депозитной политики.

этого, можно сформировать основные задачи депозитной политики, представленные на рисунке 2.

Представленные задачи необходимы к выполнению для достижения высокого уровня конкурентоспособности коммерческого банка. Рассмотрим более подробно субъекты и объекты депозитной политики как ее неотъемлемые элементы при формировании и последующей реализации на практике. Помимо этого, важное значение имеет и аппарат управления коммерческим банком, который ставит в основу выполнение поставленных задач без снижения внимания к эффективности коммуникации с клиентской базой по части реализации политики по привлечению временно свободных денежных средств во вклады [6, с. 132].

Важно также определить состав и структуру субъектов и объектов депозитной политики. В этой связи нами было представлено содержание по каждой позиции (рис. 3).

Функциональный блок включает компоненты, необходимые для осуществления процедур привлечения средств в депозиты. Иными словами, это представляет собой комплекс мер по достижению поставленных задач исходя из реальных потребностей коммерческого банка в де-

позитных ресурсах. В рамках данного блока рассматриваются мероприятия по наблюдению основных тенденций развития депозитного рынка, ценовые колебания привлечения достаточного уровня денежной массы, а также наиболее востребованные виды вкладов среди клиентов.

При этом каждое мероприятие представляет собой цепочку событий, которые организуются для достижения целевых ориентиров коммерческого банка по обеспечению оптимизации депозитной базы. Важным аспектом в данном случае выступает своевременность и периодичность проведения комплекса мер, с учетом изменяющихся внешних условий функционирования организаций в банковском секторе, что требует внесения корректировок реализации программ.

Инструментальный блок содержит компоненты, непосредственным образом связанные с организацией деятельности по реализации депозитной политики кредитной организации на рынке. Ими служат договоры по заключению сделок между банковской организацией и вкладчиком, порядок и правила оформления, а также критерии оценки эффективности привлекаемых ресурсов.

Формирование взаимовыгодных отношений между всеми субъектами депозитной политики позволит обеспечить для кредитной

организации высокую результативность, что в конечном итоге положительным образом повлияет на экономические результаты деятельности банковской организации, а также способствует улучшению показателей конкурентоспособности в текущих внешних условиях функционирования на рынке депозитных услуг.

Библиографический список

1. Бадаева В. С., Макухина Я. О. Депозитная политика банковских учреждений: проблемы и перспективы : сборник статей победителей X Международной научно-практической конференции, 20 мая 2017 г. : в 3 ч. // European research. — Пенза : Наука и просвещение, 2017. — С. 110–112.
2. Беспалова О. В., Фараджова А. С., Шибанов И. А. Депозитная политика коммерческого банка на новом этапе развития банковской системы РФ // Экономика и предпринимательство. — 2017. — 2–1 (79). — С. 484–488.
3. Васильева Н. К., Гугова К. В. Влияние процентной политики Центрального банка на депозитную политику коммерческих банков // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2017. — № 133. — С. 745–759.
4. Гришина Е. А., Коваленко С. Б. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2018.
5. Коваленко С. Б., Шернин П. Г. Привлекательность и доходность валютного вклада : сборник научных трудов // Банковская система России и современные особенности ее функционирования. — Саратов : Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. — С. 57–62.
6. Маренков Н. Л. Антикризисное управление. Контроль и риски коммерческих банков и фирм в России. — М. : Едиториал УРСС, 2022. — 360 с.
7. Маркова О. Анализ и оценка рисков кредитного портфеля коммерческого банка. — М. : LAP Lambert Academic Publishing, 2020. — 843. С.
8. Меркулова Н. Капитализация коммерческого банка: стратегия управления и развития. — М. : LAP Lambert Academic Publishing, 2021. — 192 с.
9. Рыков С. В. Оценка использования депозитного портфеля с применением критериев, характеризующих эффективность депозитной политики финансово-кредитной организации // Вестник университета. — Душанбе, 2016. — Вып. 2, 3 (55). — С. 144–149.
10. Савинова В. А. Банковские риски в условиях финансовой глобализации: теория и практика диверсификации : монография. — Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2016. — 164 с.
11. Самойлова Ю. Депозитные операции коммерческого банка. — М. : LAP Lambert Academic Publishing, 2023. — 120 с.
12. Тершукова М. Б., Бойцова Е. И. Управление банковской ликвидностью в России в современных условиях : межвузовский сборник научных трудов // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями. — Самара : Издательство Самарского государственного экономического университета, 2016. — С. 574–579.

УДК 336.22 DOI: 10.14451/1.256.551

Роль налогового контроля в системе обеспечения бюджетной устойчивости

© 2026 **Щербакова Наталья Владимировна**

Кафедра бухгалтерского учёта, налогов и экономической безопасности, доцент, кандидат экономических наук. Поволжский государственный технологический университет, Россия, Йошкар-Ола.

E-mail: shchnataliya@gmail.com

Ключевые слова: бюджетная устойчивость; налоговый контроль; налоговое администрирование; цифровизация; доходы бюджета.

В статье приводится роль налогового контроля как базового инструмента обеспечения бюджетной устойчивости государства в условиях макроэкономической нестабильности и трансформации налоговых рисков. Рассматриваются теоретические подходы к пониманию сущности категорий «бюджетная устойчивость» и «налоговый контроль». На основе логико-структурного анализа и использования экономико-статистических методов выявлена зависимость между состоянием системы налогового контроля и стабильностью бюджетных поступлений. Выявляется необходимость комплексного исследования налогового контроля с учетом оценки его влияния на бюджетную устойчивость, анализа проблем налогового администрирования в условиях цифровизации и экономической неопределенности.

Вопросы, связанные с обеспечением устойчивости функционирования бюджетной системы, традиционно остаются одной из стратегических целей бюджетной политики и разрабатываемых в ее рамках программных документов. В частности, еще в Послании Президента РФ В. В. Путина к Федеральному собранию РФ на 2020 г. [5] определено в качестве тренда национального развития сохранение бюджетной устойчивости применительно к обеспечению сбалансированности бюджетной системы. В аналогичном содержательном аспекте бюджетная устойчивость нашла отражение в программном документе «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» [4].

В данном случае акцент сделан на доходной части федерального бюджета в условиях продолжающихся структурных изменений в бюджетной политике. Устойчивость рассматривается через призму соблюдения принципов справедливости и эффективности налоговой системы при одновременной приоритезации расходов бюджета и снижении уязвимости к внешним рискам. Проводимая в настоящее время налоговая политика, выступая ключевым инструментом государственного воздействия на экономические процессы, определяется под влиянием сложившейся системы общественных и социально-экономических отношений, на укрепление финансовой основы исполнения перед гражданами обязательств государства [4]. Через параметры

налогообложения государство воздействует на инвестиционную активность, распределение доходов, уровень потребления и темпы экономического роста. Налоговые поступления составляют основу доходной части бюджета, тем самым определяя возможности государства по исполнению публичных обязательств. Налоги, иные обязательные налоговые платежи, администрируемые налоговыми органами, составляют более 90% доходов консолидированного бюджета, поэтому одной из приоритетных задач налогового администрирования является обеспечение стабильного роста поступлений, адекватного социально-экономическому развитию. От качества администрирования налоговых поступлений, результативности реализуемой налоговой политики зависит и результативность реализации расходных полномочий. Применяемые при этом методы налогового контроля, гарантирующие исполнение норм налогового права, полноту и своевременность уплаты налогов, оказывают непосредственное влияние на рациональное управление финансовыми ресурсами государства [8].

Исследование становится актуальным ввиду усложнения структуры финансовых потоков, увеличения экономических, бюджетных и налоговых рисков, а также потребности в повышении качества государственного управления и совершенствовании налогового контроля в эпоху цифровой трансформации экономики. Оптимально функционирующий налоговый контроль способствует укреплению финансовой дисциплины, снижению риска возникновения дефицитов бюджета и поддержанию стабильной работы государственных финансовых учреждений.

Существующие научные труды преимущественно фокусируются на фискальном аспекте налогового контроля, тогда как его влияние на устойчивость бюджетной системы изучено слабо. Поэтому возникает потребность в комплексном изучении налогового контроля именно как стратегического инструмента, способствующего обеспечению бюджетной устойчивости.

Стоит отметить, что в законодательных и нормативно-правовых актах в настоящее время понятия устойчивости публично-правового образования, бюджетной устойчивости не нашли отражения. В такого рода документах понятие бюджетной устойчивости нередко применяется в обобщенном значении без детализированного раскрытия его сущностных характеристик [1; 4]. Недостаточная определенность содержания понятия бюджетной устойчивости отмечается и в научных исследованиях, где отсутствует единая классификация факторов, влияющих на ее достижение [2]. Однако в контексте растущих внешних ограничений и нарастающих фискальных рисков интеграция инструментов бюджетного и налогового администрирования становится стратегически значимым шагом на пути формирования устойчивой доходной базы государства.

Для зарубежной научной литературы характерно применение понятия *Fiscal sustainability* (англ. «фискальная устойчивость»), под которым понимается возможность государства погашать долговые обязательства при помощи имеющихся в наличии активов, без эмиссии новых государственных займов и рефинансирования для поддержания уровня государственного долга в приемлемом нормативном значении по отношению к ВВП страны [7]. Для оценки вероятности наступления дефолта по государственным обязательствам оценивается способность будущего первичного дефицита к погашению текущего государственного долга. Международные исследования также подчеркивают, что устойчивость публичных финансов определяется не только уровнем бюджетного дефицита и долговой нагрузки, но и качеством финансового управления, прозрачностью бюджетного процесса и эффективностью налогового администрирования [10]. Согласно аналитическим материалам OECD, долгосрочная фискальная устойчивость зависит от институциональной среды, цифровизации налоговых процедур и способности государства адаптироваться к экономическим шокам [10]. В отличие от западной практики, российская научная литература рассматривает бюджетную

устойчивость более комплексно. Распространенное определение сбалансированного бюджета, предполагающее полное соответствие расходов прогнозируемым доходам, является упрощенным. Оно не учитывает роль государственных заимствований как инструмента финансовой политики, предназначенного для сглаживания временных дисбалансов бюджета. Хотя заемные средства эффективно применяются для покрытия дефицита, с юридической точки зрения они не включаются в состав доходов бюджета, поскольку эти финансовые категории регулируются различными правовыми нормами и выполняют разные функции в бюджетной системе. Несомненно, бюджетная устойчивость на уровне государства или отдельного региона формируется как итог последовательной и взвешенной социально-экономической политики. Она свидетельствует о том, что органы власти способны эффективно справляться с внешними вызовами и гарантируют своевременное и полное исполнение бюджетных обязательств, используя имеющиеся финансовые ресурсы. В сложившихся условиях формирование предпосылок к обеспечению долгосрочной сбалансированности и устойчивости федерального бюджета определено Государственной программой «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» в качестве одной из ключевых целей [6].

Очевидно, что эффективное функционирование механизма управления государственными финансами для обеспечения бюджетной устойчивости невозможно без формирования четкой и структурированной системы налогового контроля, которая позволит максимизировать экономический эффект при условии соблюдения законодательства. Такого рода подход к формированию системы налогового контроля позволяет повысить полноту и своевременность поступлений в бюджет, снижает риски уклонения от уплаты налогов, способствует рациональному использованию финансовых ресурсов и, как следствие, укрепляет бюджетную устойчивость государства. Организация эффективного бюджетно-налогового контроля выступает одним из

стратегических приоритетов современной экономической политики России. Такой контроль призван обеспечить не только своевременное и полное поступление государственных доходов, но и законное, а главное — результативное использование бюджетных средств, а также эффективное управление государственной собственностью как важным ресурсом экономического развития.

В соответствии со статьей 32 Налогового кодекса РФ «налоговым контролем признается деятельность должностных лиц налоговых органов по контролю за соблюдением налогоплательщиками законодательства о налогах и сборах» [3]. С позиции экономики налоговый контроль может рассматриваться в качестве системы государственных мер, направленных на обеспечение формирования доходов бюджета, способствующих достижению стабильности финансовой системы государства, с учетом минимализации фискальных потерь при соблюдении законности налоговых обязательств. Как один из ключевых элементов налогового механизма налоговый контроль приводит к трансформации экономического налогового потенциала в реальные доходы бюджета. В структуре публичных финансов ему отводится роль:

- фискального регулятора, обеспечивая рост реальных доходов бюджета без увеличения налоговых ставок;
- института снижения транзакционных потерь через регулирование информационной асимметрии, сокращение рисков мошенничества в сфере налогообложения, ослабление неопределенности доходов бюджета. Он выступает ключевым элементом системы налогового администрирования и служит важным инструментом предупреждения фискальных рисков, таких как уклонение от уплаты налогов, занижение налоговой базы и налоговое мошенничество;
- инструмента перераспределения ресурсов, приводящего к повышению эффективности распределения ВВП.

Не вызывает сомнения, что налоговый контроль занимает центральное место в системе обеспечения бюджетной устойчивости (рис. 1), выполняя функцию связующего элемента между формированием доходной базы бюджета, институциональными механизмами управления государственными финансами и макроэкономическими условиями развития экономики.

Налоговому контролю выделяется основополагающая роль в формировании стабильной доходной базы бюджета через стабилизацию и рост налоговых поступлений, что оказывает прямое влияние на устойчивость государственных финансов. Как видим, формирование бюджетной устойчивости осуществляется под воздействием нескольких взаимосвязанных групп факторов. При этом налоговый контроль, занимая центральное место системы бюджетной устойчивости, обеспечивает структурную взаимосвязь институционального механизма бюджетного управления с макроэкономическими условиями функционирования государства. В системе бюджетной устойчивости место налогового контроля можно определить, прежде всего, его ролью в поддержании доходной стабильности бюджета. Возможность прогнозирования налоговых поступлений и их стабильность гарантируют формирование базы для долгосрочного бюджетного планирования с целью построения реалистичного бюджета, финансовых программ и снижения риска дефицита бюджета. В этом смысле налоговый контроль выступает стабилизатором регулярности поступления бюджетных платежей при нейтрализации влияния внешних экономических колебаний на бюджетную систему государства. Недостаточный уровень налогового контроля может привести к росту теневой экономики, сокращению налоговых поступлений и росту налогового дефицита. Эффективный налоговый контроль способен обеспечить улучшение качества налоговой дисциплины, снижению недоимок и формированию стабильных поступлений в бюджет [9]. Это снижает потребность государства в заимствованиях и уменьшает долговую нагрузку, что является важным условием долгосрочной бюджетной устойчивости. Выпол-

няя институциональную функцию, налоговый контроль укрепляет доверие к налоговой системе и формирует условия для эффективного бюджетного планирования, в том числе в условиях цифровой трансформации экономики.

Эмпирические исследования подтверждают положительную связь между эффективным налоговым контролем и ростом налоговых поступлений (табл. 1). Так, усиление налогового контроля со стороны государства может способствовать снижению сектора теневой экономики, тем самым увеличению налоговой базы и ослаблению дефицита бюджета.

За последние пять лет наблюдается устойчивый рост доходов, администрируемых налоговыми органами. Прирост совокупных доходов (налоговых и неналоговых) с 2022 по 2025 год составил 67%. Аналогичная динамика характерна для налоговых доходов бюджета. Это отражает расширение доходной части бюджета и свидетельствует об определенном укреплении налогового потенциала государства. Такого рода динамика связана с адаптацией бюджетной системы к изменяющимся условиям в экономике, а также ростом эффективности налогового администрирования.

Структурный анализ показывает (табл. 1, рис. 2), что за последние годы ключевыми факторами роста стали налог на добавленную стоимость и налог на доходы физических лиц. Рост поступлений по налогу на добавленную стоимость связан как с происходящими инфляционными процессами в экономике, так и с адаптацией бизнеса к изменениям в расчете налога и внедрением принципа транспарентности налогообложения в условиях цифровой трансформации налогового контроля. Увеличение НДС связано, прежде всего, с ростом фонда оплаты труда с внедрением прогрессивной шкалы налогообложения. НДС становится более значимым и стабильным элементом доходной базы, что положительно влияет на бюджетную устойчивость. Для налога на прибыль организаций характерна выраженная волатильность: от роста до снижения.



Рис. 1. Место налогового контроля в структуре бюджетной устойчивости.

По оценке Банка России косвенные налоги обладают большей стабильностью по сравнению с налогами на прибыль, поскольку зависят от общего объема потребления. Колебания под-
вержены также налоги и регулярные платежи за пользование природными ресурсами, поскольку нефтегазовые доходы остаются зависимыми от внешнеэкономической конъюнктуры.

Таблица 1. Динамика поступления налогов по видам платежей в бюджет РФ за 2021 – 2025 гг., млрд руб.

Виды налоговых платежей	2021	2022	2023	2024	2025	При- рост, %	Откло- нение, руб.
Доходы, администрируемые налоговыми органами, всего, в том числе:	27018	32786	36114	42522	45031	67	18013
Налоговые доходы, в том числе:	26634	32527	35542	41577	43617	64	16983
Налог на прибыль организаций	5364	6150	8879	8169	7523	40	2159
Налог на доходы физических лиц	4639	5426	6283	7907	9297	100	4659
Налог на добавленную стоимость	5908	7182	7969	9654	11338	92	5430
Акцизы по подакцизным товарам (продукции)	689	-969	-615	-1036	703	2	14
Налоги на имущество	1393	1529	1728	1757	1923	38	530
Налоги, сборы и регулярные платежи за пользование природными ресурсами	7946	13199	11286	14793	10994	38	3048

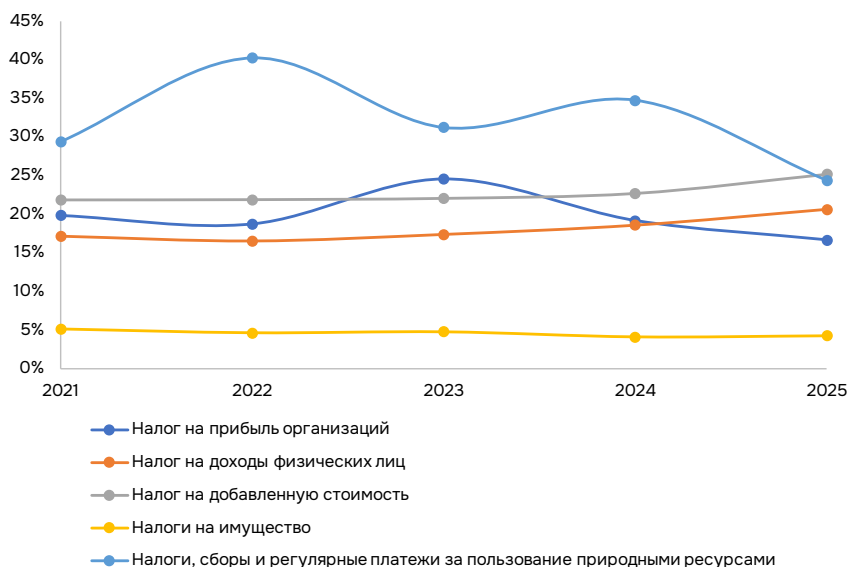


Рис. 2. Структура поступления налогов по видам платежей в бюджет РФ за 2021 – 2025 гг., млрд руб..

Таким образом, эффективное функционирование механизма управления государственными финансами невозможно без формирования устойчивой и структурированной системы бюджетно-налогового контроля, которая обеспечивает не только соблюдение законодательства, но и максимизацию экономического эффекта. Такой контроль позволяет повысить полноту и своевременность поступлений в бюджет, снижает риски уклонения от уплаты налогов, способствует рациональному использованию финансовых ресурсов и, как следствие, укрепляет бюджетную устойчивость государства.

В экономическом контексте налоговый контроль выступает ключевым механизмом мобилизации бюджетных ресурсов, стабилизации доходной базы государства и формирования надежной финансовой среды, обеспечивающей устойчивость государственных финансов и социально-экономическую стабильность. Цифровизация налогового контроля напрямую повышает эффективность собираемости налогов, расширяет налоговую базу, снижает теневую экономику и обеспечивает более устойчивые доходы бюджета, что является критически важным для долгосрочной бюджетной устойчивости государства.

Библиографический список

1. Бланк И. А. Управление государственными финансами. – Киев : Ника-Центр, 2018.
2. Иванов И. П. Бюджетная устойчивость: теоретические аспекты и методы оценки // Финансы и кредит. – 2021. – № 7. – С. 15–28.
3. Налоговый кодекс РФ. Часть первая: от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 15.02.2016 № 32-ФЗ, от 05.04.2016 № 101-ФЗ, от 05.04.2016 № 102-ФЗ, от 26.04.2016 № 110-ФЗ). – (Дата обр. 28.02.2026).
4. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов (утв. Минфином России). – (Дата обр. 28.02.2026).
5. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 15.01.2020. – (Дата обр. 01.03.2026).
6. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 №320 (ред. от 21.02.2026) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков». – (Дата обр. 28.02.2026).

7. *Рябова Е. В.* Развитие межбюджетных отношений в рамках бюджетно-налоговой политики, направленной на обеспечение финансовой устойчивости субъектов Российской Федерации // Журнал российского права. – 2023. – № 75–90.
8. *Шемякина М. С., Щербакова Н. В.* Стратегии совершенствования механизма налогового контроля // Инновационные технологии управления и права. – 2020. – 2 (28). – С. 62–64.
9. *Щербакова Н. В.* Оценка налоговых рисков коммерческих организаций // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – 1 (37). – С. 84–99.
10. OECD. Fiscal Sustainability and Public Finance Frameworks. – Paris : OECD Publishing, 2020.

УДК 338.12.015 DOI: 10.14451/1.256.558

Макроэкономическая неопределенность и ее влияние на инвестиционные решения компаний

© 2026 **Тадтаева Валида Валерьевна**

Доцент, кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказский филиал, Россия, Владикавказ. Владикавказский институт управления, Россия, Владикавказ.

E-mail: vvtadtaeva@fa.ru

© 2026 **Джигоева Екатерина Таймуразовна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказский филиал.

E-mail: vvtadtaeva@fa.ru

Ключевые слова: макроэкономическая неопределенность, инвестиции, реальные опционы, ограниченность, стратегия, адаптивность.

В статье рассматривается влияние текущей макроэкономической ситуации России на принятие инвестиционных решений. В работе раскрываются основные каналы воздействия неопределенности на инвестиционную активность компаний, путем финансового канала и эффекта реальных опционов. Рассматриваются методы адаптации бизнеса к текущим условиям.

Современный этап развития российской экономики находится под высоким давлением санкций и ускорением технологических изменений, что привело к макроэкономической неопределенности. С 2022 года введение масштабных экономических ограничений против России радикально изменило условия функционирования финансового сектора, запустив процесс глубокой структурной перестройки всей системы, в том числе и кредитных отношений.

Геополитические вызовы привели к разрыву устоявшихся финансовых связей, ограничению доступа к международным капитальным рынкам и необходимости ускоренной переориентации на внутренние источники финансирования.

В этих условиях компании оказались в центре трансформационных процессов, выступая одновременно объектом воздействия внешних шоков, и субъектом, которому необходимо адаптировать внутренние процессы к новым реалиям.

Теперь компаниям необходимо адаптироваться к изменению структуры финансирования, волатильности ключевой ставки, резким колебаниям монетарной политики ЦБ РФ, девальютации, регуляторными ограничениями.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в данных условиях компании не могут функционировать так, как прежде. Понимание направлений того, как необходимо трансформироваться очень важно для предприятий

с целью выработки эффективных стратегий поддержания финансовой устойчивости предприятий и обеспечения непрерывного финансирования для расширения и удорожание своего бизнеса, в том числе и за счет инвестиционных решений.

Цель исследования – выявить механизмы влияния решения компаний в условиях неопределенности и предложить пути адаптации к ней.

Современная компания – это сложная динамическая структура, работающая с целью получения прибыли, реализацией миссии и других стратегических задач. Это открытая система, которая постоянно взаимодействует с внешней средой и адаптируется к ее изменениям. Такая структура должна быть очень гибкой в управлении, так она должна перестраиваться на быстро меняющиеся внутренние и внешние факторы, с целью постоянного совершенствования во всех областях деятельности, а также освоению новых технологий и рынков.

Для освоения новых горизонтов развития и расширения своей деятельности, компании вкладываются в инвестиционные проекты. Однако для этого необходимо дополнительное финансирование, что в нынешних условиях довольно затруднительно. Например, кредиты стали менее доступными, что отразилось на компаниях. Также высокие проценты по кредитам повлияли напрямую на рентабельность и деловую активность компаний, что приводило к высокой долговой нагрузке, сдерживающей развитие и инвестирование во что-то новое для предприятий.

К основным элементам, которые влияют на неопределенность относят финансовый канал и эффект реальных опционов.

Финансовый канал является одним из основных негативных элементов, негативно влияющих на деятельность компаний. Он напрямую связан с удорожанием финансирования и ограниченным доступом к кредитованию. В последние годы в России ведется довольно жесткая денежно-кредитная политика, которая полностью влияет

на выдачу кредитов, как для физических лиц, так и для компаний и ИП. Это связано с разрывом сложившихся товарных и финансовых взаимосвязей и изоляцией национальной экономики от глобальных рынков. Одним из основных макроэкономических инструментов, напрямую влияющих на финансирование предприятий, является ключевая ставка ЦБ РФ.

Начиная с 2022 года ключевая ставка обладала высокой волатильностью (рис. 1), что было связано с множеством факторов [6].

Геополитическая ситуация и санкции. В феврале 2022 г. введение западных санкций привело к резкому повышению ключевой ставки до 20% для поддержания финансовой стабильности и предотвращения неконтролируемого роста цен. Эта мера была направлена на стабилизацию валютного курса, сдерживание оттока капитала и сохранение доверия к национальной финансовой системе.

Инфляция. Повышение ставки в 2023–2024 гг. было связано с превышением прогнозных показателей роста цен и ростом инфляционных ожиданий населения и бизнеса. В 2025 г. снижение ставки стало возможным благодаря постепенному возвращению экономики к траектории сбалансированного роста и снижению инфляционного давления. ЦБ РФ стремился удерживать инфляцию вблизи целевого уровня 4%, что требовало гибкого реагирования на изменение ценовой динамики.

Экономическая активность. В 2022 г. снижение ставки после первоначального шока было направлено на поддержку экономики в условиях кризиса. Однако с 2023 г. акцент сместился на борьбу с инфляцией, что потребовало ужесточения денежно-кредитной политики. Регулятор балансировал между необходимостью стимулирования деловой активности и предотвращением раскручивания инфляционной спирали [11, с. 18].

Дефицит бюджета. С 2022 г. этот фактор стал важным проинфляционным фактором, влияющим на решения ЦБ. Рост бюджетных расходов,

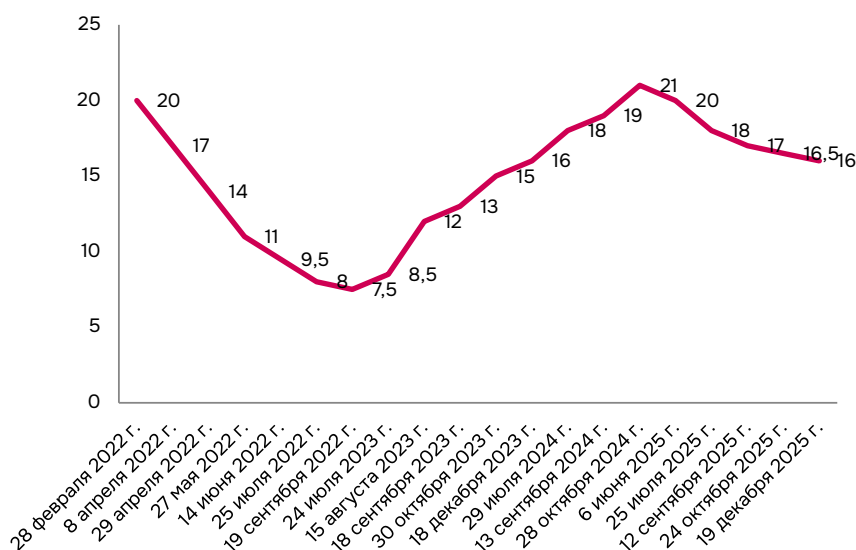


Рис. 1. Динамика ключевой ставки России 2022–2025 гг.

в том числе на финансирование инфраструктурных и социальных программ, усиливал инфляционное давление, что требовало компенсационного ужесточения денежно-кредитных условий.

Инфляционные ожидания. Регулятор учитывал ожидания населения и бизнеса при принятии решений. Например, в 2024 г. высокая ставка была направлена на сдерживание инфляционных ожиданий, которые могли привести к самоподдерживающемуся росту цен. Управление ожиданиями стало ключевым элементом стратегии ЦБ РФ.

Волатильность ключевой ставки в 2022–2025 годах была обусловлена внешними шоками (санкции), инфляционным давлением и необходимостью балансировать между сдерживанием инфляции и поддержкой экономики. ЦБ РФ активно использовал этот инструмент для достижения цели — удержания инфляции вблизи 4%. Повышение ставки замедляло рост цен, но эффект проявлялся не сразу, а через несколько кварталов. Это связано с тем, что изменение ключевой ставки влияет на спрос и цены не сразу, а со временем. В конце 2025 г. годовая инфляция снизилась до 5,6%, что свидетельствовало о постепенном возвращении к целевым ориентирам.

Высокая ставка сдерживала экономический рост, удорожая кредитование для бизнеса, что

ограничивало инвестиции и производство. Низкая ставка, напротив, стимулировала спрос и инвестиции, но могла ускорять инфляцию. В 2026 году и далее ожидается снижение ключевой ставки до 13%. Так, волатильность ставки создавала неопределённость для экономических агентов и затрудняла долгосрочное планирование. Однако все равно давала возможность на рост деятельности.

Помимо денежно-кредитной политики огромную роль на принятие инвестиционных решений влияет налоговое регулирование страны. Это влияет напрямую на стоимость инвестиционного проекта, а также на рентабельность инвестиций, при росте налогов инвестиции становятся менее привлекательными.

Начиная с 2022 года происходили различные изменения в законодательстве, которые как облегчали, так и усложняли деятельность предприятий. С 2022 года по 2025 год были введены налоговые каникулы для индивидуальных предпринимателей на упрощенной системе налогообложения и патентной системе налогообложения. По данной государственной поддержке в течение двух налоговых периодов ИП освобождались от налогового бремени, что способствовало росту их бизнеса, в том числе и на инвестирование новых проектов и снижение рисков.

Данная программа является региональной и умеет успех, с каждым годом количество ИП только увеличивалась по всей России, и среднего предпринимательства (табл. 1). Программа была продлена до 31 декабря 2026 года. особо активно она применяется среди малого

Таблица 1. Число ИП в России, среди МСП [2].

Год	ИП, среди МСП
На 10.01.2022	3 552 645
На 10.01.2023	3 685 962
На 10.01.2024	4 061 916
На 10.01.2025	4 328 500
На 10.01.2026	4 639 196

Согласно данным таблицы наблюдается устойчивый рост числа ИП. Наибольший прирост пришелся на 2024 год (10,2%), что связано с активной переориентацией рынка на внутренний региональный спрос, адаптация к ограничениям внешнего рынка.

Также росту ИП среди МСП активно поспособствовала автоматизированная упрощенная система налогообложения. В данной программе налог рассчитывается автоматически на основе данных банков, онлайн-касс и личного кабинета налогоплательщика, что облегчило задачи ИП. ИП и компании также освобождаются от уплаты НДС (кроме случаев ввоза товаров в РФ и «агентского НДС»), НПО, НИО и страховых взносов (кроме взносов от несчастных случаев). Однако с 2026 года снизили барьеры для освобождения от НДС, теперь он составляет 20 млн руб. и планируется дальнейшее снижение.

Для более крупного бизнеса налоговое законодательство становится более жестким по главным налогам. Для компаний с общей системой налогообложения в 2025 году ввели прогрессивную шкалу налогообложения по налогу на доходы физических лиц, в зависимости от дохода от 13% до 22%, увеличена общая ставка налога прибыль до 25%. Также с 2026 года увеличена основная ставка налога на добавленную стоимость с 20% до 22%. Эти меры связаны с необходимостью пополнения бюджета России,

создания более устойчивой бюджетной базы, а также борьбы с теневой экономикой, особенно в части снижения порогов для освобождения от НДС при УСН.

Для крупных компаний данный рост налогов оказывает сдерживание их инвестиционной активности, так как, во-первых, большая часть прибыли уходит на налоги, что уменьшает ресурсы для инвестиций. Во-вторых, растут риски за счет налоговой нагрузки, что уменьшает интерес инвесторов и снижает их готовность вкладываться в новые проекты. В-третьих, имея рост в своих обязательствах, компании имеют и высокую долговую нагрузку. Выдача кредитов стала более жесткой (рис. 2), а кредиты являются одним из главных источников для инвестиционной активности предприятий [6].

Также компании могут брать источники финансирования путем альтернативного финансирования. Источники финансирования и их зависимость от факторов:

- Частные инвестиции (бизнес-ангелы, венчурные фонды).
Зависит от инвестиционной привлекательности проекта, качества бизнес-модели, команды менеджмента.
- Краудфандинг.
Зависит от общественного интереса к проекту, качества презентации идеи.
- Лизинг, факторинг.



Рис. 2. Объем кредитов, предоставленных юридическим лицам – резидентам и индивидуальным предпринимателям, трлн руб.

Зависит от потребности в обновлении оборудования или управлении дебиторской задолженности, доступности данных услуг на рынке.

– Выпуск акций и облигаций.

Зависит от состояния финансового рынка, репутации компании, макроэкономики.

В этих условиях компаниям необходимо активнее уделять внимание гибкости, управлению рисками и использованию мер государственной поддержки.

Первым делом необходимо проводить регулярный мониторинг макроэкономической ситуации страны, а также стран, если компания уже сотрудничает или намеревается. Нужно отслеживать динамику ключевых макроэкономических факторов: инфляцию, курс рубля, ключевую ставку и так далее.

Необходимо понимать на какой стадии сейчас находится компания, а потом разрабатывать различные сценарии развития компании (оптимистичный, реалистичный, пессимистичный), проводя различные виды анализа, как традиционные, так и методы бизнес-анализа, включая во внимание как внутренние, так и внешние факторы. Важно следовать трендам и применять новые методы анализа, чтобы понимать, в каких реалиях находится компания и как можно внедрять новые практики, куда вкладывать свои денежные средства. Например, большую роль играет ESG-повестка, которая напрямую влияет на бизнес-процессы, делая бизнес качественнее и устойчивее.

Также немаловажно уделять внимание новым цифровым сервисам, автоматизировать рутинные задачи для большей производительности. Внедрение ERP-систем, CRM-систем положительно влияют на компании, снижают ошибки, дают больше информации о покупательских предпочтениях и облегчают некоторые задачи персонала. Например, ПАО «Магнит» активно внедряет CRM-систему в электронной коммерции, благодаря ей средний чек клиентов увеличился на 15% в 2024 году. Это произошло благодаря тому, что система учитывала потребительские привычки и предлагала персонализированные скидки.

Далее нужно работать с рисками компании. Согласно полученным данным анализа, особое внимание необходимо уделить финансовой устойчивости, деловой активности. Важно в нынешних условиях диверсифицировать источники финансирования, разрабатывать планы на случай каких-либо сбоев, например, в логистике. Необходимо иметь резервный фонд, страхование на имущество, чтобы не потерять все.

Затем необходимо решать какие инвестиционные проекты могут быть полезны не только бизнесу, но и всем заинтересованным сторонам. Первоочередным является понимание того, подходит ли намеченный проект стратегическим целям компании, не противоречит ли миссии компании и можно ли реализовать проект в текущих условиях. Нужно понимать влияние проекта на имидж компании, экологические факторы

и убедиться, что проект соответствует законодательству.

Важным шагом является рассмотреть различные показатели и методы, которые помогут понять, насколько рискованный проект, и стоит ли в него вкладываться. Важно оценивать как количественные, так и качественные метрики, а также рассматривать все в сценарном анализе, учитывая реалистичный, пессимистичный, оптимистичный вариант [1, с. 7–10].

Методы оценки инвестиционных проектов:

- NPV (чистая приведенная стоимость).
Показывает, сколько проект добавляет стоимости бизнесу в сегодняшних деньгах. Учитывает временную стоимость денег.
- IRR (внутренняя норма доходности).
Определяет «процент доходности» проекта, сопоставимый со стоимостью капитала.
- PI (индекс прибыльности).
Показывает, сколько рублей ценности создаёт каждый вложенный рубль.
- Срок окупаемости.
Определяет, когда проект вернёт вложенные деньги.
- Анализ чувствительности.
Оценивает, как изменение ключевых параметров (цена, объём продаж, себестоимость и др.) повлияет на проект.
- Метод дерева решений.
Используется для анализа последовательных решений с учётом вероятностей исходов.
- Имитационное моделирование.
Позволяет оперативно принимать решения при изменении параметров рынка.
- Качественные методы. Включают анализ уместности затрат, метод аналогий, метод экспертных оценок.

При принятии уже конкретных инвестиционных решений начинает играть важную роль эффект реальных опционов, описанный Б. Бернанке в 1983 году, который не теряет своей актуальности. Суть данного эффекта заключается в том, что компании в период неопределённости предпочитают не спешить с серьёзными решениями.

Они откладывают крупные инвестиции, осторожнее ведут политику найма новых сотрудников.

То есть компании придерживаются некой выжидательной стратегии, действуют не сразу, а ждут, когда появится больше информации о рынке, и начинают больше рисковать. Реальный опцион в такой ситуации – это не финансовый инструмент, а право для компаний принимать решения позже, а не сейчас.

Главная причина такого поведения – это безвозвратные издержки. Они могут быть разнообразными: расходы на маркетинг, расходы на новое оборудование, затраты на найм и перекалфикацию персонала и так далее. Все они могут стать крупной ошибкой для компаний, иметь высокие капитальные вложения и в конце, сильно ударить по рентабельности компании, не обосновать своих затрат [3, с. 25].

Поэтому иногда недостаточно просто оценить путем различных показателей инвестиционный проект, нужно учитывать стоимость опциона – то есть понять, сколько будет цена стоимости затишья. Нужно инвестировать тогда, когда ожидаемая прибыль от проекта, будет значительно превышать затраты, настолько чтобы компенсировать риск и ценность ожидания. Так, компаниям в современных условиях нужно следовать следующим решениям для оптимизации своего бизнеса:

- Распределять инвестиции между различными проектами, иметь «страховой запас» денежных средств для снижения рисков потери капитала.
- Как можно чаще определять как внутренние, так и внешние угрозы, влияющие на бизнес-процессы компании и самого проекта. То есть нужно уметь распознавать все возможные риски и как можно качественнее работать с ними.
- Работать над ликвидностью проекта, разрабатывать методику управления ею на всех этапах разработки проекта.
- Не жалеть инвестиции в человеческий капитал, иметь высококвалифицированные кадры,

даже во время создания проекта. В дальнейшем применять системы ключевых показателей (KPI) для большей мотивации и производительности сотрудников.

- Искать баланс между заемными и собственными источниками финансирования, особенно в нынешних условиях, когда кредиты становятся менее доступными.
- Мониторить текущую обстановку на финансовых рынках, макроэкономику, знать изменения в законодательстве. При необходимости ужесточать требования к ликвидности, финансовой устойчивости.

Но бывают случаи, когда выжидательная стратегия не всегда выгодна. Иногда такой стратегией можно упустить время и конкуренты пойдут на опережение. Здесь начинает играть роль опционов роста, разработанная в конце 1990-х Х. Крафтом, Э. Шварцом и Ф. Вайсом.

Опционы роста — будущая возможность, которая возникает при инвестировании в НИОКР. В период неопределенности могут стимулироваться какие-то новые проекты, которых раньше не было или совершенствоваться уже готовые, соответственно и акции таких компаний расти. Конкуренция здесь является движущей силой. Ярким примером является период пандемии 2020 года [5, с. 11]. В этот

период произошел рост цифровых сервисов, начали развиваться искусственный интеллект, электронная коммерция и так далее, которые развиваются с каждым годом все активнее.

Таким образом, в условиях сложной макроэкономической ситуации в России принятие инвестиционных решений требует от компаний комплексного подхода.

Необходимо проводить тщательный анализ как внешних факторов, влияющих на бизнес, так и внутренних. Важно его проводить не только при решении о реализации какого-либо инвестиционного решения, а на всех этапах деятельности предприятия. Компания должна иметь дополнительные средства инвестирования, «подушку безопасности», знать баланс между собственным и заемным капиталом.

Ключевой задачей остается сохранять финансовую устойчивость, ликвидность и стратегическую направленность при реализации новых проектов.

Гибкость в управлении рисками — это залог успеха, так как в таком случае бизнес может адаптироваться к динамичным условиям внешней среды, продолжать функционировать и развивать бизнес.

Библиографический список

1. Инвестиционные решения в финансовом менеджменте : учебник для вузов / под ред. А. З. Бобылевой. — М. : Юрайт, 2026. — 133 с.
2. Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства / Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. — URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?level=2&fo&ssrf>.
3. Комаровская Н. В. Неопределённость и экономическая активность: теоретические аспекты // Вопросы теоретической экономики. — 2026. — № 1. — С. 22–38.
4. Леонтьева С. М., Кузьмин Е. Д., Мустафин М. А. Поведение инвесторов в условиях экономической неопределённости // Электронный научный журнал «Вектор экономики». — 2024. — № 10.
5. May B. A. Экономическая политика в условиях пандемии: опыт 2021–2022 гг. // Вопросы экономики. — 2022. — № 3. — С. 5–28.
6. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов / Банк России. — URL: <https://cbr.ru>.
7. Свиридов А. В. Неопределённость в экономической политике и её связь с инвестиционными решениями фирм // International Journal of Humanities and Natural Sciences. — 2024. — Т. 6–3(93). — С. 49–57.
8. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
9. Халяпин А. А., Перерва А. В., Рябинина В. В. Макроэкономические факторы и инвестиционные решения в условиях экономической нестабильности // Экономика и управление. — 2024. — № 12. — С. 78–87.

10. *Черкасова В. А., Ведута Р. А.* Влияние геополитической и экономической неопределённости на инвестиционную деятельность российских компаний // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 4. – С. 56–68.
11. Экономическая политика в условиях турбулентности и ограничений / С. Н. Большаков [и др.] // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – № 6. – С. 16–192.

УДК 330.332 DOI: 10.14451/1.256.566

Трансформация налогового консультирования в условиях цифровизации налогового контроля в Российской Федерации

© 2026 **Тускаева Мадина Руслановна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Налоги. Бухгалтерский учет. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: madina.tuskaewa@yandex.ru

© 2026 **Плиева Эвелина Георгиевна**

Студент. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: madina.tuskaewa@yandex.ru

Ключевые слова: налоговое консультирование, налоговый контроль, цифровизация, ФНС России, налоговый мониторинг, налоговые риски, искусственный интеллект.

Статья посвящена исследованию изменений в институте налогового консультирования под влиянием внедрения высокотехнологичных систем налогового контроля. Автор анализирует переход от реактивной модели консультирования к проактивной (превентивной) и обосновывает необходимость внедрения TaxTech-решений в практику консультанта.

На сегодняшний день Федеральная налоговая служба (ФНС) России по праву считается не просто государственным ведомством, а одной из самых мощных ИТ-платформ в мире. Мы стали свидетелями того, как налоговое администрирование в нашей стране совершило качественный рывок: от бумажных отчетов и долгих выездных проверок к цифровой среде, где почти всё происходит автоматически. Россия сегодня задает международные тренды в этой области, внедряя технологии, которые делают работу бизнеса максимально «прозрачной» для государства.

Главными инструментами этой «цифровой революции» стали уникальные системы контроля.

Например, аналитический комплекс АСК НДС-2 позволяет налоговой службе видеть всю цепочку движения товаров и денег по всей стране. Если где-то возникает «разрыв» в уплате налога, система видит это практически мгновенно. С 2023 года заработал Единый налоговый счет (ЕНС), который, с одной стороны, объединил все платежи, а с другой — дал государству возможность еще четче контролировать состояние расчетов каждого предпринимателя.

Для крупнейших компаний активно развивается налоговый мониторинг — режим, при котором инспекторы получают прямой онлайн-доступ к бухгалтерии предприятия. Всё это создает

реальность, в которой бизнес-процессы видны государству «как на ладони» в режиме реального времени.

Такая тотальная прозрачность ставит под вопрос само существование классического налогового консультирования в том виде, к которому мы привыкли. Раньше работа консультанта часто сводилась к тому, чтобы найти ошибки в уже сданных отчетах или помочь клиенту подготовиться к проверке, которая будет когда-то в будущем. Сегодня такой подход «постфактум» (когда мы исправляем то, что уже случилось) теряет смысл. Если налоговый инспектор видит ошибку в системе быстрее, чем бухгалтер или внешний консультант успевают открыть отчетность, то советы по «исправлению прошлого» становятся бесполезными.

В новой цифровой реальности консультант должен превратиться из «пожарного», который тушит уже начавшийся конфликт с налоговой, в «архитектора безопасности». Теперь важно не исправлять ошибки, а не допускать их появления в цифровых системах ФНС. Нам необходимо найти новые способы взаимодействия между всеми участниками процесса: государством, бизнесом и специалистами-консультантами. Исследование того, как именно должна измениться эта работа под давлением новых технологий, является важной задачей для развития современной экономики и защиты законных интересов налогоплательщиков.

Беспрецедентная цифровизация налогового администрирования в Российской Федерации, инициированная Федеральной налоговой службой (ФНС России), выступает ключевым катализатором структурных изменений на рынке налогового консалтинга.

Переход налогового контроля от традиционных дискретных проверок к непрерывному автоматизированному мониторингу в режиме реального времени радикально меняет запрос бизнеса к консультанту и содержание самого консалтингового продукта. Данное влияние проявляется по нескольким ключевым направлениям.

Внедрение высокотехнологичных систем ФНС России привело к фундаментальному сдвигу в парадигме налогового консультирования:

АСК НДС-2 и АСК КНД-1151085 (налоговый разрыв по НДС). Автоматизированная система контроля НДС-2, а позднее и более широкий комплекс автоматизированных систем, способных выявлять налоговые «разрывы» и несоответствия в цепочках контрагентов в режиме реального времени, практически нивелировали эффективность агрессивных схем налоговой оптимизации, основанных на сомнительных сделках. Консультанты теперь вынуждены не устранять последствия уже совершенных нарушений, а заниматься превентивным налоговым комплаенсом.

Это включает глубокий Due Diligence (комплексная проверка финансового, юридического и операционного состояния компании) контрагентов, анализ рисков сделок до их заключения, а также построение внутренних моделей, имитирующих логику проверок ФНС, с целью выявления потенциальных «разрывов» до подачи деклараций.

Введение ЕНС с 2023 года хоть и направлено на упрощение для налогоплательщиков, но значительно усложнило процесс сверки расчетов с бюджетом и понимание причин возникновения задолженностей или переплат. Это создало огромный спрос на консультирование по вопросам:

- методологии формирования сальдо ЕНС;
- правильности распределения платежей налоговыми органами;
- механизмов погашения задолженностей и получения переплат в условиях новой системы.

Консультанты должны не только понимать новое законодательство, но и помогать клиентам настраивать внутренние учетные системы для корректного взаимодействия с ЕНС.

- Онлайн-кассы и маркировка товаров характеризуются передачей фискальных данных с онлайн-касс в ФНС в режиме реального времени, а также системой прослеживаемости и маркировки товаров (например, ЕГАИС,

«Честный ЗНАК»). Они обеспечили тотальный контроль за выручкой и оборотом товарных запасов. Это сократило возможности для занижения налогооблагаемой базы по НДС, налогу на прибыль и НДФЛ. Роль консультанта сместилась в сторону помощи в интеграции данных учетных систем клиента с государственными информационными системами.

- Внедрение высокотехнологичного кассового оборудования (ККТ) и запуск масштабных систем маркировки товаров стали важнейшими вехами в создании «прозрачного» экономического контура в России. Сегодня онлайн-кассы – это не просто устройства для печати чеков, а полноценные узлы передачи данных, которые через операторов фискальных данных (ОФД) транслируют информацию о каждой продаже в базу ФНС практически в момент совершения покупки. Это позволило государству сформировать систему непрерывного мониторинга розничной выручки, исключив возможность сокрытия доходов «в тени».

Параллельно с кассовой реформой была развернута глобальная система прослеживаемости и цифровой маркировки (такая как «Честный ЗНАК» и ЕГАИС). Ее работа основана на присвоении каждой единице товара уникального цифрового кода, который позволяет отследить весь жизненный цикл продукции – от заводского конвейера или таможенного поста до конечного потребителя. Такая «цифровая биография» товара сделала невозможным оборот контрафакта и серых партий, обеспечив тотальную прозрачность товарных остатков на складах и их реального движения.

Для бизнеса и государства это означало радикальное сужение пространства для налоговых манипуляций. Прямой контроль за движением товаров и выручки автоматически лишил смысла классические методы занижения базы по НДС, налогу на прибыль и НДФЛ. Если система видит покупку товара и его реализацию в реальном времени, любые попытки исказить отчетность мгновенно фиксируются как «разрыв» или аномалия.

В этих условиях профессиональная роль налогового консультанта претерпела фундаментальную метаморфозу. Консультант перестал быть просто специалистом по заполнению деклараций; теперь он выступает в роли методолога и ИТ-интегратора. Сегодня его ключевая задача – помочь клиенту «подружить» внутренние учетные системы (ERP, 1C) с государственными информационными шлюзами. Консультант настраивает процессы так, чтобы данные из складского учета, кассовых отчетов и систем маркировки автоматически и корректно сопоставлялись с налоговыми регистрами.

Таким образом, работа эксперта сместилась из области юридических споров в плоскость обеспечения технологической чистоты и системной интеграции данных, что является единственным способом защиты бизнеса в условиях тотального цифрового надзора.

Стремительное развитие цифровых технологий налогового контроля и беспрецедентный уровень информационной прозрачности, обеспечиваемый ФНС России, формируют ряд существенных проблем и вызовов для института налогового консультирования. Эти проблемы затрагивают как методологические аспекты деятельности консультантов, так и экономическую целесообразность предоставления отдельных услуг.

Одной из фундаментальных проблем является формирование выраженной информационной асимметрии в пользу налоговых органов:

- Доступ к данным в реальном времени: системы АСК НДС-2, АИС «Налог-3», онлайн-кассы и ЕНС обеспечивают ФНС России доступ к огромным массивам данных о финансовых операциях налогоплательщиков практически в режиме реального времени. Налоговые органы видят транзакции, сопоставляют данные контрагентов, выявляют расхождения и потенциальные риски значительно быстрее, чем внешний консультант может получить и проанализировать аналогичную информацию от своего клиента.

- Ограниченный доступ к аналитическим инструментам. Консультанты не имеют прямого доступа к внутренним алгоритмам и скоринговым моделям ФНС, использующим искусственный интеллект и Big Data. Это создает «черный ящик» в механизме выявления рисков, делая предсказание действий налоговой службы более сложным.
- Проблема «вчерашних» данных. Консультант зачастую работает с данными, которые ему предоставляет клиент, уже после совершения сделок или в конце отчетного периода. К этому моменту налоговые органы уже могли выявить проблемные участки, что переводит консультирование в режим «тушения пожара», а не предотвращения.

Цифровая трансформация предъявляет к налоговым консультантам новые, зачастую междисциплинарные требования, к которым профессиональное сообщество не всегда готово:

- ИТ-грамотность и понимание архитектуры систем. Консультанту недостаточно знать Налоговый кодекс РФ. Требуется понимание принципов работы ERP-систем (SAP, 1C), структуры баз данных, а также логики функционирования АИС «Налог-3». Отсутствие таких компетенций препятствует полноценному консультированию по вопросам налогового мониторинга и интеграции учетных систем.
- Навыки дата-аналитики и работы с Big Data. Современный консультант должен уметь работать с большими массивами данных, использовать BI-системы, проводить статистический анализ и выявлять аномалии, характерные для налоговых рисков.
- Сложность в оценке эффективности новых услуг. Оценка эффективности услуг по построению систем внутреннего контроля или внедрению TaxTech-решений для клиента требует иных метрик, чем традиционное сокращение налоговых платежей, что создает трудности в позиционировании и ценообразовании.

Цифровая прозрачность и автоматизация рутинных процессов внутри ФНС и у налогоплательщиков приводят к снижению спроса на простые,

стандартизированные консультационные услуги:

- Автоматизация базовых функций: сервисы ФНС (Личный кабинет, АвтоУСН, автоматический расчет имущественных налогов для физлиц) снижают потребность в обращении к консультанту по вопросам заполнения деклараций или расчета типовых платежей.
- Снижение маржинальности: услуги, связанные с простой подготовкой отчетности или сверкой расчетов, становятся менее маржинальными из-за конкуренции и доступности автоматизированных решений. Это вынуждает консультантов искать более сложные и высокооплачиваемые ниши.
- Инвестиции в TaxTech: для сохранения конкурентоспособности консалтинговым компаниям необходимо инвестировать в разработку и внедрение собственных TaxTech-решений. Это требует значительных финансовых и человеческих ресурсов, что может быть недоступно для небольших игроков рынка.

Несмотря на активную цифровизацию, институт налогового консультирования в России до сих пор не имеет единого профильного федерального закона. Это порождает ряд проблем:

- Отсутствие единых стандартов. Размытые критерии профессиональной деятельности, отсутствие механизма лицензирования или обязательной сертификации создают условия для появления недобросовестных участников рынка.
- Правовая защита консультанта. Неопределенность статуса не обеспечивает достаточной правовой защиты консультанта при возникновении спорных ситуаций, что особенно актуально в условиях повышенного внимания ФНС к каждой транзакции.
- Этическое регулирование. Отсутствие четких рамок регулирования затрудняет формирование единых этических стандартов и механизмов ответственности.

Проблемы налогового консультирования в условиях цифровой прозрачности носят комплексный характер и требуют не только адаптации

к новым технологиям, но и глубокой перестройки всей парадигмы профессиональной деятельности. Решение этих вызовов лежит в плоскости инвестиций в технологии, развития новых компетенций и формирования адекватной нормативно-правовой базы для института налогового консультирования.

В ходе исследования выявлены следующие проблемы:

1. Информационная асимметрия: налоговые органы зачастую видят данные о сделках быстрее, чем внешний консультант.
2. Запрос на ИТ-компетенции: налоговому консультанту сегодня недостаточно знать НК РФ; необходимо понимать алгоритмы работы АИС «Налог-3» и уметь работать с Big Data.
3. Риск автоматизации: типовые консультации (заполнение деклараций, расчет вычетов) замещаются чат-ботами и автоматизированными сервисами ФНС.

Для повышения эффективности консультирования предлагается:

- Переход к модели «Cooperative Compliance» (расширенное взаимодействие). Консультант должен помогать клиенту выстраивать прозрачные отношения с ФНС, минимизируя агрессивное налоговое планирование.
- Внедрение предиктивной аналитики. Использование консультантами собственных программных продуктов, имитирующих логику проверок ФНС, для выявления рисков до того, как их увидит инспектор.
- Разработка систем внутреннего налогового контроля (ВНК). Основным продуктом консультанта становится помощь в интеграции учетных систем компании с информационными системами налоговых органов.

Подводя итог, можно сформулировать несколько принципиальных выводов, определяющих будущее налогового консультирования в условиях тотальной цифровизации.

Во-первых, классическая роль налогового консультанта как «советника по исправлению ошибок» окончательно уходит в прошлое.

В условиях, когда алгоритмы АИС «Налог-3» и АСК НДС-2 анализируют деятельность бизнеса в режиме реального времени, любые попытки исправить отчетность «задним числом» теряют смысл. Налоговая служба сегодня видит аномалии и разрывы быстрее, чем клиент успевает передать документы своему консультанту. Это означает, что единственным способом выживания для консалтингового бизнеса становится переход к модели предиктивного (упреждающего) анализа.

Консультант должен не «лечить симптомы» уже выявленных нарушений, а «проектировать иммунитет» бизнес-процессов, предотвращая саму возможность появления налоговых рисков.

Во-вторых, технологический разрыв между государством и частным сектором требует от консультантов немедленного внедрения собственных TaxTech-решений.

Если налоговый инспектор использует искусственный интеллект и Big Data для поиска нарушений, то и консультант обязан владеть аналогичным инструментарием. Совершенствование консультирования сегодня напрямую зависит от умения создавать «цифровые зеркала» – программные продукты, которые будут проверять бизнес клиента точно так же, как это делает ФНС. Это позволит достичь информационной симметрии, когда консультант знает о рисках клиента столько же, сколько знает налоговая служба, и может оперативно их устранять.

В-третьих, происходит фундаментальная перестройка профессиональных компетенций.

Мы входим в эпоху, когда глубокого знания Налогового кодекса уже недостаточно для успешной практики. Консультант нового поколения превращается в междисциплинарного специалиста – гибрид юриста, бухгалтера и ИТ-аналитика. Его ключевой задачей становится не просто трактовка норм права, а управление данными и проектирование систем внутреннего контроля.

Способность говорить на одном языке с разработчиками ERP-систем и понимать логику алгоритмов налогового контроля становится главным конкурентным преимуществом на рынке.

В-четвертых, стратегической целью развития налогового консультирования должно стать выстраивание прозрачного доверия (Cooperative Compliance).

В новой цифровой реальности наиболее выгодной стратегией для бизнеса становится полная прозрачность и добровольное соблюдение правил. Роль консультанта здесь — стать доверенным медиатором, который помогает компании встроиться в цифровую экосистему федеральной налоговой службы (например, через налого-

вый мониторинг). Это не только минимизирует количество проверок, но и обеспечивает стратегическую устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Таким образом, модернизация налогового консультирования — это не просто покупка нового ПО, а полная смена философии профессии. Только через цифровую трансформацию собственной деятельности, освоение роли риск-менеджера и фокус на технологической чистоте операций консультант сможет оставаться востребованным и эффективно защищать интересы налогоплательщиков в условиях «прозрачного» цифрового государства.

Библиографический список

1. Будущее налоговых функций: цифровизация и автоматизация / PwC. — 2025. — URL: <https://www.pwc.ru/services/tax/digital-transformation.html> (дата обр. 27.03.2026).
2. Егоров Д. В. ФНС: цифровизация налогового администрирования как залог эффективного пополнения бюджета / ФНС России. — URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/14605971/ (дата обр. 27.03.2026).
3. Косова Т. Е. Цифровизация налогообложения: вызовы для налогового консультирования // Финансовый журнал. — 2025. — № 2. — С. 87–98.
4. Кричевский Н. А., Смирнов Д. А. Искусственный интеллект и Big Data в налоговом администрировании: новые риски и возможности для бизнеса // Налоги и налогообложение. — 2026. — № 3. — С. 30–38.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.11.2025).
6. Пансков В. Г. Налоги и налогообложение: теория и практика. — 8-е изд. — М.: Юрайт, 2026. — 645 с.
7. Петров А. В., Иванова Г. М. TaxTech-решения в системе налогового консалтинга: российский опыт и перспективы // Налоговая политика и практика. — 2025. — № 1. — С. 45–52.
8. Положение о Федеральной налоговой службе, утвержденное Постановлением Правительства РФ от 30.09.2004 № 506 (ред. от 29.05.2025).
9. Смирнова Е. Е., Новикова И. И. Эволюция роли налогового консультанта в условиях внедрения ЕНС // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. — 2025. — № 6. — С. 101–110.
10. Стратегическая карта ФНС России на 2024–2028 годы / ФНС России. — URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/fns/strategy (дата обр. 27.03.2026).
11. Тускаева М. Р., Вазагова К. З. Возможность использования опыта зарубежных стран в реформировании российской налоговой системы: Сборник научных трудов по материалам Международной конференции // Актуальные направления и перспективы развития национальной экономики. — 2018. — С. 35–42.
12. Тускаева М. Р., Полатиди К. О. Особенности развития современной налоговой системы России // Гуманитарные и социально-экономические науки. — 2018. — 6 (103). — С. 156–158.
13. Федеральный закон от 14.07.2022 № 263-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации».

УДК 336.14 DOI: 10.14451/1.256.572

Особенности формирования региональных и местных бюджетов субъектов Российской Федерации

© 2026 **Тускаева Мадина Руслановна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Налоги. Бухгалтерский учет. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: madina.tuskaewa@yandex.ru

© 2026 **Хутинаева Элина Батразовна**

Студент. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

E-mail: khutinaevae@mail.ru

Ключевые слова: региональный бюджет, бюджетное устройство, финансовая автономия, бюджетное управление, трансферты, финансовая устойчивость.

В статье анализируются особенности формирования региональных и местных бюджетов, в том числе в условиях кризисных явлений в экономике страны, инфляции и нестабильности финансовой системы.

Социально-экономическое развитие государства напрямую зависит от создания и эффективного функционирования централизованных фондов, среди которых первостепенное значение имеет государственный бюджет как основной источник финансовых ресурсов. Принципы формирования и функционирования бюджетного устройства Российской Федерации определяются её федеративным устройством и имеют конституционное закрепление.

Бюджетная система представляет собой структуру, сформированную на основе экономических связей и государственного устройства Российской Федерации, регулируемую правовыми нормами и включающую федеральный бюджет, региональные бюджеты, местные бюджеты и государственные внебюджетные фонды. Согласно

статье 10 Бюджетного кодекса РФ, в стране установлена трёхуровневая бюджетная система:

- первый уровень – федеральный бюджет и бюджеты государственных фондов;
- второй уровень – бюджеты субъектов РФ и бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов;
- третий уровень – местные бюджеты.

Финансовой основой для выполнения функций государственными и муниципальными органами на всех уровнях выступает соответствующий бюджет. Бюджетный процесс – это законодательно установленная деятельность органов государственной власти по разработке, обсуждению, принятию и выполнению бюджетных планов. Важным элементом процесса является бюджетное регулирование, подразумевающее

перераспределение средств между различными уровнями бюджетов.

Бюджетное законодательство РФ содержит понятие «консолидированный бюджет» — свод бюджетов всех уровней бюджетной системы на соответствующей территории.

Опираясь на закон, выделяют следующие принципы бюджетной системы Российской Федерации:

- принцип единства бюджетной системы РФ;
- принцип разграничения доходов и расходов между уровнями бюджетной системы РФ;
- самостоятельность бюджетов;
- принцип полноты отражения доходов и расходов;
- принцип сбалансированности бюджета;
- принцип эффективности и экономности использования бюджетных средств;
- принцип общего (совокупного) покрытия расходов;
- принцип гласности;
- принцип достоверности;
- принцип адресности и целевого характера бюджетных средств.

Для подготовки и реализации бюджетов, а также сравнения бюджетных параметров на всех уровнях бюджетной системы России используется российская бюджетная классификация. Она объединяет доходы, расходы и источники покрытия дефицита бюджетов различных уровней, обеспечивая единообразие и сопоставимость бюджетных данных в масштабах всей страны.

Бюджетный процесс, регламентируемый нормами бюджетного законодательства, представляет собой комплекс взаимосвязанных действий органов государственной власти, органов местного самоуправления и иных участников бюджетного процесса, охватывающий этапы составления, рассмотрения и утверждения проектов бюджетов и бюджетов государственных внебюджетных фондов, что обеспечивает целостность и преемственность бюджетного управления на всех уровнях публичной власти.

Второй уровень бюджетной системы Российской Федерации — региональные бюджеты — характеризуется уникальным институциональным статусом, обусловленным их двойственной природой. Они обладают автономией в формировании доходов и расходовании средств, но одновременно выполняют промежуточную функцию, выступая получателями федеральной поддержки и донорами для местных бюджетов. Эта структурно-функциональная особенность, отражающая суть региональных бюджетов в контексте федеративного устройства, требует их комплексного анализа во взаимосвязи с принципом федерализма. Важно отметить, что в российской экономической науке понятие «региональный бюджет» стало предметом научного осмысления лишь после 1991 года, что было вызвано трансформацией бюджетной системы и необходимостью теоретического обоснования новых финансово-бюджетных отношений.

Исходя из вышесказанного, считаем, что для всестороннего определения термина «региональный бюджет» необходимо осмысление его финансовой, материальной и правовой сторон, что обуславливает потребность в дальнейшей теоретической разработке и правовом оформлении данной категории.

В рамках государственного устройства РФ, региональные бюджеты не существуют изолированно. Они взаимодействуют с федеральным бюджетом, а также с бюджетами муниципальных образований, расположенных на их территории.

Если рассматривать роль региональных бюджетов, нельзя не учитывать, что кризисные явления в экономике страны, инфляция и нестабильность финансовой системы не позволяют региональным бюджетам выполнять в полной мере свое предназначение. К таким негативным факторам можно отнести бюджетный дефицит (превышение расходов над доходами).

Для эффективного выполнения своих функций, региональные и местные органы власти получают необходимые имущественные и финансово-бюджетные полномочия. Механизмом их

реализации служит система региональных финансов. Она объединяет как централизованные, так и децентрализованные денежные ресурсы, которые формируются и направляются на стимулирование экономического роста территорий, а также на финансирование социально значимых проектов на региональном и местном уровнях.

Бюджеты субъектов Российской Федерации и бюджеты административно-территориальных образований различного уровня, образующие многоуровневую иерархическую конструкцию бюджетной системы государства, играют роль центральных структурных элементов системы региональных финансов.

Нормативно-правовое регулирование процессов формирования, распределения и расходования бюджетных ресурсов на региональном и местном уровнях базируется на комплексной системе правовых актов, включающей конституционные нормы Российской Федерации, положения бюджетного законодательства РФ, нормативные акты субъектов Федерации, а в отношении органов местного самоуправления – также локальные нормативные решения вышестоящих органов власти, обеспечивающие вертикальную согласованность бюджетного процесса.

В рамках российской финансово-правовой доктрины проводится чёткое разграничение понятий бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов, что обусловлено их различным институциональным статусом, определенным кругом компетенций и функциональным назначением в системе бюджетного федерализма.

Можно выделить 3 основные группы, составляющие структуру источников формирования доходной части вышеуказанных бюджетов: налоговые доходы, образуемые благодаря делегированию налоговых полномочий и установлению нормативов распределения налоговых поступлений между уровнями власти; неналоговые доходы, которые включают в себя плату за эксплуатацию государственного и муниципального имущества, административные сборы, штрафы, а также другие обязательные платежи, не относящиеся к налоговым; а также трансфертные поступления из

вышестоящих бюджетов, представленные дотациями, субвенциями, субсидиями и иными межбюджетными трансфертами, обеспечивающими выравнивание бюджетной обеспеченности и реализацию целевых программ регионального и муниципального развития.

Данная система доходных источников призвана обеспечить финансовую устойчивость региональных и местных бюджетов, сбалансированность их доходной и расходной частей, а также создать условия для эффективного выполнения возложенных на территориальные органы власти публичных функций.

К собственным доходам относятся также доходы от использования имущества, находящегося в собственности субъектов РФ, и доходы от платных услуг, оказываемых бюджетными учреждениями, находящимися в ведении органов государственной власти субъектов РФ. Регулирующие доходы включают отчисления от федеральных налогов и сборов, распределенных к зачислению в бюджеты субъектов Российской Федерации по нормативам, определенным федеральным законом о федеральном бюджете на очередной финансовый год, а также дотации, субвенции, субсидии и трансферты, полученные за счет средств федерального бюджета.

Финансовую устойчивость местных бюджетов обеспечивают прежде всего регулирующие налоги, доля которых устанавливается вышестоящими органами власти в виде фиксированных процентов. Также критически важны межбюджетные трансферты – дотации и субвенции, поступающие из бюджетов более высокого уровня. Эти механизмы призваны выравнивать бюджетную обеспеченность территорий.

Существующая система регулирования доходной базы местных бюджетов обладает комплексом институциональных преимуществ и ограничений. К числу её позитивных характеристик относится способность обеспечивать территориальные бюджеты минимально необходимым объёмом финансовых ресурсов вне зависимости от исходного экономического потенциала административно-территориальных единиц, что

создаёт предпосылки для нивелирования диспропорций в социально-экономическом развитии регионов.

Кроме того, включение регулирующих налогов в структуру доходных источников стимулирует органы местного самоуправления к повышению эффективности управления региональной экономикой: поскольку налоговые поступления от крупных предприятий напрямую влияют на наполняемость местных бюджетов, местные власти заинтересованы в создании благоприятных условий для развития хозяйствующих субъектов, формирующих базу регулирующих налогов.

Вместе с тем данная модель характеризуется существенными недостатками, связанными с высокой степенью субъективности при определении нормативов распределения регулирующих налогов и формировании их перечня. Постоянные ставки отчислений от важнейших налогов (НДС, налог на прибыль, плата за использование природных ресурсов, НДФЛ) объективно способствуют росту благосостояния промышленных регионов с высокой доходностью экономики и богатых природными ресурсами территорий. В противоположность этому, аграрные регионы и территории без ресурсной базы сталкиваются с низкой эффективностью сбора регулирующих налогов. В результате, для покрытия их бюджетного дефицита необходимы существенные финансовые вливания из других источников в виде дотаций и субвенций.

Эффективное улучшение межбюджетных отношений возможно через применение индивидуального подхода к каждому региону России еще на стадии планирования поступлений в федеральный бюджет. Такой механизм позволил бы минимизировать встречные финансовые потоки между центром и регионами, сократить административные издержки на перераспределение

средств и повысить эффективность межбюджетного регулирования за счёт учёта региональной специфики при установлении нормативов распределения налоговых доходов.

Среди основных направлений использования средств региональных бюджетов можно выделить:

- обеспечение функционирования органов законодательной (представительной) и исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- обслуживание и погашение государственного долга субъектов Российской Федерации;
- проведение выборов и референдумов субъектов Российской Федерации;
- обеспечение реализации региональных целевых программ;
- формирование государственной собственности субъектов Российской Федерации;
- осуществление международных и внешнеэкономических связей субъектов Российской Федерации;
- содержание и развитие предприятий, учреждений и организаций, находящихся в ведении органов государственной власти субъектов Российской Федерации;
- обеспечение деятельности средств массовой информации субъектов Российской Федерации;
- оказание финансовой помощи местным бюджетам;
- обеспечение осуществления отдельных государственных полномочий, передаваемых на муниципальный уровень;
- компенсация дополнительных расходов, возникших в результате решений, принятых органами государственной власти субъектов Российской Федерации, приводящих к увеличению бюджетных расходов или уменьшению бюджетных доходов местных бюджетов.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (в редакции, действующей с 28.12.2025).
2. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (в редакции на 2024 год).
3. Министерство финансов Российской Федерации. – URL: <https://minfin.gov.ru>.

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 10 февраля 2023 г. № 189 «Об утверждении методики оценки финансовой устойчивости субъектов Российской Федерации».
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 сентября 2022 г. № 1752 «Об утверждении Правил распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на выравнивание бюджетной обеспеченности».
6. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 15 декабря 2022 г. № 234н «Об утверждении Методических рекомендаций по составлению и исполнению бюджетов субъектов Российской Федерации».
7. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 8 июня 2023 г. № 112н «О порядке формирования и ведения реестра муниципальных и региональных долговых обязательств».
8. *Региональные особенности налоговой политики* Тускаева М. Р., Тускаев Т. Р., Баснукаев М. Ш. Вестник Чеченского государственного университета им. А. А. Кадырова. – 2024.
9. *Тускаева М. Р., Касаева Л. М.* Формирование регионального бюджета: проблемы и перспективы развития : Сборник научных трудов по материалам международной научной конференции (в рамках VI Международного научного студенческого конгресса на тему: «Гражданское общество России: становление и пути развития») // Экономика России в условиях глобализации: вызовы и возможности развития. – 2015. – С. 197–201.
10. Указ Президента Российской Федерации от 21 апреля 2020 г. № 272 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
11. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: <https://rosstat.gov.ru>.
12. Федеральный закон от 29 ноября 2021 г. № 382-ФЗ «О федеральном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов».
13. Федеральный закон от 5 апреля 2021 г. № 99-ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части совершенствования межбюджетных отношений».
14. Федеральный закон от 7 августа 2001 г. № 110-ФЗ «О финансовой поддержке субъектов Российской Федерации».

УДК 336.76 DOI: 10.14451/1.256.577

Сравнение и анализ контрольных процедур на организованных биржевых торгах в ведущих финансовых центрах (США, Великобритания, ЕС)

© 2026 Яковлева Марина Николаевна

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: 241320@edu.fa.ru

© 2026 Ивановская Жанна Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры международного бизнеса Факультета

международных экономических отношений. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: ZVlvanovskaya@fa.ru

Ключевые слова: биржевой контроль, финансовое регулирование, США, Великобритания, Европейский Союз, алгоритмическая торговля, MiFID II, саморегулируемые организации, надзорные процедуры, защита активов.

Актуальность исследования обусловлена глобализацией финансовых рынков и необходимостью гармонизации стандартов биржевого контроля. Статья посвящена сравнению институциональных моделей и контрольных процедур на организованных торгах в США, Великобритании и ЕС. Объектом выступают регуляторные системы, предметом — сходства и различия механизмов надзора. Методологическая база включает сравнительно-правовой и системный анализ. Практическая значимость заключается в выявлении тенденций конвергенции при сохранении уникальных подходов к правоприменению и защите активов.

Введение

Организованные биржевые торги являются ключевым элементом глобальной финансовой системы. Обеспечение их целостности, прозрачности и устойчивости требует сложной системы контрольных процедур. По данным Всемирной федерации бирж (WFE), совокупный объем торгов акциями на регулируемых площадках США, ЕС и Великобритании превысил в 2024 году 45 трлн долларов, что составляет более 60% мирового оборота. Столь значительная концен-

трация финансовых потоков делает надежность контрольных процедур в этих юрисдикциях вопросом глобальной финансовой стабильности.

Ведущие финансовые центры — США, Великобритания и ЕС — исторически выработали различные модели такого контроля. Если американский подход изначально строился на жестком законодательном регулировании в сочетании с мощными саморегулируемыми организациями (СРО) [11], а британская модель долгое время

основывалась на принципах «дружественного» рынку саморегулирования, то континентальная Европа тяготела к большей роли государства в управлении биржами [14].

Однако глобализация финансовых рынков и в особенности финансовый кризис 2008 года привели к значительной трансформации и конвергенции этих моделей. Настоящее исследование охватывает период с 2008 года по настоящее время, с особым акцентом на посткризисные реформы (Dodd-Frank Act, EMIR, MiFID II) и их последующую имплементацию, а также на регуляторные последствия Brexit для Великобритании. Данное исследование имеет цель сравнить современные контрольные процедуры на организованных торгах в трех юрисдикциях, выявить их уникальные черты и общие тенденции развития.

Институциональная структура регуляторного и биржевого контроля

Соединенные Штаты Америки: институциональная модель и надзор за инфраструктурой

Американская система исторически классифицируется как «институциональная». Закон о ценных бумагах и биржах 1934 года (SEA) создал жесткую систему категорий для участников рынка (биржа, брокер, дилер), каждая из которых обязана зарегистрироваться в Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC). Ключевую роль в повседневном надзоре играют СРО, такие как FINRA (Регулирующий орган финансовой индустрии), которые осуществляют непосредственный мониторинг торговой деятельности.

После кризиса 2008 года Закон Додда-Франка (Dodd-Frank Act) существенно расширил контрольные процедуры, особенно в отношении системно значимой инфраструктуры [12]. Раздел VIII закона уполномочил Совет по надзору за финансовой стабильностью (FSOC) назначать определенные «коммунальные предприятия финансового рынка» (Financial Market Utilities) системно значимыми. Такие организации (например, клиринговые палаты) подпадают под усиленные

стандарты управления рисками, устанавливаемые Советом управляющих ФРС, SEC или CFTC, и обязаны согласовывать с регулятором любые существенные изменения в своих правилах или операциях, которые могут повлиять на уровень риска. Это означает, что контроль сместился с просто надзора за биржевой торговлей на прямой контроль за устойчивостью ключевой посттрейдинговой инфраструктуры.

Кроме того, в США активно внедряются технологичные решения для сквозного контроля. Ключевым проектом последних лет является система комплексного аудиторского следа (Consolidated Audit Trail – CAT), запуск которой в 2022–2024 годах происходил поэтапно [5]. CAT позволяет регуляторам в режиме, близком к реальному времени, отслеживать все этапы жизни каждого ордера и сделки – от момента возникновения заявки до ее исполнения или отмены, включая идентификацию всех участников цепочки. Это дает SEC и FINRA беспрецедентные возможности для выявления рыночных манипуляций и инсайдерской торговли, хотя и вызывает дискуссии о конфиденциальности данных и стоимости эксплуатации системы.

Великобритания: от «клуба джентльменов» к интегрированному надзору FCA

Исторически Лондонская фондовая биржа функционировала как «частный клуб», не подвергаясь прямому государственному регулированию, а управляясь собственным советом. Ситуация кардинально изменилась с принятием Закона о финансовых услугах и рынках 2000 года (FSMA). Сегодня ключевым регулятором выступает Управление по финансовому поведению (FCA), которое «признает» инвестиционные биржи (Recognised Investment Exchanges – RIEs) [15].

FCA устанавливает требования к признанию бирж и контролирует их деятельность [13]. Биржи, такие как LSE или ICE Futures Europe, получив статус RIE, освобождаются от необходимости получать отдельную лицензию на осуществление регулируемых видов деятельности, но взамен должны постоянно соответствовать

жестким критериям FSMA. Важно отметить, что FCA также признает и контролирует зарубежные инвестиционные биржи (ROIEs), распространяя

свое влияние на иностранные площадки, работающие с британскими инвесторами.

Таблица 1. Институциональные модели регулирования биржевых торгов в ведущих финансовых центрах.

Критерий	США	Великобритания	Европейский Союз
Модель регулирования	Институциональная (жесткая категоризация)	Функциональная (интегрированный надзор)	Наднационально-гармонизированная
Основной регулятор	SEC (ценные бумаги), CFTC (деривативы)	FCA (поведенческий надзор), PRA/Банк Англии (пруденциальный)	ESMA (координация) + Национальные регуляторы (BaFin, AMF, CONSOB и др.)
Роль СРО	Высокая (FINRA — ключевой игрок)	Средняя (биржи как RIE, но под контролем FCA)	Низкая (преимущественно государственный надзор)
Статус биржи	Зарегистрированная национальная биржа (Registered National Securities Exchange)	Признанная инвестиционная биржа (Recognised Investment Exchange — RIE)	Регулируемый рынок (Regulated Market) согласно MiFID II
Контроль за инфраструктурой	FSOC назначает FMU (Financial Market Utilities), надзор ФРС/SEC/CFTC	Банк Англии отвечает за системно значимые клиринговые системы	ESMA и национальные регуляторы, EMIR для клирингов

Особую актуальность британская модель приобрела после Brexit. С 1 января 2021 года Великобритания вышла из единого финансового пространства ЕС, что потребовало создания автономной регуляторной базы. В рамках так называемого «Эдинбургского пакета реформ» (Edinburgh Reforms, 2022) британское правительство и FCA взяли курс на повышение конкурентоспособности Лондонского Сити путем «умного дерегулирования» — пересмотра правил, унаследованных от MiFID II, в частности, смягчения требований к «перекошу» исследований (research unbundling) и упрощения правил листинга. При этом базовые контрольные процедуры, включая требования к системам и контролю, остались жесткими, что создает уникальный прецедент «постбрекситовского» регулирования, отличающегося как от американской, так и от континентальной европейской моделей.

Британская модель, таким образом, эволюционировала от саморегулирования к жесткому

функциональному надзору со стороны специализированного мегарегулятора, который также отвечает и за пруденциальный надзор (совместно с Банком Англии/PRA).

Европейский Союз: Гармонизация через директивы и прямое действие ESMA

Европейский подход уникален тем, что представляет собой наднациональное регулирование, имплементируемое в национальные законодательства. Ключевым актом является Директива о рынках финансовых инструментов II (MiFID II) и сопутствующий Регламент (MiFIR).

В отличие от США, где SEC напрямую курирует биржи, и Великобритании с ее моделью FCA, в ЕС действует двухуровневая система. Национальные компетентные органы (например, BaFin в Германии, AMF во Франции, CONSOB в Италии) отвечают за лицензирование и повседневный надзор за биржами и инвестиционными фирмами. Однако Европейское управление по ценным бумагам и рынкам (ESMA) играет ключевую роль

в обеспечении конвергенции надзорных практик и может издавать обязательные для исполнения нормативные акты [1].

Инструментарий ESMA включает не только разработку технических стандартов (RTS/ITS), но и проведение «общесоюзных оценок» (peer reviews), а с недавнего времени – и «общих надзорных действий» (common supervisory actions – CSA). Например, CSA, проведенное в 2023–2024 годах, выявило существенные расхождения в применении предторговых контролей алгоритмической торговли между национальными регуляторами [6]. В ответ на это ESMA анонсировала выпуск обязательных руководств (guidelines) для унификации подходов во всех странах-членах, что демонстрирует эволюцию ESMA от координационного органа к наднациональному регулятору с прямыми надзорными полномочиями. Это демонстрирует стремление ЕС к единообразию контрольных процедур на всей своей территории.

Сравнительный анализ ключевых контрольных процедур

Предторговый контроль и алгоритмическая торговля

Во всех трех юрисдикциях предторговый контроль является обязательным. В ЕС требования MiFID II обязывают инвестиционные фирмы, занимающиеся алгоритмической торговлей, иметь эффективные системы и рисковые контроли, обеспечивающие устойчивость систем, достаточную пропускную способность, соответствующие торговые лимиты и предотвращение отправки ошибочных ордеров. Делегированный регламент (ЕС) 2017/589 (известный как RTS 6) детализирует эти требования, включая обязательное тестирование алгоритмов в «песочницах» и наличие «kill switch» (кнопки экстренного отключения). Однако, как показал анализ ESMA, реализация этих контролей на местах разнится, что и побудило регулятор к действиям по унификации.

В США и Великобритании также существуют схожие требования, интегрированные в общие правила торговых площадок. Биржи, как CPO

(в США) или как RIE (в Великобритании), обязаны устанавливать и обеспечивать соблюдение «торговых порогов и лимитов» [2].

Однако существуют различия в глубине требований к тестированию. В ЕС RTS 6 требует проведения стресс-тестирования алгоритмов и их тестирования в среде, максимально приближенной к реальной (user acceptance testing – UAT) [9]. В Великобритании FCA, сохранив большинство требований MiFID II в национальном праве (ONR), делает больший акцент на ответственность руководства (senior management) за внедрение алгоритмов. В США правило SEC 15c3–5 (Рыночный доступ) фокусируется на контроле со стороны брокеров, предоставляющих спонсорский доступ к бирже (sponsored access) [7], требуя от них предторговой проверки всех ордеров клиентов на соответствие лимитам. Уникальность США заключается в развитой системе кросс-рыночного мониторинга, осуществляемого FINRA через такие системы, как TRACE (облигации) и SMARTS (акции), что позволяет отслеживать манипуляции не только на биржевом, но и на внебиржевом рынке [3; 4].

Механизмы приостановки торгов (Circuit Breakers)

Требование о наличии механизмов, способных временно останавливать или ограничивать торговлю в экстренных ситуациях или при значительном движении цены, закреплено законодательно.

- **В ЕС** это прямое требование статьи 48(5) MiFID II [10], которое обязывает регулируемые рынки обеспечивать, чтобы параметры остановок торговли были калиброваны с учетом ликвидности различных классов активов, модели рынка и типов пользователей.
- **В США** подобные механизмы (Limit Up-Limit Down) являются стандартной практикой на всех национальных биржах и координируются на межбиржевом уровне, чтобы предотвратить фрагментированные сбои. Они привязаны к ценовым диапазонам, рассчитанным на основе средней цены за предыдущие 5 минут.

– В Великобритании биржи, такие как LSE, интегрируют эти механизмы в свои торговые системы (например, IMAS – интегрированная система мониторинга) и обязаны обеспечивать их соответствие общим стандартам упорядоченной торговли.

Сравнительный анализ показывает, что, несмотря на схожую логику, калибровка параметров различается. В ЕС больше свободы оставлена национальным регуляторам и самим биржам

в установлении порогов срабатывания, что позволяет адаптировать их под локальные условия ликвидности. В США параметры более унифицированы на федеральном уровне для основных акций. Британский подход после Brexit тяготеет к гибридной модели: формально биржи сами устанавливают правила, но они должны быть заранее одобрены FCA, который проверяет их на предмет соответствия принципу «упорядоченной торговли».

Таблица 2. Сравнительный анализ ключевых контрольных процедур на биржевых торгах.

Контрольная процедура	США	Великобритания	ЕС (MiFID II/MiFIR)
Предторговый контроль алгоритмов	Требования SEC Rule 15c3-5 (рыночный доступ), контроль FINRA	Требования FCA к системам и контролю (SYSC), алгоритмические фирмы обязаны тестировать алгоритмы	Детальные требования Делегированного регламента (EC) 2017/589 (RTS 6)
Системы мониторинга	CAT (Consolidated Audit Trail), SMARTS FINRA, TRACE	IMAS (LSE), надзорные системы FCA	Системы национальных регуляторов, координируемые ESMA
Механизмы приостановки торгов	Лимиты изменения цен (Limit Up-Limit Down), биржевые circuit breakers	Биржевые механизмы волатильности (Volatility Interruptions)	Ст. 48(5) MiFID II – обязательные параметры остановок с учетом ликвидности
Контроль за клиентскими средствами	Правила хранения у кастодианов, страхование SIPC	Сегрегация клиентских средств, жесткие требования FCA к отчетности	Директива о сегрегации активов, требования к депозитариям
Надзор за внебиржевым рынком (OTC)	Расширен после Dodd-Frank, отчетность в репозитории	Отчетность в торговые репозитории (Trade Repositories)	Обязательная торговля деривативами на организованных площадках (Organised Trading Facilities – OTF)

Надзор за клиентскими средствами и прозрачность

Здесь подходы различаются акцентами. Британский FCA делает сильный упор на защиту клиентских средств, требуя от регулируемых фирм (включая валютных и инвестиционных провайдеров) их полной сегрегации (отделения от собственных средств фирмы) и ежедневной сверки остатков (CASS – Client Assets sourcebook). Это гарантирует возврат средств клиентам в случае банкротства фирмы, как это было продемонстрировано в недавнем деле Argentex LLP, где FCA

оперативно ввел ограничения, защитив клиентов от возможных потерь.

В США защита клиентов также является приоритетом SEC, но реализуется через правила о хранении ценных бумаг клиентов у квалифицированных «хранителей» (qualified custodians) и через систему страхования SIPC (Securities Investor Protection Corporation), которая защищает клиентов от потери активов (до \$500 000) при банкротстве брокера-дилера, но не гарантирует сохранность стоимости активов от рыночных потерь.

В ЕС вопросы защиты активов регулируются на двух уровнях. Во-первых, Директива MiFID II требует от инвестиционных фирм вести учет и хранение финансовых инструментов клиентов отдельно от собственных активов. Во-вторых, существуют национальные схемы компенсации инвесторам (Investor Compensation Schemes – ICS), гармонизированные Директивой ICSD, которые гарантируют выплату компенсации (обычно до 20 000 евро) в случае невозможности фирмы вернуть активы клиента. Это создает «трехуровневую» защиту: сегрегация, постоянный надзор национального регулятора и гарантийный фонд на случай краха.

Процедуры правоприменения и санкции

Различия заметны и в процедурах расследования и наказания. В США недавно произошли изменения в процедурах «Wells process» как в SEC, так и в CFTC. Теперь потенциальным ответчикам предоставляется больше времени (не менее 30 дней) для ответа на уведомление о возможных нарушениях, а сотрудники правоохранительных подразделений обязаны предоставлять объективные меморандумы с изложением всех фактов, включая неблагоприятные, что повышает прозрачность и справедливость процесса.

Таблица 3. Сравнительный анализ правоприменительных процедур и санкционного режима.

Критерий	США	Великобритания	Европейский Союз
Досудебная процедура	Wells Process (уведомление, 30+ дней на ответ, меморандум защиты)	Процедура «предупреждения о действии» (Warning Notice) с правом представления объяснений	Зависит от национального законодательства, координируется ESMA
Максимальные штрафы	Для юрлиц: до \$1 млн за нарушение или тройная сумма полученной выгоды	Неограниченные штрафы (unlimited fines) по усмотрению суда/FCA	До 5 млн евро или 10% годового оборота (по выбору большее)
Уголовная ответственность	Применяется за мошенничество и манипуляции (активизирована после кризиса)	Применяется за манипуляции LIBOR/FX, тюремное заключение до 7 лет	Гармонизирована через директивы, но национальные различия сохраняются
Режим осведомителей (Whistleblower)	Сильная защита, финансовое вознаграждение (10–30% от взысканных сумм)	Защита от увольнения, анонимность, программа FCA, но вознаграждение меньше	Различается по странам, ESMA promotes best practices
Программы смягчения наказания (Leniency)	Развиты (DOJ, SEC, CFTC – первые сообщившие получают иммунитет)	Применяются FCA, соответствуют международным стандартам	Применяются национальными регуляторами, гармонизация через ECN+

Великобритания и ЕС также используют широкий спектр санкций, от гражданско-правовых до уголовных. После скандалов с манипуляцией LIBOR и FX benchmark регуляторы всех трех юрисдикций активизировали использо-

вание уголовных санкций против физических лиц [8]. Однако режимы осведомителей (whistleblower) работают по-разному. В США программа SEC предусматривает значительные денежные вознаграждения (10–30% от взысканных сумм,

превышающих \$1 млн), что привело к резкому росту числа сообщений. В Великобритании FCA также поощряет сообщения, но вознаграждение не является законодательно закрепленным и применяется реже, акцент сделан на защите от увольнения. В ЕС гармонизация режимов осведомителей через Директиву (ЕС) 2019/1937 находится на начальном этапе, и национальные практики все еще сильно различаются: от щедрых программ в некоторых странах до их полного отсутствия в других. Это сравнение демонстрирует, что доступность и привлекательность механизмов информирования о нарушениях в финансовом секторе стала важным инструментом контроля, но его эффективность напрямую зависит от законодательного дизайна.

Заключение

Сравнительный анализ контрольных процедур в США, Великобритании и ЕС выявляет четкую тенденцию к конвергенции функциональных требований. Все три юрисдикции после кризиса 2008 года ужесточили контроль за системно значимой инфраструктурой, ввели обязательные предторговые рискованные контроли для алгоритмической торговли и унифицировали требования к механизмам приостановки торгов.

Тем не менее, институциональные различия сохраняются и имеют значение для практики применения контроля. Более того, Brexit стал катализатором новой дивергенции: Великобритания сознательно отходит от некоторых правил ЕС, стремясь повысить конкурентоспособность своего финансового сектора. Это создает «регуляторный треугольник», где США придерживаются

модели жестких правил в сочетании с мощными CPO, ЕС развивает наднациональную гармонизацию под эгидой ESMA, а Великобритания экспериментирует с «умным дерегулированием» в рамках сохранения высоких стандартов надзора.

США продолжают опираться на мощную систему CPO и сквозные технологические решения (CAT). Великобритания создала централизованную модель надзора в лице FCA, делающую акцент на функциональном соответствии и защите средств, и сейчас адаптирует ее к условиям автономного регулирования. ЕС, в свою очередь, развивает двухуровневую систему, где ESMA играет ключевую роль в гармонизации практик национальных регуляторов, стремясь к созданию единого интегрированного рынка капитала.

Понимание этих различий критически важно для глобальных участников рынка, поскольку соблюдение требований в одной юрисдикции не гарантирует автоматического соответствия в другой, особенно в таких чувствительных областях, как правоприменительные процедуры, стандарты сегрегации капитала и требования к алгоритмической торговле. Финансовым институтам, работающим на трансграничной основе, рекомендуется внедрять адаптивные системы комплаенс-контроля, способные учитывать как общие стандарты (базельские принципы, рекомендации IOSCO), так и специфические требования SEC, FCA и ESMA/национальных регуляторов ЕС. Дальнейшие исследования в этой области могут быть посвящены количественной оценке эффективности различных контрольных процедур и анализу их влияния на ликвидность и волатильность финансовых рынков.

Библиографический список

1. Еврокомиссия усиливает надзор за финансовой инфраструктурой / Logos-pres. — 2025. — URL: <https://logos-pres.md> (дата обр. 01.03.2026).
2. Algorithmic Trading Infrastructure: Regional Trends, Microstructure Implications, and Execution-Layer Realities / NanoConda. — 2025. — URL: <https://nanoconda.com/blog/algorithmic-trading-infrastructure-regional-trends-microstructure-implications-and-execution-layer-realities> (visited on 03/01/2026).
3. Artificial Intelligence and Machine Learning Across the UK, EU and US: Bridging the Regulatory Divide / Katten Muchin Rosenman LLP. — 2023. — URL: <https://www.katten.com> (visited on 03/01/2026).
4. Carey T. Amid an AI revolution the question is how to use the tech responsibly / FT Adviser. — 2025. —

- URL: <https://www.ftadviser.com> (visited on 03/01/2026).
5. CFTC Changes to the Wells Process and Rules of Practice / Davis Wright Tremaine. – 2025. – URL: <https://www.dwt.com> (visited on 03/01/2026).
 6. ESMA announces intention to publish guidance on algorithmic pre-trade controls under MiFID II / A&O Shearman. – 2025. – URL: <https://www.aoshearman.com> (visited on 03/01/2026).
 7. High Frequency Trading – Regulation and Litigation Risks / Corporate Disputes Magazine. – 2015. – URL: <https://www.corporatedisputesmagazine.com/high-frequency-trading-regulation-and-litigation-risks> (visited on 03/01/2026).
 8. *Johnson D.* UK, EU and US Comparison. – London : Oxford University Press, 2025.
 9. *Lee J., Schu L.* Algorithmic Trading Regulation: The Frameworks for Human Supervision and Direct Market Interventions. – 2021. – URL: <https://kluwerlawonline.com/journalmanual/European+Business+Law+Review/33.2/EULR2022006> (visited on 03/01/2026).
 10. MiFID II Mandate on Circuit Breakers / European Banking Authority. – 2025. – URL: <https://www.eba.europa.eu> (visited on 03/01/2026).
 11. Organization of exchanges / Britannica Money. – URL: <https://www.britannica.com/money/organization-of-exchanges> (visited on 03/01/2026).
 12. Payment, Clearing, and Settlement Supervision under Dodd-Frank / Faegre Drinker Biddle & Reath LLP. – 2020. – URL: <https://www.faegredrinker.com> (visited on 03/01/2026).
 13. Stamp Taxes on Shares Manual: Recognised Investment Exchanges / UK Government. – 2024. – URL: <https://www.gov.uk> (visited on 03/01/2026).
 14. What is an Exchange? // Classification and Market Structure: Law and Regulation. – Oxford : Oxford University Press, 2000.
 15. What Is FCA Regulation and Why FX Clients Should Care / Cambridge Currencies. – 2025. – URL: <https://www.cambridgecurrencies.com> (visited on 03/01/2026).

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.587

Трансформация мировой финансовой системы в условиях многополярного мира

© 2026 **Акимова Анна Сергеевна**

Бакалавр экономических наук. Финансовый Университет при Правительстве РФ, сотрудник Аналитического центра при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: anna.akimova.2003@mail.ru

© 2026 **Александрова Дарья Александровна**

Бакалавр экономических наук. Финансовый Университет при Правительстве РФ. Сотрудник группы компаний Green Flow, Москва.

E-mail: d.alexandrova@mail.ru

© 2026 **Вильская Наталья Викторовна**

Старший преподаватель Кафедры международного и публичного права, Юридического факультета. Финансовый Университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: nvvilskaya@fa.ru

Ключевые слова: мировая экономика, финансы, финансовая система, финансовые институты, развитие мировой финансовой системы, трансформация.

Статья посвящена изучению роли мировой финансовой системы в условиях современной глобализации и выявлению закономерностей ее развития. Особое внимание уделяется рассмотрению изменений, произошедших в международной финансовой сфере начиная с 1970-х годов, отмечается переход системы на глобальную стадию, сопровождающийся доминирующей ролью по отношению к производственному и торговому секторам экономики. Несмотря на уже существующее значительное количество исследований по этой теме, многие ключевые вопросы остаются нерешёнными. Опираясь на исследования известных авторов, удалось углублённо изучить процессы формирования и функционирования мировой финансовой системы, выявить причины возникновения финансовых кризисов и оценить перспективы реформирования системы. Цель исследования заключается в анализе закономерностей развития мировой финансовой системы и оценке перспектив и механизмов реализации преобразований в условиях многополярного мира. Работа представляет собой краткую версию комплексного анализа существующей ситуации и выработки рекомендаций по развитию мирового финансового порядка, способствующих обеспечению стабильности и устойчивости мировой экономики.

Какую роль мировая финансовая система играет в условиях развития многополярности и современной глобализации? Над этим вопросом ученые задумываются уже не один год. Роль мировой финансовой системы в условиях современной глобализации претерпела значительные изменения. На протяжении всей истории развития международные финансовые отношения

играли ключевую роль в формировании и функционировании мировой экономики. Со второй половины XX века начался процесс перехода мировой финансовой системы на глобальную стадию развития, в ходе которой она стала играть доминирующую роль на мировой арене. Такое заключение можно сделать исходя из способности мировой финансовой системы к развитию и усовершенствованию, а также возможности изменяться в зависимости от внешних геополитических изменений. В результате современная мировая финансовая система приобрела гигантские масштабы, что сопровождается в различных случаях выявлением внутренних системных противоречий. Эти противоречия стали особенно очевидными в период глобального финансово-экономического кризиса, острая фаза которого пришлась на 2007–2009 годы.

Прошедший кризис стал поводом для пересмотра функционирования всей финансовой системы, а также поводом для изучения ряда альтернативных направлений экономической теории. В частности, возрос интерес к гипотезе финансовой «хрупкости» Х. Ф. Мински, теории финансовых «пузырей», разрабатывавшейся Ч. Киндлбергером и Р. Алибером, а также к теориям, анализирующим развитие системной нестабильности и её разрушительное воздействие на экономику. Это стимулировало поиск новых теоретических подходов к исследованию финансовой системы. Для устранения последствий кризиса требовались технологически новые подходы, а для предотвращения его повторения «Большой двадцаткой» был запущен процесс финансового реформирования. С 2008 года реформаторская деятельность на наднациональном уровне затронула такие направления, как международные стандарты банковской деятельности, функционирование системно значимых финансовых институтов, рынок внебиржевых финансовых инструментов и другие. Тем не менее, ключевые проблемы финансовой глобализации остаются нерешенными и продолжают оказывать дестабилизирующее воздействие на систему.

Теоретическая база исследования опирается на труды ведущих ученых, занимающихся проблемами развития мировой финансовой системы в условиях многополярного мира. Особое значение имеют работы классиков экономической теории, таких как Ф. Кенэ, Х. Ф. Мински, Л. Мизес, Дж. М. Кейнс. Эти исследования позволяют глубже понять природу современных финансовых процессов и вызовов, стоящих перед мировой экономикой.

Вышеперечисленным исследователям удалось всесторонне изучить факторы и этапы развития мировой валютной системы, проанализировать производственно-финансовые циклы, дать оценку причинам и последствиям международного движения капитала, обосновать возникновение финансовых кризисов в различных странах и т. п.

Мировую финансовую систему можно считать многоплановым комплексным объектом изучения, большое количество теоретических и практических работ учёных и исследователей подтверждает этот факт.

Определение понятия мировой финансовой системы имеет различные подходы и вариации. Стоит начать с того, что определённое количество учёных в своих трудах делают акцент на том, что основу мировой финансовой системы составляют именно валютно-кредитные, финансовые отношения, а также они формируют общее представление об объекте научного анализа через раскрытие сущности его базовых элементов – различных международных финансовых рынков [4].

Во-вторых, мировая финансовая система отождествляется некоторыми учёными определённой формой организации международных финансовых отношений в рамках специальных согласованных принципов и по большей части обращают внимание на институты, являющиеся ключевыми звеньями системы [1].

Для более полного раскрытия сущности мировой финансовой системы, целесообразно объединить несколько понятий и предложить собственное определение понятия:

Мировая финансовая система (МФС) – это совокупность финансовых институтов, инструментов, рынков и нормативно-правовой базы, обеспечивающих международное движение капитала, расчеты и финансовые операции между странами и субъектами международного права. Она является неотъемлемой частью глобальной экономики и играет ключевую роль в развитии международной торговли, инвестиций и экономического сотрудничества. В этом понятии отражены все существенные точки, составляющие основу определения понятия.

Сущность мировой финансовой системы заключается в нескольких аспектах. Например, если говорить об обеспечении глобальной ликвидности, то мировая финансовая система облегчает движение капитала между странами, позволяя финансировать международную торговлю, инвестиции и другие экономические операции, а также мировая финансовая система способствует перераспределению капитала из стран с избыточными финансовыми ресурсами в страны, нуждающиеся в финансировании.

Генезис, или происхождение и развитие, мировой финансовой системы (МФС) – это длительный и сложный процесс, который охватывает несколько столетий и характеризуется эволюцией финансовых институтов, инструментов и правил [3], а также влиянием экономических, политических и технологических факторов.

Сложившаяся валютная система отражает современный финансовый рынок, она никогда не остается постоянной, меняется и трансформируется на протяжении всех лет ее существования.

Стоит начать с того, что изначально изменения вносятся в принципы развития мировой экономики, а также в условия хозяйствования. В результате усложнения мировых хозяйственных связей, устаревшие принципы функционирования финансовой системы оказывают сдерживающее содействие на развитие экономики в целом. Отметим, что в зависимости от валютно-финансовых взаимоотношений и внесения изменений и проведения реформ требуется периодическая

корректировка в соответствии с новыми условиями проведения хозяйствования.

Кроме того, финансовая система подвергается трансформациям под воздействием внутренних факторов, таких как внедрение новых финансовых инструментов и технологий, влияющих на перемещение капитала. В результате устаревшие модели мировой финансовой структуры теряют свою актуальность, а на их место приходят инновационные подходы, которые стимулируют развитие экономических процессов.

Можно выделить несколько этапов развития мировой финансовой системы и валютных и международных валютных отношений.

Золотой стандарт представляет собой денежную систему, при которой стоимость национальной валюты была привязана к определённому количеству золота, а бумажные деньги могли свободно обмениваться на этот драгоценный металл. Официальное закрепление золотого стандарта произошло в 1816 году, когда Великобритания первой в мире приняла его, установив фиксированную стоимость фунта стерлингов в золотом выражении.

В последующие десятилетия данная система получила широкое распространение: в 1871–1873 годах Германия отказалась от серебряного стандарта и перешла к золотому, что стимулировало аналогичные реформы в других странах Европы [8]. К 1880-м годам золотой стандарт утвердился во Франции, США, России и ряде других государств, обеспечивая предсказуемость валютных курсов и облегчая международные расчёты.

Окончательный отказ от золотого стандарта произошёл в середине XX века. В 1944 году была учреждена Бреттон-Вудская система, в рамках которой доллар США стал ключевой мировой валютой, частично обеспеченной золотым резервом. Однако уже в 1971 году США прекратили конвертацию доллара в золото (решение президента Ричарда Никсона), что ознаменовало конец золотого стандарта и переход к плавающим валютным курсам.

Бреттон-Вудская валютная система была сформирована в ходе международной конференции, состоявшейся в 1944 году в Бреттон-Вудсе (США). Её разработка началась ещё в период Второй мировой войны, когда мировое сообщество осознало необходимость создания устойчивой финансовой системы, способствующей восстановлению экономики после войны и предотвращению валютных кризисов [10].

Бреттон-Вудская система базировалась на ряде принципов, обеспечивавших стабильность международных финансов. Прежде всего, доллар США был признан основной резервной валютой, что означало его использование в международных расчётах и накоплениях. Национальные валюты имели фиксированные курсы относительно доллара, отклонение от официального паритета не должно было превышать 1%.

В свою очередь, доллар был привязан к золоту по твёрдому курсу 35 долларов за одну тройскую унцию, а его обмен на золото был возможен исключительно для центральных банков и правительств. Поддержание стабильности валютных курсов возлагалось на центральные банки, которые проводили интервенции на валютных рынках: в случае переоценённости национальной валюты её скупали, а при недооценённости — продавали. В системе также предусматривалось использование кредитных ресурсов Международного валютного фонда (МВФ) для стабилизации валютных резервов стран-участниц. Изменение валютных курсов допускалось только в случае «фундаментального неравновесия» в экономике страны, что предотвращало произвольные девальвации и валютные войны [2].

На протяжении четверти века Бреттон-Вудская система обеспечивала устойчивость мировой финансовой системы и способствовала экономическому росту. Высокий уровень доверия к доллару был обусловлен его привязкой к золоту, что нашло отражение в распространённой фразе: *dollar is as good as gold* («доллар так же хорош, как золото»). В последующие годы ситуация изменилась: США, изначально обладавшие

положительным торговым балансом, к 1960-м годам столкнулись с нарастающим дефицитом [5]. Страны Западной Европы и Япония, напротив, увеличили экспорт и стали обладателями значительных долларовых резервов. В ответ на это американское правительство начало увеличивать эмиссию долларов, не обеспеченных золотом, что привело к их избыточному накоплению за границей. Это явление получило название «долларового перенасыщения» и вызвало рост нестабильности на валютных рынках. Избыточные долларовые запасы использовались иностранными инвесторами для приобретения золота и более стабильных валют, что способствовало увеличению спроса на золото и снижению золотых резервов США. К началу 1970-х годов общий объем долларовых активов за пределами США составил около 50 млрд долларов, в то время как официальные золотые резервы США оценивались всего в 11 млрд долларов.

Трансформация мировой финансовой системы в период 2010–2025 годов происходила под влиянием глобальных кризисов, технологических изменений и усиления регулирования.

Мировой финансовый кризис 2008 года привёл к активизации дискуссий о необходимости пересмотра принципов Ямайской валютной системы и реформирования глобальной валютной архитектуры. Вопросы о стабильности существующей модели, проблемах валютного регулирования и роли Международного валютного фонда в новых экономических реалиях обсуждались на антикризисном саммите G20 в 2008 году, а также на Лондонском саммите «Группы двадцати» в 2009 году. В центре внимания оказались механизмы управления валютными курсами и перспективы модернизации международных финансовых институтов для повышения устойчивости мировой экономики.

После кризиса 2008 года началось активное реформирование финансового регулирования:

Базель III (2010–2023) — ужесточение требований к капиталу и ликвидности банков, введение коэффициентов ликвидности (краткосрочная и долгосрочная устойчивость финансирования),

а также макропруденциальные меры, направленные на обеспечение финансовой стабильности государства.

Dodd-Frank Act (2010, США) — усиление контроля над банками и деривативами, а именно создание Совета по финансовой стабильности, применение так называемого «правила Волкера» — ограничение спекулятивных инвестиций банков за счет средств вкладчиков.

С 2014 года, а особенно после 2022-го, западные санкции против России резко ускорили процессы деглобализации финансов и поиска альтернатив долларовой системе. Целью введения санкций против России является отключение от SWIFT, заморозка резервов является ограничением международных расчетов в иностранной валюте.

2025 год стал переломным для глобальной финансовой системы: фрагментация валютного рынка, ужесточение регулирования ИИ и кибербезопасности, а также новые риски для инвесторов. Разберём главные вызовы и прогнозы.

Рост фрагментации — конкуренция между долларом, юанем и CBDC (цифровая валюта центрального банка страны). Доллар постепенно теряет монополию: страны БРИКС + активно переходят на расчёты в юанях, рублях и национальных валютах, а CBDC бросают вызов традиционным платёжным системам. Китай продвигает e-CNY (цифровой юань, цифровая валюта центрального банка Китая) в Азии и Африке, ЕС готовит цифровой евро, а США развивают FedNow (сервис мгновенных платежей, разработанный Федеральным резервным банком США для финансовых учреждений страны). Однако полный крах доллара маловероятен — скорее, мир движется к модели, где 50% расчётов будут приходиться на альтернативные валюты.

AI и регулирование — борьба с мошенничеством через алгоритмы. Искусственный интеллект не только оптимизирует трейдинг, но и создаёт новые риски: deepfake-мошенничество, алгоритмические манипуляции на крипторынке и взломы данных. Регуляторы (SEC, EC) ответят

ужесточением контроля за ИИ-алгоритмами, но хакерские атаки останутся одной из главных угроз.

Кибербезопасность — ужесточение норм после хакерских атак. После серии масштабных атак государства хотят ввести жёсткие нормы: обязательное резервное копирование данных, лицензирование киберстраховок и даже уголовную ответственность за халатность. Это подстегнёт рост рынка киберзащиты до \$300+ млрд, но риск катастрофического взлома (например, паралича SWIFT или биржи) останется.

Оценивая перспективы и разрабатывая рекомендации по обеспечению трансформации финансовой системы, предлагается выделить возможные сценарии развития мировой финансовой системы в условиях многополярности.

Многополярность мировой финансовой системы подразумевает снижение доминирования доллара США и усиление роли других валют (евро, юаня, рубля, индийской рупии и др.), а также формирование новых финансовых институтов, альтернативных МВФ и Всемирному банку. В условиях стремительной цифровизации финансовых отношений и появления новых классов активов возникает острая необходимость модернизации, предлагаем рассмотреть возможные сценарии развития финансовых систем и собственные подходы к реформированию в условиях многополярности.

1. Фрагментация финансовых систем становится все более вероятной, что приведёт к формированию региональных валютных блоков, центром которых станут доллар, евро, юань и цифровые валюты ЦБ. Внутри этих блоков будет расти доля расчетов в национальных валютах, таких как рубль-юань или рупия-дирхам, что снизит зависимость от доллара. Одновременно некоторые страны введут ограниченную конвертируемость своих валют, чтобы защититься от санкций и внешнего давления, что усилит финансовую регионализацию.

В данном подходе будет применяться концепция сбалансированного многоуровневого регулирования. Центральное место в этой концепции занимают идеи сбалансированного многоуровневого регулирования. Это означает, что мировая финансовая система должна функционировать на разных уровнях одновременно:

- Международный уровень. Усиление роли международных организаций (таких как Международный Валютный Фонд, Всемирный Банк, Группа двадцати и др.) в координации действий стран и выработке общих принципов регулирования.
- Национальный уровень. Сохранение значимой роли национальных регуляторов, обеспечивающих гибкость и адаптивность решений, учитывающих специфику отдельных экономик.

Основной целью данной концепции можно выделить создание оптимальной комбинации централизованного управления и децентрализованных инициатив для предотвращения крупных экономических потрясений.

2. Другим сценарием развития предлагается отметить случай, когда усиление дедолларизации продолжится, выражаясь в снижении доли доллара в международных резервах. Центробанки будут активнее накапливать золото, юань и криптовалюты, а также развивать альтернативные платежные системы – китайскую CIPS, российскую SPFS и цифровые валюты ЦБ. Важным шагом станет переход на товарные валюты, например, расчеты за нефть и газ в юанях или даже золоте, что подорвет монополию доллара в сырьевой торговле.

Предполагаемый сценарий будет строиться на основании концепции постепенной диверсификации резервных валют, увеличится развитие региональных валют, продолжится стимулирование формирования региональных резервных валют (например, юань, евро, рубль), которые могли бы использоваться в качестве альтернативы доллару. Также будет развиваться создание инструментов хеджирования: произойдет введение новых финансовых инструментов, снижающих влияние колебаний курсов основных

валют [9]. Помимо этого, роль золота и криптовалют заметно возрастет, так как государство рассмотрит возможность включения драгоценных металлов и цифровых активов в структуру резервов центральных банков. Основной целью можно выделить повышение стабильности международной торговли и инвестиционных процессов путем уменьшения зависимости от единственной валюты.

3. Валютные войны и финансовая нестабильность станут серьезным вызовом. Страны могут прибегать к конкурентным девальвациям, чтобы поддержать экспорт, что спровоцирует торговые конфликты. Санкции, подобные тем, что введены против России, заставят искать альтернативные пути расчетов, усиливая фрагментацию. Ослабление доллара может вызвать кризисы на развивающихся рынках, где компании и государства имеют крупные долларовые долги, что приведет к спекулятивным атакам и экономическим потрясениям.

4. Сформируется гибридная финансовая система, где старые и новые институты будут сосуществовать. Доллар сохранит роль, но его доля сократится, а юань и евро усилят позиции. Страны перейдут к мультивалютным корзинам вместо привязки к одной валюте, снижая риски. Возникнут временные гибкие альянсы, например, коалиции экспортеров энергоресурсов, которые будут совместно противостоять западным ограничениям, создавая новую динамику в глобальных финансах.

Не менее важным направлением является реформирование архитектуры международных финансовых институтов. В работах академика Л.И. Абалкина и исследованиях Международного Валютного Фонда обосновывается необходимость расширения полномочий Международного валютного фонда в области надзора за цифровыми валютами. Целесообразно создать в структуре Банка международных расчетов специализированный комитет по цифровым финансам, а также разработать эффективные механизмы взаимодействия между национальными регуляторами.

Развитие трансграничного сотрудничества в сфере финансовых инноваций должно включать гармонизацию подходов к регулированию fintech-компаний, создание международных «регуляторных песочниц» и разработку стандартов интероперабельности национальных цифровых валют.

Модернизация системы разрешения споров требует создания международного арбитражного центра по цифровым финансовым спорам, разработки типовых смарт-контрактов для трансграничных операций и внедрения механизмов автоматического исполнения контрактных обязательств. Эти меры позволят значительно повысить эффективность разрешения трансграничных финансовых споров.

Таким образом, результаты исследования подтверждают гипотезу о необратимости перехода к полицентричной модели. Перспективы дальнейших исследований видятся в углублённом моделировании последствий санкционной фрагментации 2022–2025 гг. и разработке метрик устойчивости возникающих финансовых подсистем, что особенно актуально для стран, ориентированных на стратегический суверенитет в денежно-кредитной сфере. Предложенные решения могут быть использованы при формировании стратегии участия национальных экономик в реформировании глобальных финансовых институтов.

Библиографический список

1. Богомолов О. Т. Мировая экономика в век глобализации : учебник. — М. : Экономика, 2007. — С. 195–196.
2. Борисов Е. Ф. Экономическая история : учебник. — М. : Юрайт, 2019. — 432 с.
3. Головин М. Ю. Мировая финансовая система: глобальные тренды и качественные изменения // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2022. — Т. 235, № 3. — С. 95–104.
4. Красавина Л. Н. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения : учебник. — М. : Финансы и статистика, 2002.
5. Кругман П., Обстфельд М. Международная экономика: теория и политика. — СПб. : Питер, 2018. — 832 с.
6. Крылова Л. В. Международная конкурентоспособность валюты: сильные и слабые стороны доллара США // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — № 10. — С. 24–35.
7. Кузнецов Д. А. Сетевая текстура мировой политики: трансрегионализм БРИКС // Мировая экономика и международные отношения. — 2020. — 64(11). — С. 124–131.
8. Найденова Н. В. Эволюция и тенденции развития мировой валютно-финансовой системы // Известия Саратовского университета. Экономика. Управление. Право. — 2023. — Т. 23, вып. 2. — С. 153–162.
9. Bank for International Settlements. Cross-Border Payments with Digital Financial Assets / BIS.org. — URL: <https://www.bis.org/payments/dfa/2024> (visited on 09/15/2025).
10. International Monetary Fund. Digital Financial Assets in International Monetary System / IMF.org. — URL: <https://www.imf.org/digital-assets> (visited on 09/18/2025).

УДК 339.9 DOI: 10.14451/1.256.594

Китай и Америка состояние дикапринга: уроки и перспективы расхождения

© 2026 Кудинова Ирина Владимировна

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: 230693@edu.fa.ru

© 2026 Ткачук Анжела Размиковна

Старший преподаватель кафедры международного бизнеса факультета международных экономических отношений. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: tianshi789@mail.ru

Ключевые слова: decoupling, США и Китай, международная торговля, торговля в добавленной стоимости, прямые иностранные инвестиции, глобальные цепочки стоимости, деглобализация.

В статье рассматриваются процессы экономического расхождения (decoupling) между Соединенными Штатами Америки и Китайской Народной Республикой в условиях трансформации мировой экономики. Целью исследования является оценка реальной глубины decoupling на основе анализа ключевых торговых, стоимостных и инвестиционных показателей. В работе используются данные двусторонней торговли товарами США и Китая за 2018–2024 гг., показатели торговли в добавленной стоимости (TiVa) по данным OECD, а также статистика прямых иностранных инвестиций (FDI) на основе материалов UNCTAD, MOFCOM и BEA. Результаты исследования показывают, что, несмотря на снижение доли Китая в импорте США и рост инвестиционной неопределенности, полное экономическое расхождение не произошло. Взаимозависимость экономик сохраняется через глобальные цепочки добавленной стоимости, а процессы decoupling носят селективный и асимметричный характер. Сделан вывод о переходе от модели глубокой экономической интеграции к модели управляемой фрагментации мировой экономики.

Методология исследования

В статье используется комплексный подход к анализу процессов экономического расхождения между США и Китаем, основанный на сочетании количественных и сравнительно-аналитических методов. Для оценки степени decoupling применяется многоуровневый анализ, включающий показатели валовой двусторонней торговли товарами, торговли в добавленной стоимости (TiVa), а также данные о прямых иностранных инвестициях.

Эмпирической базой исследования послужили официальные статистические данные международных и национальных источников. Показатели торговли товарами между США и Китаем за 2018–2024 гг. получены на основе данных U.S. Census Bureau. Для анализа скрытой взаимозависимости через глобальные цепочки производства использованы показатели торговли в добавленной стоимости из базы OECD TiVa за 2015–2022 гг. Инвестиционный аспект decoupling исследуется на основе данных о притоке

прямых иностранных инвестиций в мире, США и Китае за 2019–2024 гг., представленных в отчетах UNCTAD World Investment Report, а также в статистике Министерства коммерции КНР (MOSCOM) и U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA).

В рамках исследования применяются методы динамического анализа временных рядов, сравнительного анализа абсолютных и относительных показателей, а также структурной интерпретации изменений в торговых и инвестиционных потоках. Особое внимание уделяется сопоставлению валовых торговых показателей и данных торговли в добавленной стоимости, что позволяет выявить различия между формальным сокращением двусторонних потоков и фактической глубиной экономической взаимозависимости. Полученные результаты интерпретируются с учетом институциональных и геоэкономических факторов, влияющих на трансформацию мировой экономики в условиях усиливающейся фрагментации.

Введение

В последние годы отношения между Соединенными Штатами Америки и Китайской Народной Республикой все чаще рассматриваются через призму decoupling – процесса экономического расхождения, предполагающего ослабление взаимозависимости крупнейших экономик мира. Актуальность данной темы обусловлена тем, что трансформация китайско-американских связей влияет не только на двустороннюю торговлю и инвестиции, но и на конфигурацию глобальных цепочек добавленной стоимости, технологическую конкуренцию, динамику международных потоков капитала и общую устойчивость мировой экономики. При этом в публичной и даже академической дискуссии термин decoupling нередко используется как универсальное объяснение наблюдаемых изменений, тогда как фактическая глубина расхождения требует эмпирической проверки на основе сопоставимых статистических показателей.

Проблема исследования заключается в том, что снижение прямых торговых потоков или изменение доли Китая в импорте США не всегда означает реальное сокращение экономической взаимозависимости. Значительная часть взаимосвязей может сохраняться в скрытом виде через поставки промежуточных товаров и участие стран в международных цепочках создания стоимости, а инвестиционный канал может реагировать иначе и быстрее, чем торговля. Поэтому для корректной интерпретации процессов decoupling необходимо рассматривать одновременно несколько измерений: валовую торговлю товарами, торговлю в добавленной стоимости (TiVa) и показатели прямых иностранных инвестиций (FDI), а также сопоставлять динамику по периодам до и после ключевых шоков 2018–2020 гг.

Целью данной статьи является оценка текущего состояния decoupling между США и Китаем и выявление его ключевых проявлений на основе торговых, стоимостных и инвестиционных индикаторов. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Уточнить современное содержание концепции decoupling и ее отличие от подходов de-risking и friend-shoring;
2. Проанализировать динамику двусторонней торговли товарами США и Китая в 2018–2024 гг., включая торговый баланс и долю Китая в импорте США;
3. Оценить степень взаимозависимости через торговлю в добавленной стоимости по данным OECD TiVa;
4. Рассмотреть инвестиционный аспект расхождения на основе динамики притока прямых иностранных инвестиций в мире, США и Китае в 2019–2024 гг.;
5. Сформулировать выводы о характере и перспективах экономического расхождения двух стран в контексте общей фрагментации мировой экономики.

Объектом исследования выступают экономические отношения США и Китая в современных условиях геоэкономической трансформации.

Предмет исследования – показатели, отражающие степень их взаимозависимости: валовая торговля товарами, торговля в добавленной стоимости и приток прямых иностранных инвестиций. Методологическая основа включает сравнительный и динамический анализ статистических рядов, сопоставление абсолютных и относительных показателей, а также интерпретацию полученных результатов через призму структурных изменений мировой экономики.

Информационная база исследования сформирована на основе данных официальной статистики и международных организаций, включая U.S. Census Bureau (показатели торговли товарами США и Китая), OECD TiVa Database (показатели торговли в добавленной стоимости) и UNCTAD World Investment Report (глобальные потоки FDI), а также национальные данные по инвестициям (Китай – MOFCOM, США – BEA). Использование данных разных уровней – валовых и стоимостных – позволяет повысить точность выводов и избежать упрощенной трактовки процессов decoupling.

Теоретические основы и эволюция концепции decoupling в мировой экономике

В современной мировой экономике концепция decoupling (экономического расхождения) всё чаще используется для описания трансформации отношений между крупнейшими экономическими центрами, прежде всего Соединенными Штатами Америки и Китайской Народной Республикой [7; 9]. Первоначально данный термин применялся в макроэкономическом контексте для обозначения ослабления зависимости развивающихся экономик от экономических циклов развитых стран. Однако в 2018–2020 гг., на фоне торговых конфликтов, санкционной политики и усиления геополитической напряженности, содержание понятия decoupling существенно изменилось [5; 9]. В настоящее время под ним, как правило, понимается целенаправленное сокращение экономической взаимозависимости между государствами, затрагивающее торговлю, инвестиции, технологическое сотрудничество и участие в глобальных цепочках добавленной стоимости [3].

При этом важно подчеркнуть, что decoupling не является однородным или универсальным процессом. В экономической литературе и официальной риторике всё чаще проводится разграничение между самим decoupling и более мягкими формами корректировки международных экономических связей, такими как de-risking и friend-shoring [1; 7]. В отличие от полного разрыва или резкого сокращения взаимных экономических связей, стратегия de-risking ориентирована на снижение критических взаимосвязей в чувствительных секторах – прежде всего в области высоких технологий, полупроводников, телекоммуникационного оборудования и стратегической инфраструктуры [3]. Friend-shoring, в свою очередь, предполагает перенос производственных и логистических цепочек в страны, рассматриваемые как политически и институционально надежные партнеры, без отказа от участия в глобальной торговле как таковой. Таким образом, современное понимание decoupling всё чаще приобретает селективный характер и не тождественно полной экономической изоляции.

Экономическое расхождение между США и Китаем реализуется по нескольким ключевым каналам, каждый из которых обладает собственной логикой и степенью инерционности. Наиболее очевидным и часто анализируемым каналом является торговля товарами. Повышение тарифов, введение экспортных ограничений и рост неопределённости приводят к сокращению прямых двусторонних торговых потоков и стимулируют поиск альтернативных рынков и поставщиков. Однако динамика торговых показателей не всегда отражает реальное снижение взаимозависимости, поскольку значительная часть производственных процессов остается встроенной в глобальные цепочки создания стоимости [5].

Не менее важным каналом является инвестиционное взаимодействие. Прямые иностранные инвестиции, как правило, более чувствительны к политическим и институциональным рынкам, чем торговля. Усиление регуляторных ограничений, рост геополитической напряженности и неопределенность в отношении защиты прав

собственности приводят к пересмотру инвестиционных стратегий транснациональных корпораций. В результате наблюдается сокращение инвестиционных потоков и переориентация в альтернативные юрисдикции, что усиливает структурные сдвиги в мировой экономике.

Отдельного внимания заслуживает технологический канал decoupling, который во многом стал ключевым драйвером расхождения США и Китая. Ограничения на передачу технологий, экспортный контроль и борьба за технологическое лидерство формируют долгосрочные барьеры для корпораций в наукоемких отраслях [4]. В отличие от торговли товарами, где возможна быстрая переориентация потоков, технологическое расхождение обладает высокой инерцией и может приводить к формированию параллельных технологических экосистем и стандартов.

Наконец, центральное место в анализе decoupling занимает вопрос участия стран в глобальных цепочках добавленной стоимости. Даже при сокращении прямых торговых и инвестиционных связей экономика может сохранять скрытую взаимозависимость через поставки промежуточных товаров и компонентов, перераспределяемых через третьи страны [6]. Это означает, что формальное снижение двусторонних показателей не всегда свидетельствует о глубинном разрыве экономических связей. Напротив, в ряде случаев речь идет о перестройке и усложне-

нии структуры глобальных цепочек, а не об их демонтаже.

Таким образом, decoupling в современных условиях следует рассматривать не как одномоментный или всеобъемлющий процесс, а как многоуровневую и асимметричную трансформацию международных экономических отношений [5; 9]. Взаимодействие США и Китая демонстрирует переход от модели глубокой взаимозависимости к модели управляемой фрагментации, в которой экономические решения все в большей степени определяются соображениями безопасности, устойчивости и стратегического контроля. Именно такой подход позволяет адекватно интерпретировать текущие изменения в мировой экономике и избежать упрощенного понимания процессов глобального расхождения.

Анализ торгово-экономических связей США и Китая в условиях decoupling

Торгово-экономические отношения между Соединенными Штатами Америки и Китайской Народной Республикой в период 2018 года демонстрируют структурные изменения, которые нередко интерпретируются в рамках концепции decoupling. Для оценки реальной глубины экономического расхождения целесообразно рассмотреть динамику ключевых показателей двусторонней торговли, включая экспорт и импорт товаров, торговый баланс, а также долю Китая в общем объеме импорта США (табл. 1).

Таблица 1. Показатели торговли товарами между США и Китаем в 2018–2024 гг., млн долл. США.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Экспорт США в Китай	120 281,2	106 481,2	124 581,5	151 439,4	153 987,4	147 635,5	143 226,7
Импорт США из Китая	538 514,2	449 110,7	432 548,0	504 246,3	536 268,7	427 246,6	438 742,0
Сальдо	-418 232,9	-342 629,5	-307 966,5	-351 806,9	-382 281,3	-279 611,1	-295 515,2
Доля Китая в импорте США	21,23%	18,02%	18,55%	17,83%	16,55%	13,89%	13,43%

Источник: Составлено авторами по материалам [2].

Анализ данных за 2018–2024 гг. показывает, что объемы американского экспорта в Китай в целом сохраняли относительную устойчивость, несмотря на периоды повышенной неопределенности. После снижения в 2019 году экспорт США в Китай восстановился и достиг максимальных значений в 2021–2022 гг., превысив 150 млн долларов. В последующие годы наблюдается умеренное сокращение экспортных поставок, однако их уровень в 2024 году остается выше, чем в предкризисном 2019 году. Данная динамика указывает на то, что доступ американских товаров на китайский рынок, хотя и испытывает определенные ограничения, не был существенно подорван в условиях торговых конфликтов и политических разногласий.

Импорт США из Китая демонстрирует более выраженную волатильность. После резкого сокращения в 2019–2020 гг., связанного с введением тарифных ограничений и пандемийным шоком, объемы импорта временно восстановились в 2021–2022 гг., однако уже в 2023 году вновь сократились. В 2024 году импорт частично начал восстанавливаться, но так и не достиг уровней 2018 или 2022 годов. Такая траектория свидетельствует не о линейном разрыве торговых связей, а о постепенной корректировке структуры импорта США, сопровождающейся диверсификацией поставщиков и поиском альтернативных источников продукции.

Отрицательное сальдо торгового баланса США с Китаем сохраняется на протяжении всего рассматриваемого периода, что указывает на устойчивую асимметрию торговых отношений. Вместе с тем его величина демонстрирует тенденцию к сокращению по сравнению с 2018 годом. Наиболее заметное снижение дефицита наблюдалось в 2020 и 2023 годах, что отражает не только сокращение импорта, но и относительную стабильность американского экспорта. Снижение дефицита не следует интерпретировать как признак заверщенного *decoupling*, поскольку оно во многом обусловлено циклическими факторами и структурной перестройкой торговых потоков, а не отказом от взаимной торговли.

Наиболее показательной с точки зрения оценки глубины экономического расхождения является динамика доли Китая в общем импорте США. Если в 2018 году на Китай приходилось примерно 21% американского импорта, то к 2024 году этот показатель снизился до 13,43%. Последовательное сокращение доли Китая в импорте США указывает на процесс деконцентрации торговых связей и снижение зависимости американской экономики от одного ключевого поставщика. В то же время сохранение двузначной доли Китая в структуре импорта свидетельствует о том, что он по-прежнему остается одним из крупнейших партнеров США, а его роль в глобальных цепочках поставок не была утрачена.

Анализ торговых показателей позволяет сделать вывод о том, что в рассматриваемый период между США и Китаем наблюдается не полный *decoupling*, а постепенная избирательная трансформация торгово-экономических связей. Снижение доли Китая в импорте США и колебания двусторонних торговых потоков отражают стратегию диверсификации и снижения рисков, однако устойчивость экспортных поставок и сохранение значительных объемов торговли указывают на сохранение фундаментальной взаимозависимости двух экономик. В этих условиях корректнее говорить о переходе от модели глубокой торговой интеграции к модели управляемого расхождения, а не о полном разрыве экономических связей.

Взаимозависимость через торговлю в добавленной стоимости (TiVa)

Для более глубокой оценки степени экономического расхождения между США и Китаем целесообразно обратиться к показателям торговли в добавленной стоимости (TiVa), которые позволяют учитывать не валовые торговые потоки, а реальное распределение создаваемой стоимости в добавленных цепочках производства. Такой подход особенно важен в условиях трансформации международной торговли, когда сокращение прямых поставок может сопровождаться сохранением или даже усилением скрытой взаимозависимости через промежуточные звенья цепочек добавленной стоимости.

Согласно данным OECD TiVa, объем китайской добавленной стоимости, потребляемой в конечном спросе США, на протяжении рассматриваемого периода остается значительным и демонстрирует устойчивую тенденцию к росту. Если в 2015 году данный показатель составлял около 399,6 млрд долл., то к 2022 году он увеличился до 542,7 млрд долл., достигнув максимального

значения за весь анализируемый период. Даже в годы обострения торговых противоречий и пандемийных ограничений не наблюдается резкого и устойчивого снижения данного показателя, что указывает на сохранение глубокой производственной интеграции между экономиками двух стран.

Таблица 2. Китайская добавленная стоимость в конечном спросе США, 2015–2022 гг., млн долл. США.

2015	2016	2017	2018
399 557,399	365 478,939	397 647,448	438 655,843
2019	2020	2021	2022
402 822,506	411 952,721	513 762,403	542 685,369

Источник: Составлено авторами по материалам [8].

Полученные результаты свидетельствуют о том, что, несмотря на снижение доли Китая в валовом импорте США и децентрацию торговых потоков, китайская добавленная стоимость продолжает играть ключевую роль в удовлетворении конечного спроса американской экономики. Это означает, что процессы decoupling в торговле товарами не сопровождаются пропорциональным сокращением участия Китая в глобальных цепочках создания стоимости, ориентированных на рынок США.

Анализ обратного направления TiVa-потоков также подтверждает сохранение двусторонней взаимозависимости. Объем американской добавленной стоимости, потребляемой в конечном спросе Китая, хотя и существенно уступает китайской добавленной стоимости в спросе США, демонстрирует относительную устойчивость. В 2015 году данный показатель составлял около 190,4 млрд долл., а к 2022 году увеличился до 228,1 млрд долл. После временного снижения в 2019–2020 гг. наблюдается восстановление, что отражает продолжающуюся роль США в формировании добавленной стоимости, встроенной в китайскую экономику.

Таблица 3. Американская добавленная стоимость в конечном спросе Китая, 2015–2022 гг., млн долл. США.

2015	2016	2017	2018
190 351,75	181 938,396	197 663,313	212 567,928
2019	2020	2021	2022
192 957,235	172 750,258	217 431,778	228 142,509

Источник: Составлено авторами по материалам [8].

Сопоставление показателей TiVa в обоих направлениях позволяет сделать вывод об асимметричном, но устойчивом характере экономической взаимозависимости США и Китая. Китайская экономика в большей степени ориенти-

рована на участие в цепочках, обслуживающих конечный спрос США, тогда как американская добавленная стоимость занимает более ограниченную, но структурно значимую нишу в китайском конечном спросе. В совокупности это

указывает на то, что наблюдаемое расхождение экономик носит селективный характер и затрагивает преимущественно валовые торговые потоки и отдельные стратегически чувствительные сектора.

Анализ торговли в добавленной стоимости подтверждает, что процессы *decoupling* между США и Китаем не означают разрыва производственных и стоимостных связей. Напротив, данные TiVa указывают на трансформацию и усложнение структуры глобальных цепочек добавленной стоимости, в рамках которых взаимозависимость двух крупнейших экономик мира сохраняется, несмотря на усилия по диверсификации и снижению рисков.

Инвестиционный аспект *decoupling*

Инвестиционный канал является одним из наиболее чувствительных индикаторов процессов *decoupling*, поскольку прямые иностранные инвестиции реагируют на рост неопределенности, геополитических рисков и институциональ-

ных ограничений быстрее, чем торговые потоки. В условиях усиления торговых конфликтов и стратегического соперничества между США и Китаем динамика FDI позволяет оценить глубину и направленность структурных изменений в двусторонних и глобальных экономических связях.

Анализ данных о притоке прямых инвестиций в мировой экономике, а также в США и Китае за 2019–2024 гг. показывает существенные колебания инвестиционной активности, отражающие как глобальные шоки, так и страновые особенности. В 2020 году мировой объем FDI сократился почти в два раза по сравнению с 2019 годом, что было связано с пандемией COVID-19 и резким ростом неопределенности. Несмотря на восстановление в 2021 году, в последующие годы глобальные инвестиционные потоки остаются нестабильными и не возвращаются к устойчивой траектории роста, что свидетельствует о более глубоких изменениях в мировой инвестиционной среде.

Таблица 4. Приток прямых иностранных инвестиций в мире, США и Китае в 2019–2024 гг., млн долл. США.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FDI world	1 658 784	868 563	1 676 523	1 389 526	1 454 976	1 508 803
FDI Китай	141 225	149 342	180 957	189 132	163 253	116 238
FDI США	229 930	93 373	386 097	316 895	233 106	278 848

Источник: Составлено авторами по материалам [10].

На фоне глобальных тенденций динамика притока FDI в Китай демонстрирует как относительную устойчивость в первые годы после 2019 года, так и последующее резкое ухудшение. В период 2019–2022 гг. объем инвестиций в Китай увеличивался, достигнув пикового значения в 2022 году. Однако уже в 2023 году началось снижение, а в 2024 году приток FDI сократился до 116,2 млрд долл., что является минимальным значением за рассматриваемый период. Такая динамика указывает на усиление факторов, сдерживающих инвестиционную активность, включая геополитическую напряженность, ужесточение регуляторной среды и рост

рисков, связанных с долгосрочным присутствием иностранных компаний на китайском рынке.

Инвестиционная динамика США также характеризуется высокой волатильностью. После резкого падения притока FDI в 2020 году наблюдается значительный рост в 2021–2022 гг., что отражает восстановление американской экономики и перераспределения глобальных инвестиционных потоков. В то же время последующее снижение в 2023 году и лишь частичное восстановление в 2024 году указывают на сохранение неопределенности и осторожность инвесторов. В контексте *decoupling* это свидетельствует о том, что инвестиционные решения все в большей

степени определяются стратегическими и институциональными факторами, а не только краткосрочной макроэкономической конъюнктурой.

Сопоставление инвестиционных потоков США и Китая позволяет сделать вывод о том, что инвестиционный аспект decoupling проявляется более отчетливо, чем торговый. В отличие от торговли, где сохраняется значительная взаимозависимость через глобальные цепочки поставок, прямые инвестиции демонстрируют повышенную чувствительность к рискам и быстрее реагируют на изменение геоэкономической среды. Сокращение притока FDI в Китай в 2023–2024 гг. на фоне нестабильных глобальных потоков указывает на формирование структурных, а не циклических ограничений для инвестиционного взаимодействия.

В более широком контексте данные подтверждают, что усиление decoupling между США и Китаем происходит на фоне общей тенденции к деглобализации и фрагментации мировой экономики. Снижение и нестабильность мировых инвестиционных потоков показывают, что Китай не является исключением из глобальных процессов, однако масштабы и характер сокращения FDI указывают на его особое положение в условиях геоэкономического соперничества. Таким образом, инвестиционный канал становится одним из ключевых механизмов углубления decoupling, отражая переход от глобальной инвестиционной интеграции к более фрагментированной и риск-ориентированной модели мировой экономики.

Уроки и перспективы экономического расхождения США и Китая

Проведенный анализ торговых, инвестиционных и стоимостных связей между США и Китаем позволяет сформулировать ряд ключевых выводов о характере и последствиях процессов decoupling в современной мировой экономике [9]. Прежде всего, полученные результаты свидетельствуют о том, что полный экономический разрыв между крупнейшими экономиками мира является маловероятным и экономически неэффективным. Сохранение значительных объемов

торговли, устойчивых потоков добавленной стоимости и глубокой встроенности в глобальные цепочки производства указывает на высокие издержки радикального decoupling как для США, так и для Китая, а также для мировой экономики в целом [5; 7].

Вторым важным уроком является селективный характер наблюдаемых процессов расхождения. Decoupling не носит всеобъемлющего характера, а проявляется прежде всего в стратегически чувствительных сферах, таких как высокие технологии, инвестиции и отдельные сегменты цепочек поставок [6]. В то же время в традиционных отраслях и массовом производстве сохраняется высокая степень взаимозависимости, что подтверждается как торговыми показателями, так и данными торговли в добавленной стоимости. Это позволяет говорить не о демонтаже экономических связей, а об их целенаправленной перестройке с учетом факторов экономической безопасности и снижения рисков.

Третьим существенным выводом является трансформация, а не разрушение глобальных цепочек добавленной стоимости. Снижение прямых двусторонних потоков сопровождается усложнением структуры цепочек, ростом роли третьих стран и перераспределением производственных функций [4]. Такая конфигурация снижает концентрацию рисков, но одновременно повышает сложность и издержки глобального производства, что может оказывать долгосрочное влияние на темпы экономического роста и эффективность международной торговли.

С точки зрения перспектив дальнейшего развития экономических отношений между США и Китаем можно выделить несколько вероятных сценариев. Наиболее реалистичным представляется сценарий управляемой фрагментации, при котором стороны продолжают диверсификацию цепочек поставок и инвестиционных связей, сохраняя при этом значительный объем экономического взаимодействия. Альтернативным вариантом является углубление технологического и институционального разделения, приводящее

к формированию частично автономных экономических блоков, прежде всего в сфере высоких технологий и стандартов. Менее вероятным, но возможным сценарием остается частичная стабилизация отношений, при которой напряженность снижается, однако уже введенные ограничения и структурные изменения сохраняются в долгосрочной перспективе.

В целом, анализ показывает, что *decoupling* между США и Китаем следует рассматривать не как краткосрочную реакцию на отдельные шоки, а как элемент более широкой трансформации мировой экономики в сторону фрагментации и переосмысления глобальной взаимозависимости. Исход этих процессов будет определяться балансом между экономической рациональностью и геоэкономическими приоритетами, а также способностью ведущих стран адаптироваться к новым условиям международного экономического взаимодействия.

Заключение

Проведённое исследование позволило всесторонне проанализировать состояние и особенности процессов *decoupling* в экономических отношениях между США и Китаем на основе торговых, инвестиционных и стоимостных показателей. Полученные результаты свидетельствуют о том, что наблюдаемое расхождение двух крупнейших экономик мира не носит всеобъемлющего характера и не может быть интерпретировано как полный экономический разрыв. Напротив, анализ эмпирических данных указывает на сохранение глубокой взаимозависимости, трансформирующейся под влиянием геоэкономических и институциональных факторов.

Анализ двусторонней торговли товарами показал снижение концентрации импорта США из Китая и сокращение торгового дефицита по сравнению с 2018 годом, что отражает стремление к диверсификации торговых связей. Вместе с тем устойчивость экспортных поставок и сохранение значительных объемов торговли

свидетельствует о том, что торговые отношения продолжают играть важную роль в экономическом взаимодействии двух стран. Данные торговли в добавленной стоимости дополняют этот вывод, демонстрируя, что даже при ослаблении прямых торговых потоков китайская и американская добавленная стоимость остаются встроенными в конечный спрос друг друга, что указывает на сохранение производственной взаимозависимости.

Инвестиционный анализ подтвердил, что прямые иностранные инвестиции являются наиболее чувствительным каналом *decoupling*. Существенные колебания глобальных инвестиционных потоков и заметное сокращение притока FDI в Китай в последние годы отражают рост неопределенности и усиление структурных ограничений для трансграничного капитала. В отличие от торговли, инвестиционные решения быстрее реагируют на геополитические и институциональные риски, что делает инвестиционный канал ключевым индикатором углубляющейся фрагментации мировой экономики.

В целом результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что *decoupling* между США и Китаем представляет собой селективный и асимметричный процесс, затрагивающий прежде всего стратегически значимые сектора и инвестиционную сферу, но не приводящий к разрыву глобальных цепочек добавленной стоимости. Современный этап развития международных экономических отношений характеризуется переходом от модели глубокой интеграции к модели управляемой фрагментации, в рамках которой экономическая рациональность все чаще сочетается с приоритетами национальной безопасности и устойчивости. Понимание данной трансформации имеет важное значение для оценки перспектив мировой экономики и выработки адаптационных стратегий в условиях усиливающейся геоэкономической неопределенности.

Библиографический список

1. Benson E., Kapstein E. B. The Limits of “Friend-Shoring”. – 2023. – URL: <https://csis.org/analysis/limits-friend-shoring> (visited on 01/09/2026).
2. Census, U. S. Bureau. Foreign Trade: Trade in Goods with China (c5700). – URL: <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c5700.html>.
3. Crowe D., Rawdanowicz Ł. Risks and opportunities of reshaping global value chains // OECD Economics Department Working Papers, No. 1762. – Paris : OECD Publishing, 2023. – DOI: 10.1787/f758afe8-en.
4. Federal Reserve (Board of Governors of the Federal Reserve System). As the, U. S. is derisking from China, other foreign, U. S. suppliers are relying more on Chinese imports. – 2024. – URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/as-the-u-s-is-derisking-from-china-Other-foreign-u-s-suppliers-are-relying-more-on-chinese-imports-20240802.html>.
5. Federal Reserve (Board of Governors of the Federal Reserve System). Assessing the extent of trade fragmentation. – 2023. – URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/assessing-the-extent-of-trade-fragmentation-20231103.html>.
6. Geopolitical Risk and Decoupling: Evidence from U.S. Export Controls / M. Crosignani [et al.]. – 04/2024. – DOI: 10.59576/sr.1096.
7. International Monetary Fund. The Price of De-Risking: Reshoring, Friend-Shoring, and Quality Downgrading / D. A. Cerdeiro [et al.] // IMF Working Paper, WP/24/122. – Washington, DC : International Monetary Fund, 2024.
8. OECD. TiVA Data Explorer (Trade in Value Added) (database). – URL: <https://data-explorer.oecd.org/?bp=true&pg=0&tm=%22%28TIVA%29+2025+>.
9. The decoupling of the US and China accentuates the fragmentation of the global economy / CaixaBank Research. – 2024. – URL: <https://www.caixabankresearch.com/en/economics-markets/activity-growth/decoupling-us-and-china-accentuates-fragmentation-global-economy>.
10. UNCTAD. World Investment Report 2025 // United Nations Conference on Trade and Development. – Geneva, 2025. – URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>.

УДК 06.51 DOI: 10.14451/1.256.604

Распределение совокупного дохода в индустрии майнинга биткоина: структурный анализ

© 2026 Панин Вадим Викторович

Кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и международных экономических отношений. Санкт-Петербургский государственный экономический университет.
E-mail: panin-vadim@mail.ru

© 2026 Янишин Кирилл Романович

Аспирант кафедры мировой экономики и международных экономических отношений. Санкт-Петербургский государственный экономический университет.
E-mail: kir.yanishin07@yandex.ru

Ключевые слова: майнинг, биткоин, глобальные цепочки стоимости, ASIC, энергетика, хешрейт, майнинг-пулы, криптоиндустрия.

Статья посвящена анализу распределения совокупного дохода в индустрии майнинга биткоина с позиций концепции глобальных цепочек добавленной стоимости. Объектом исследования выступает индустрия майнинга, предметом – структура перераспределения дохода между её сегментами. Предложен подход на основе анализа денежных потоков, позволяющий количественно оценить роль ключевых участников и выявить доминирование энергетического и аппаратного сегментов.

Введение

Индустрия майнинга биткоина представляет собой совокупность взаимосвязанных экономических сегментов. В их рамках совокупный доход распределяется между производителями полупроводниковых микросхем и оборудования, майнинговыми компаниями, энергетическими компаниями и майнинг-пулами через систему денежных потоков и затрат, связанных с созданием и эксплуатацией вычислительной инфраструктуры сети Bitcoin.

Актуальность исследования обусловлена тем, что майнинг биткоина соединяет различные

сферы экономической деятельности, формируя устойчивые денежные потоки между участниками. В этих условиях анализ структуры распределения дохода позволяет выявить экономические взаимосвязи между сегментами и определить их положение в индустрии.

Исследования, посвящённые майнингу биткоина, преимущественно сосредоточены на анализе ценовой динамики или технических параметров функционирования сети. При этом остаётся нераскрытым вопрос о том, каким образом совокупный доход индустрии распределяется между её экономическими сегментами.

Целью настоящего исследования является анализ распределения совокупного дохода в индустрии майнинга биткоина между её ключевыми сегментами.

В качестве методологической основы используется концепция глобальных цепочек добавленной стоимости, применяемая к индустрии, характеризующейся отсутствием линейной производственной структуры и распределением дохода через систему затрат.

Научная новизна работы заключается в рассмотрении индустрии майнинга как системы перераспределения единого денежного потока между экономическими сегментами. В отличие от существующих подходов, в работе используется анализ распределения дохода через систему затрат, что позволяет количественно оценить структуру индустрии.

Теоретические основы анализа цепочек добавленной стоимости

Концепция цепочек добавленной стоимости (value chains) является одним из ключевых инструментов анализа в современной мировой экономике, позволяющим исследовать структуру производства, распределение функций между экономическими акторами и закономерности распределения создаваемой стоимости. Производство рассматривается как система взаимосвязанных процессов, формирующих единый результат.

Теоретические основы анализа цепочек добавленной стоимости были заложены в работах М. Портера [9], который определял цепочку стоимости как совокупность видов деятельности фирмы, направленных на создание ценности для конечного продукта [9]. Впоследствии данный подход был расширен в работах Г. Джереффи, Р. Каплински и М. Морриса, что привело к формированию концепции глобальных цепочек добавленной стоимости (Global Value Chains), согласно которой производство рассматривается как совокупность стадий, распределённых между различными компаниями и странами [4; 7]. В данной концепции цепочки добавленной

стоимости рассматриваются как система устойчивых экономических связей между участниками, обеспечивающих как координацию деятельности, так и распределение создаваемой стоимости. Такой подход позволяет анализировать как процесс создания продукта, так и институциональные и организационные параметры соответствующей индустрии.

Ключевым элементом анализа является способность участников присваивать создаваемую стоимость (value capture). Она определяется положением в цепочке, уровнем технологической специализации, степенью концентрации рынка, а также контролем над критически важными ресурсами, технологиями и инфраструктурой. В результате распределение добавленной стоимости между участниками структурно асимметрично и определяется их положением в системе распределения дохода.

Применение концепции требует учета специфики соответствующей индустрии. В классической модели предполагается последовательная трансформация материального продукта, проходящего ряд стадий переработки. В ряде современных индустрий создание стоимости носит инфраструктурный или технологический характер и не связано с линейной переработкой физического продукта.

Индустрия майнинга биткоина относится к числу таких экономических систем. Создание новых единиц биткоина осуществляется в рамках функционирования распределённой вычислительной сети, в которой результат достигается за счёт параллельного использования вычислительных ресурсов множества участников, а не последовательной переработки продукта.

В этих условиях структура индустрии представляет собой систему взаимосвязанных экономических сегментов, включающих производство полупроводниковых микросхем, разработку и выпуск специализированного оборудования, эксплуатацию вычислительных мощностей, а также обеспечивающую инфраструктуру, в том

числе энергоснабжение и координационные механизмы. Связи между сегментами опосредуются потоками оборудования, факторов производства, услуг и денежных выплат. В этой связи классическая модель глобальных цепочек добавленной стоимости, основанная на последовательной трансформации продукта, применима лишь ограниченно и требует адаптации к индустрии майнинга биткоина. В рамках настоящего исследования используется адаптированный подход, в соответствии с которым индустрия определяется как система экономически специализированных и взаимосвязанных сегментов, взаимодействующих через денежные потоки и затраты, обеспечивающие функционирование вычислительной инфраструктуры сети Bitcoin.

Использование такого подхода позволяет применить инструментальный анализ цепочек добавленной стоимости для исследования индустрии майнинга и выявления сегментов, аккумулирующих наибольшую долю дохода.

Структура индустрии майнинга

Майнинг биткоина представляет собой процесс подтверждения транзакций и формирования новых блоков, в рамках которого участники сети используют вычислительные мощности и получают доход в виде эмиссии биткоина и комиссий за транзакции [8]. С экономической точки зрения он выступает как капиталоемкий и энергоёмкий процесс, формирующий денежный поток, распределяемый между участниками индустрии.

Рассматриваемая индустрия представляет собой совокупность взаимосвязанных экономических сегментов, обеспечивающих создание и эксплуатацию вычислительной инфраструктуры сети Bitcoin. В отличие от традиционных отраслей, производственный процесс здесь не связан с последовательной переработкой материального продукта и основан на функционировании распределённой вычислительной системы.

В структуре индустрии выделяются производство полупроводниковых микросхем, выпуск

оборудования для майнинга, эксплуатация вычислительных мощностей, а также инфраструктурные и координационные элементы.

Производители полупроводниковых микросхем обеспечивают выпуск ключевого компонента, определяющего производительность и энергоэффективность устройств для майнинга. Производители оборудования интегрируют полупроводниковые компоненты в специализированные устройства и определяют их технические характеристики. Конкуренция в этом сегменте основана на способности создавать более производительные и энергоэффективные решения, что напрямую влияет на эффективность майнинга.

Майнинговые компании занимают центральное место в индустрии, обеспечивая эксплуатацию вычислительных мощностей и генерацию дохода. Их деятельность связана с приобретением оборудования, организацией энергоснабжения и управлением инфраструктурой, при этом финансовый результат формируется как разница между доходами от майнинга и совокупными затратами.

Энергетические компании обеспечивают доступ к электроэнергии как ключевому фактору производства. Стоимость электроэнергии определяет экономическую эффективность майнинга и во многом влияет на географическое размещение вычислительных мощностей.

Майнинг-пулы выполняют координационную функцию, объединяя вычислительные мощности участников и обеспечивая распределение вознаграждения. Их деятельность снижает неопределённость доходов и повышает предсказуемость денежных поступлений.

Таким образом, индустрия майнинга представляет собой систему взаимодействия производителей микросхем, оборудования и майнинговых компаний, и инфраструктурных элементов, представленных энергетическими компаниями и майнинг-пулами. В этой системе доход от майнинга выступает как исходный денежный

поток, который перераспределяется между сегментами через затраты на оборудование, электроэнергию и сопутствующие услуги.

Производители специализированных полупроводниковых микросхем (ASIC-чипов)

Майнинг биткоина основан на выполнении криптографических вычислений, эффективность которых определяется характеристиками используемого оборудования и, прежде всего, полупроводниковых микросхем [10]. По мере роста сложности вычислительных задач и усиления конкуренции в сети происходил переход от универсальных вычислительных решений (CPU, GPU, FPGA) к специализированным интегральным схемам (ASIC), оптимизированным для выполнения алгоритма Bitcoin.

Использование ASIC обеспечивает значительное преимущество по производительности и энергоэффективности, что определяет их доминирующее положение в современной индустрии майнинга. Разработка архитектуры таких микросхем осуществляется производителями оборудования, тогда как их промышленный выпуск реализуется специализированными полупроводниковыми компаниями.

Производство ASIC-чипов организовано по модели *fabless/foundry*, предполагающей разделение проектирования и производства. Это приводит к концентрации выпуска у ограниченного числа контрактных производителей, обладающих доступом к передовым технологическим процессам, среди которых ключевую роль играют TSMC и Samsung Electronics.

Высокая капиталоемкость и технологическая сложность производства формируют значительные барьеры входа и обуславливают высокую степень концентрации сегмента. В результате производители полупроводниковых микросхем занимают начальное звено цепочки создания стоимости, обеспечивая выпуск ключевого компонента оборудования. Их участие в индустрии майнинга носит опосредованный характер, поскольку производство чипов осуществляется

в рамках более широкой полупроводниковой индустрии. Доход данного сегмента реализуется через включение стоимости микросхем в цену конечного оборудования.

Производители оборудования для майнинга (ASIC)

Производство оборудования для майнинга биткоина представляет собой самостоятельный сегмент индустрии, занимающий промежуточное положение между полупроводниковой отраслью и майнинговой деятельностью. Его функция заключается в разработке и выпуске специализированных устройств, преобразующих полупроводниковые компоненты в готовый производственный актив, используемый для генерации вычислительной мощности сети Bitcoin.

Современное оборудование для майнинга основано на применении ASIC-чипов, предназначенных для выполнения алгоритма SHA-256. Производители оборудования интегрируют микросхемы, системы охлаждения, блоки питания и программные решения в единый продукт, формируя ключевые параметры устройств – производительность, энергоэффективность и надёжность, от которых напрямую зависит экономическая эффективность майнинга.

Рынок производителей ASIC-оборудования характеризуется высокой степенью концентрации и имеет олигополистическую структуру. Согласно оценкам Кембриджского центра альтернативных финансов, наибольшую долю занимает Bitmain (около 82% используемого оборудования), тогда как MicroBT и Canaan контролируют порядка 15% и 2% соответственно. Таким образом, практически весь рынок сосредоточен в руках ограниченного числа компаний.

Производители оборудования функционируют по модели *fabless*, размещая заказы на выпуск микросхем у контрактных полупроводниковых компаний. Ключевые партнерства между производителями ASIC и производителями чипов представлены в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые производители ASIC-оборудования для майнинга биткоина и их партнерства с производителями полупроводников.

Производитель ASIC	Страна	Производитель чипов	Страна
Bitmain	Китай	TSMC	Тайвань
MicroBT	Китай	Samsung Electronics	Южная Корея
Canaan	Китай	TSMC	Тайвань

Источник: составлено автором на основе отраслевых данных.

Высокая концентрация сегмента обусловлена значительными барьерами входа, включая необходимость крупных инвестиций в разработку, доступ к передовым технологическим процессам и наличие специализированных инженерных компетенций. В результате конкуренция ограничена узким кругом компаний, способных совмещать проектирование оборудования и взаимодействие с контрактными производителями.

Производители ASIC-оборудования занимают ключевое звено цепочки создания стоимости, выступая посредниками между полупроводниковой отраслью и майнинговыми компаниями. Стоимость оборудования включает как цену микросхем, так и добавленную стоимость, формируемую на уровне разработки и интеграции устройств.

Майнинговые компании

Майнинговые компании обеспечивают функционирование сети Bitcoin за счёт предоставления вычислительных мощностей. Их деятельность включает эксплуатацию оборудования, организацию энергоснабжения и управление вычислительной инфраструктурой.

С экономической точки зрения майнинг заключается в преобразовании капитальных вложений и операционных затрат в доход [6], формируемый за счёт эмиссии биткоина и комиссий за транзакции. Этот доход выступает исходным денежным потоком, который в дальнейшем распределяется между участниками индустрии.

Майнинг характеризуется высокой капиталоемкостью: значительная часть инвестиций направляется на приобретение оборудования, тогда как основная доля операционных затрат связана с электроэнергией. Дополнительные расходы включают размещение оборудования, его обслуживание, охлаждение и управление инфраструктурой, что усиливает значение эффекта масштаба.

Организационно майнинг осуществляется преимущественно в формате специализированных дата-центров, обеспечивающих стабильное энергоснабжение и эффективное использование оборудования. Географическое распределение мощностей определяется доступом к дешёвой электроэнергии и особенностями регулирования, что приводит к их концентрации в ограниченном числе стран (табл. 2).

Таблица 2. Доли стран в глобальном хешрейте сети Bitcoin за I квартал 2026.

Страна	Хешрейт, ЕН/s	Доля, %
США	400	37,5
Россия	175	16,4
КНР	125	11,7
Парагвай	43	4
ОАЭ	33	3

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Доли стран в глобальном хешрейте сети Bitcoin за I квартал 2026. (Продолжение таблицы)

Страна	Хешрейт, ЕН/s	Доля, %
Оман	32	3
Остальной мир	258	24,4

Источник: Hashrate Index [5].

Как следует из данных таблицы 2, лидером по объёму вычислительных мощностей являются США, на долю которых приходится наибольшая часть глобального хешрейта. Развитие майнинга в стране характеризуется институционализацией отрасли и присутствием крупных публичных компаний, что обеспечивает доступ к капиталу и способствует масштабированию майнинг-инфраструктуры.

Россия занимает второе место в мире по объёму вычислительных мощностей. Развитие майнинга в стране обусловлено доступом к относительно дешёвой электроэнергии, прежде всего в регионах с профицитом генерации, а также формированием правового регулирования майнинга, закреплённого в 2024 году.

Китай, несмотря на введённый в 2021 году запрет на майнинг криптовалют, сохраняет значимую долю в глобальном хешрейте. Исторически лидерство страны было связано с сочетанием дешёвой электроэнергии и концентрацией крупнейших производителей ASIC-оборудования. Сохраняющееся присутствие майнинг-мощностей указывает на частичное функционирование отрасли вне формального регулирования.

С точки зрения структуры цепочки создания стоимости майнинг-компании занимают положение, в котором сходятся основные денежные потоки отрасли. Они выступают покупателями оборудования, потребителями электроэнергии, клиентами инфраструктурных и сервисных провайдеров, а также участниками майнинг-пулов. В результате именно на уровне данного сегмента происходит распределение дохода от майнинга между другими участниками индустрии через систему затрат.

Финансовый результат майнинг-компаний формируется как остаточный показатель после

покрытия всех указанных расходов. Это означает, что их участие в распределении дохода определяется структурой издержек, значительная часть которых трансформируется в доходы других сегментов индустрии.

Энергетические компании

Энергетические компании обеспечивают доступ к электроэнергии как ключевому фактору производства в индустрии майнинга биткоина. Высокая энергоёмкость вычислительных процессов обуславливает доминирующую роль затрат на электроэнергию в структуре операционных расходов майнинг-компаний.

Энергетические компании не участвуют напрямую в создании вычислительной мощности, однако определяют экономическую эффективность майнинга. Стоимость электроэнергии формирует конкурентные преимущества участников и во многом определяет географическое размещение майнинг-инфраструктуры.

Функционирование энергетического сегмента осуществляется в рамках национальных и региональных рынков электроэнергии, различающихся по структуре генерации, уровню тарифов и степени регулирования. Взаимодействие между майнинг-компаниями и поставщиками электроэнергии носит рыночный характер и определяется локальными условиями энергоснабжения.

Затраты на электроэнергию трансформируются в доход энергетических компаний, формируя один из крупнейших денежных потоков индустрии. В условиях высокой энергоёмкости майнинга данный поток носит устойчивый характер и оказывает существенное влияние на распределение дохода между сегментами.

Майнинг-пулы

Майнинг-пулы обеспечивают координацию вычислительных ресурсов участников и распределение вознаграждения за добычу блоков. Их появление связано с ростом хешрейта сети и увеличением сложности майнинга, что сделало индивидуальное получение дохода нестабильным.

Пулы объединяют вычислительные мощности множества майнеров, распределяют вычислительные задачи и фиксируют вклад каждого участника. Вознаграждение за добытый блок поступает пулу и затем распределяется пропорционально вкладу, что позволяет сгладить волатильность доходов и обеспечить их предсказуемость.

Деятельность майнинг-пулов носит координационный характер и не связана с созданием вычислительной мощности или предоставлением факторов производства. Их доход формируется за счёт комиссии, удерживаемой с вознаграждения майнеров, которая, как правило, составляет 1–3%.

Майнинг-пулы выступают инфраструктурным посредником в индустрии майнинга, обеспечивая координацию участников и перераспределение доходов. Их вклад в формирование дохода ограничен и определяется размером взимаемой комиссии.

Особенности индустрии майнинга биткоина в контексте анализа цепочек добавленной стоимости

Индустрия майнинга биткоина отличается от классических глобальных цепочек добавленной стоимости и требует адаптации стандартного аналитического подхода. Её структура не является линейной: производство микросхем, выпуск оборудования, энергоснабжение и эксплуатация вычислительных мощностей осуществляются независимыми участниками, функционирующими в рамках различных сфер экономической деятельности. Связи между сегментами носят рыночный характер и не формируют единую вертикально интегрированную систему.

Ключевые сегменты индустрии ориентированы

на разные рынки и не ограничиваются майнингом. Производители полупроводников обслуживают широкий круг отраслей, а энергетические компании функционируют в рамках национальных рынков электроэнергии, для которых майнинг является лишь одним из направлений спроса.

Создание стоимости в индустрии не связано с последовательной трансформацией продукта. Вычислительная мощность формируется за счёт одновременного использования оборудования, электроэнергии и инфраструктуры, что означает отсутствие поэтапного добавления стоимости и перераспределение дохода через систему затрат.

Распределение дохода определяется доступом к ключевым факторам производства, прежде всего электроэнергии и эффективному оборудованию, а не контролем над координацией цепочки. Это отличает майнинг от традиционных глобальных цепочек, где значительная часть стоимости связана с управлением и организацией производства.

В этих условиях анализ индустрии целесообразно строить на основе совокупного дохода майнинга, интерпретируемого как единый денежный поток, распределяемый между сегментами. Его распределение рассматривается через систему затрат, что позволяет сопоставить вклад отдельных сегментов и оценить структуру перераспределения дохода.

Эмпирическая оценка распределения совокупного дохода в индустрии майнинга биткоина

Оценка совокупного дохода индустрии

В работе оценивается распределение совокупного дохода, формируемого в индустрии майнинга биткоина, между ключевыми сегментами индустрии. В качестве базового показателя принимается общий объём денежных поступлений, включающий вознаграждение за добычу блоков и комиссии за транзакции. Такой подход позволяет анализировать структуру перераспределения дохода между сегментами.

Ввиду ограниченной доступности данных о структуре издержек и маржинальности отдельных участников, в работе используется подход, основанный на анализе денежных потоков. Полученные оценки отражают структуру распределения совокупного дохода и рассматриваются как приближённая характеристика распределения добавленной стоимости.

Совокупный доход индустрии распределяется между сегментами следующим образом:

$$V = V_{\text{energy}} + V_{\text{pool}} + V_{\text{chips}} + V_{\text{asic}} + V_{\text{miner}},$$

где:

V – совокупный доход от майнинга биткоина за рассматриваемый период;

V_{energy} – доходы энергетических компаний;

V_{pool} – доходы майнинг-пулов;

V_{chips} – доходы производителей полупроводниковых микросхем;

V_{asic} – доходы производителей ASIC-оборудования за вычетом стоимости чипов;

V_{miner} – доход майнинговых компаний.

Доходы производителей полупроводниковых микросхем учитываются как часть стоимости ASIC-оборудования с последующей декомпозицией соответствующего денежного потока. Это позволяет избежать двойного счёта денежных потоков и корректно разделить вклад производителей чипов и производителей оборудования.

В качестве периода анализа используется 2025 год, что позволяет избежать влияния краткосрочных колебаний, характерных для рынка биткоина.

Оценка совокупного дохода осуществляется на основе on-chain данных, отражающих фактические поступления майнеров в виде вознаграждения за добычу блоков и комиссий за транзакции пользователей. Данный показатель является верифицируемым, поскольку соответствующие денежные потоки фиксируются непосредственно в блокчейне Bitcoin и могут быть агрегированы за рассматриваемый период.

На рисунке 1 представлена помесечная динамика совокупного дохода майнеров Bitcoin в 2025 году.

Помесечная динамика характеризуется умеренной внутригодовой волатильностью при отсутствии устойчивого тренда. Пиковые значения приходятся на середину года, тогда как в начале и конце периода наблюдаются относительно более низкие уровни доходов.

Агрегирование указанных поступлений за 2025 год позволяет оценить совокупный доход майнинговой индустрии на уровне: $V \approx 15,5$ млрд долл. [1]

Показатель используется как база для последующей декомпозиции дохода.

Доходы майнинг-пулов

Доходы майнинг-пулов формируются за счёт комиссии, удерживаемой с совокупного дохода майнеров. В индустрии отсутствует единая ставка комиссии, что обусловлено различиями в моделях распределения вознаграждения и соответствующей вариативностью тарифов как между пулами, так и внутри отдельных платформ.

В этой связи для целей эмпирической оценки используется средневзвешенная ставка комиссии майнинг-пулов:

$$V_{\text{pool}} = V \cdot \alpha_{\text{pool}},$$

где α_{pool} – средневзвешенная комиссия пулов.

Оценка α_{pool} осуществляется на основе данных о распределении хешрейта по пулам и информации о применяемых ими тарифах:

$$\alpha_{\text{pool}} = \sum_i s_i \cdot f_i,$$

где:

s_i – доля i -го пула в совокупном хешрейте,

f_i – агрегированная ставка комиссии соответствующего пула.

В рамках отдельных пулов могут использоваться несколько тарифных моделей с различными ставками комиссии. В этой связи величина f_i

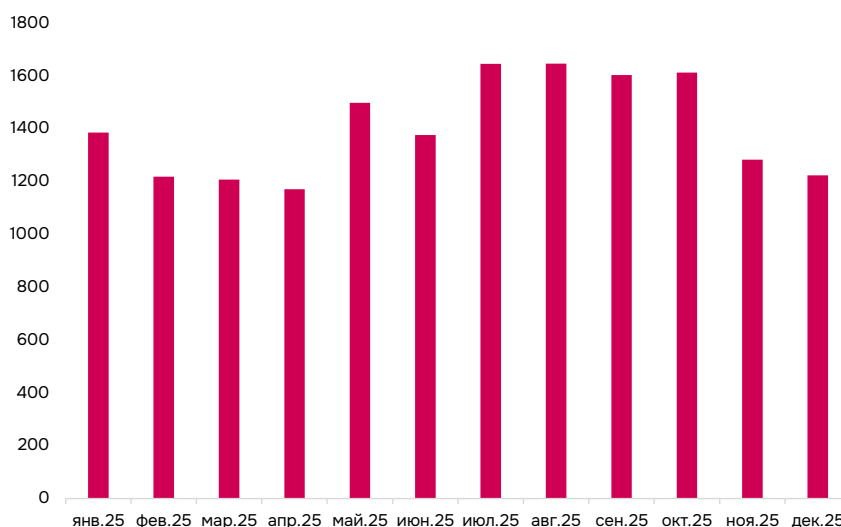


Рис. 1. Помесячная динамика совокупного дохода майнеров Bitcoin в 2025 году, млн долл. США. Источник: составлено автором на основе on-chain данных [1].

интерпретируется как агрегированная ставка комиссии, отражающая внутреннюю структуру тарифов пула.

Расчёт, выполненный автором на основе данных о распределении хешрейта по крупнейшим пулам и информации о применяемых ими тарифах, показывает, что средневзвешенная комиссия находится в диапазоне порядка 1,5–2,5%.

В базовом сценарии используется центральное значение диапазона $\alpha_{\text{pool}} \approx 0,02$. При $V \approx 15,5$ млрд долл. доходы майнинг-пулов составляют $V_{\text{pool}} \approx 0,31$ млрд долл.

Таким образом, доля майнинг-пулов в структуре распределения совокупного дохода остаётся ограниченной и составляет порядка нескольких процентов, что соответствует их роли инфраструктурного посредника в индустрии майнинга биткоина.

Доходы энергетических компаний

Оценка денежного потока, формирующего доход энергетических компаний, осуществляется как произведение совокупного энергопотребления сети и средней цены электроэнергии:

$$V_{\text{energy}} = E \cdot P_e,$$

где:

E – объём потребленной электроэнергии,

P_e – средняя цена электроэнергии.

Оценка энергопотребления сети Bitcoin базируется на агрегированных данных, отражающих динамику показателя за 2018–2024 гг. [3]. За указанный период энергопотребление увеличилось с 43,32 до 138 TWh. Ввиду отсутствия опубликованных итоговых значений за 2025 г., оценка получена методом экстраполяции временного ряда. Среднегодовой темп роста за период 2018–2024 гг. составляет порядка 21%, что позволяет оценить энергопотребление сети в 2025 г. на уровне: $E_{2025} \approx 167$ TWh.

Для проверки полученной оценки используется динамика совокупного хешрейта сети. Рост среднегодового хешрейта в 2025 г. по сравнению с 2024 г. оценивается на уровне порядка 47%. При этом исторические данные свидетельствуют о том, что энергопотребление сети увеличивается медленнее хешрейта вследствие повышения энергоэффективности оборудования [3]. Оценка зависимости между энергопотреблением и хешрейтом указывает на эластичность порядка 0,4, что соответствует уровню энергопотребления около 170 TWh. Таким образом, в качестве репрезентативной оценки для

2025 г. в расчетах используется диапазон $E \approx 167\text{--}170$ TWh.

Оценка средней цены электроэнергии основывается на результатах опроса майнинговых компаний, согласно которому медианная стоимость электроэнергии составляет около 45 долл. за МВт·ч (0,045 долл. за кВт·ч), при диапазоне значений от 20 до 65 долл. за МВт·ч [3]. В расчетах используется показатель прямых затрат на электроэнергию, отражающий стоимость фактически потребляемого ресурса.

В базовом сценарии принимается значение $P_e \approx 0,045$ долл./кВт·ч.

Тогда оценка денежного потока в пользу энергетического сегмента составляет $V_{\text{energy}} \approx 7,5$ млрд долл.

Таким образом, на энергетический сегмент приходится порядка 45–50% совокупного дохода индустрии майнинга биткоина.

Доходы производителей чипов и оборудования

Производители полупроводниковых микросхем и производители оборудования для майнинга представляют собой два самостоятельных звена индустрии. Первые обеспечивают выпуск специализированных микросхем, определяющих производительность и энергоэффективность устройств, тогда как вторые осуществляют разработку архитектуры, интеграцию компонентов и выпуск готовых ASIC-устройств. Тем самым данные сегменты выполняют различные функции и теоретически должны рассматриваться как отдельные участники распределения дохода.

Вместе с тем в эмпирическом анализе их количественное разграничение ограничено доступностью данных. В настоящее время единственным публичным источником, одновременно раскрывающим выручку от реализации оборудования и объем проданной вычислительной мощности, является отчетность Canaan Inc. Однако даже в этом случае структура стоимости оборудования представлена агрегированно и включает не только стоимость микросхем, но и затраты

на прочие компоненты, сборку и отдельные косвенные издержки. Раздельная оценка доходов производителей микросхем и оборудования требует введения ненаблюдаемого параметра.

В связи с этим оценивается совокупный денежный поток, формирующий доход аппаратного сегмента в целом. Затраты майнинговых компаний на приобретение оборудования рассматриваются как часть перераспределения совокупного дохода индустрии и интерпретируются как денежный поток, формирующий доход производителей полупроводниковых микросхем и оборудования: $V_{\text{chips}} + V_{\text{asic}}$.

Оценка данного потока осуществляется через совокупные инвестиции в вычислительные мощности сети, которые включают прирост хешрейта и обновление существующего парка устройств.

Для оценки прироста используется динамика среднегодового хешрейта сети Bitcoin. Расчеты выполнены на основе временных рядов Blockchain.com [2] с использованием средних значений за год, что обеспечивает сопоставимость с годовыми денежными потоками. Согласно расчетам автора, среднегодовой хешрейт увеличился с 629,6 EH/s в 2024 г. до 925,9 EH/s в 2025 г., то есть на 296,3 EH/s, или 47,1% год к году.

Стоимость единицы вводимой вычислительной мощности оценивается на основе отчетности Canaan Inc.: в 2025 г. выручка от реализации оборудования составила 413,8 млн долл., а объем проданной мощности – 36,5 EH/s, что соответствует примерно 11,34 млн долл. за 1 EH/s. С учетом высокой концентрации рынка данный показатель используется как приближенная оценка стоимости единицы мощности для целей настоящего исследования.

Инвестиции, связанные с расширением сети, составляют $I_{\text{growth}} \approx 296,3 \cdot 11,34 \approx 3,36$ млрд долл.

Обновление парка оборудования оценивается на основе данных Кембриджского центра альтернативных финансов, согласно которым во второй половине 2024 г. ожидалось выбытие

11,1% совокупного хешрейта. Поскольку оценка выбытия (11,1%) относится к полугодовому периоду, для получения годового значения используется предположение о равномерной динамике обновления оборудования [3]. В этом случае годовой уровень обновления может быть оценён на уровне порядка 20–22%. Соответственно, инвестиции в замещение оборудования составляют $I_{\text{replace}} \approx 0,22 \cdot 629,6 \cdot 11,34 \approx 1,58$ млрд долл.

Совокупные инвестиции в оборудование определяются как сумма указанных компонентов $I_{\text{hardware}} \approx 5,0$ млрд долл.

Таким образом, денежный поток, перераспределяемый в пользу производителей полупроводниковых микросхем и оборудования для майнинга, оценивается на уровне $V_{\text{chips}} + V_{\text{asic}} \approx 5,0$ млрд долл.

Полученный результат отражает совокупный вклад производителей оборудования и чипов в распределение дохода индустрии майнинга. При этом его дальнейшая декомпозиция между

производителями микросхем и производителями оборудования требует отдельного допущения о структуре стоимости ASIC-устройств.

Доходы майнинговых компаний и итоговая структура

В рамках эмпирического анализа оценивается распределение совокупного дохода, формируемого в индустрии майнинга биткоина, между её ключевыми сегментами:

$$V_{\text{miner}} = V - V_{\text{energy}} - V_{\text{pool}} - (V_{\text{chips}} + V_{\text{asic}})$$

Подставляя ранее полученные оценки, получаем: $V_{\text{miner}} \approx 15,5 - 6,8 - 0,31 - 5,0 \approx 3,4$ млрд долл.

Полученное значение отражает остаточный доход майнинговых компаний после покрытия затрат на электроэнергию, оборудование и инфраструктурные услуги.

На основе проведённых расчётов может быть представлено агрегированное распределение совокупного дохода индустрии майнинга биткоина между ключевыми сегментами.

Таблица 3. Распределение совокупного дохода в индустрии майнинга биткоина, 2025 г.

Сегмент индустрии	Доход, млрд долл	Доля, %
Энергетические компании	6,8	43,9
Производители чипов и ASIC-оборудования	5,0	32,3
Майнинговые компании	3,4	21,9
Майнинг-пулы	0,31	2,0
Итого	15,5	100

Источник: расчёты автора.

Представленные оценки показывают, что основная часть совокупного дохода индустрии перераспределяется в пользу энергетических компаний и производителей полупроводниковых микросхем и оборудования для майнинга, тогда как доля майнинговых компаний формируется по остаточному принципу.

Заключение

Проведён анализ распределения совокупного дохода в индустрии майнинга биткоина между её ключевыми экономическими сегментами. На

основе адаптации концепции глобальных цепочек добавленной стоимости показано, что майнинг не соответствует классической линейной модели производства и представляет собой систему перераспределения единого денежного потока, формируемого в рамках функционирования сети Bitcoin.

Результаты эмпирического анализа свидетельствуют о том, что основная часть совокупного дохода индустрии перераспределяется в пользу

энергетических компаний и производителей полупроводниковых микросхем и оборудования, тогда как доход майнинговых компаний формируется по остаточному принципу. Результаты показывают, что основные экономические выгоды связаны не с майнингом как процессом, а с контролем над факторами производства – прежде всего электроэнергией и оборудованием.

Предложенный аналитический подход, основанный на анализе денежных потоков, позволяет количественно оценить структуру индустрии в условиях ограниченной доступности данных

и может быть экстраполирован для исследования других индустрий с аналогичной нелинейной организацией производства.

Вместе с тем полученные оценки носят приближенный характер и зависят от используемых допущений, включая параметры энергопотребления, стоимости электроэнергии и инвестиций в оборудование. Дальнейшие исследования могут быть направлены на уточнение структуры затрат отдельных сегментов, а также на более детальную декомпозицию аппаратного сегмента между производителями микросхем и оборудованием.

Библиографический список

1. Bitcoin Miner Revenue Charts / Bitbo. – URL: <https://charts.bitbo.io/miner-monthly-revenue/> (visited on 03/16/2026).
2. Bitcoin Network Statistics / Blockchain.com. – URL: <https://www.blockchain.com/explorer/charts> (visited on 03/30/2026).
3. Cambridge Bitcoin Electricity Consumption Index (CBECI) / Cambridge Centre for Alternative Finance. – URL: <https://ccaf.io/cbeci> (visited on 03/14/2026).
4. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains // Review of International Political Economy. – 2005. – Vol. 12, no. 1. – P. 78–104.
5. Global Hashrate Heatmap / Hashrate Index. – URL: <https://data.hashrateindex.com/network-data/global-hashrate-heatmap> (visited on 03/10/2026).
6. Hayes A. Cryptocurrency value formation: An empirical study leading to a cost of production model for valuing Bitcoin // Telecommunications Policy. – 2017. – Vol. 41(10). – P. 968–977.
7. Kaplinsky R., Morris M. A Handbook for Value Chain Research. – Ottawa : IDRC, 2001.
8. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. – URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (visited on 03/05/2026).
9. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York : Free Press, 1985.
10. Weste N., Harris D. CMOS VLSI Design: A Circuits and Systems Perspective. – 4th. – Boston : Addison-Wesley, 2011.

УДК 339.9 DOI: 10.14451/1.256.616

Факторы и механизм принятия решений в образовательной миграции

© 2026 **Ли Тинли**

Аспирант. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы.

E-mail: ltingli@yeah.net

© 2026 **Маньшин Роман Владимирович**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры международных экономических отношений

экономического факультета. Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы.

E-mail: manshin@list.ru

Ключевые слова: образовательная миграция, международная студенческая мобильность, внешние факторы, механизм принятия решений.

В настоящем исследовании образовательная миграция рассматривается прежде всего как международная студенческая мобильность, связанная с принятием решения об обучении за рубежом. Цель настоящего исследования состоит в систематизации основных факторов и реконструкции механизма принятия решений в образовательной миграции. В статье выделяются ключевые группы факторов, влияющих на образовательную миграцию, а также анализируется логика преобразования этих факторов в итоговое решение об обучении за рубежом. Методологическую основу исследования составили методы анализа научной литературы, теоретического обобщения, сравнительного и структурного анализа. Показано, что решение об образовательной миграции формируется как многоуровневый процесс, в котором внешние различия между страной происхождения и страной назначения, каналные факторы, фрикционные факторы и индивидуальный фильтр студента последовательно соединяются в единую логику выбора. Сделан вывод о том, что образовательная миграция представляет собой результат взаимодействия объективных структурных условий и субъективных оценок.

Введение

В современных условиях образовательная миграция становится одной из наиболее заметных форм международной мобильности населения и играет всё более важную роль в перераспределении человеческого капитала между странами. Рост масштабов трансграничного обучения, интернационализация высшего образования и усиление глобальной конкуренции между странами

и университетами делают исследование факторов образовательной миграции особенно актуальным. В научной литературе образовательная миграция рассматривается как важный элемент глобальных трансформаций в сфере знания, высшего образования и международной мобильности. Вместе с тем, несмотря на значительный рост числа исследований по данной проблематике, до сих пор существует сравнительно

мало работ, в которых системно раскрывается механизм принятия решений в образовательной миграции.

Существующие исследования, как правило, сосредоточены либо на отдельных причинах международной студенческой мобильности, либо на эмпирическом анализе конкретных стран и направлений. Между тем решение об образовательной миграции представляет собой результат комплексного сопоставления факторов разных уровней, включая различия между страной происхождения и страной назначения, каналы мобильности, ограничения, связанные с издержками и рисками, а также индивидуальный фильтр студента.

Цель статьи: систематизировать основные факторы и выявить механизм принятия решений в образовательной миграции.

Методы и материалы исследования

Статья носит теоретико-обобщающий характер. В процессе исследования использовались методы анализа научной литературы, теоретического обобщения, сравнительного и структурного анализа. Эмпирической основой для концептуализации механизма принятия решений послужили результаты ранее проведённых исследований международной образовательной миграции. В центре внимания находится логика формирования решения об образовательной миграции как многоэтапного и многофакторного процесса.

Результаты исследования

1. Внешние факторы среды

Решение об образовательной миграции формируется в условиях сопоставления страны происхождения и страны назначения по ряду внешних параметров. Согласно Ли Э. С., различия между двумя странами формируют структуру «выталкивания и притяжения», в рамках которой возникает миграционное намерение [14]. В работах де Хааса [11] и Варгезе [19] подчёркивается, что действие таких различий требует учета конкретных групп факторов, определяющих направления и интенсивность международной образовательной мобильности.

К числу наиболее значимых относятся образовательные факторы. Они включают предложение вузов и образовательных программ, уровень конкуренции при поступлении, академическую репутацию университетов, степень интернационализации высшего образования, а также наличие стипендий, грантов и иных форм поддержки иностранных студентов. В исследованиях [6; 18; 19] показано, что качество системы высшего образования, разнообразие программ и ограниченность образовательных возможностей в стране происхождения оказывают существенное влияние на направление и масштаб международных студенческих потоков. Существенную роль играют также язык обучения и качество образовательной среды принимающей страны [10; 18].

Не менее важны экономические факторы. К ним относятся уровень доходов, покупательная способность, состояние рынка труда, стоимость обучения, расходы на проживание и иные сопутствующие затраты. В литературе [6; 16; 17] подчеркивается, что международные студенты сопоставляют не только текущие издержки, но и ожидаемую отдачу от образования, перспективы трудоустройства и общий уровень жизни в стране назначения. Принимающая страна оказывается более привлекательной, если обучение в ней связано с более высокой экономической отдачей и лучшими карьерными перспективами, тогда как высокие расходы способны сдерживать мобильность даже при значительной академической привлекательности.

Существенное значение имеют и социокультурные факторы. Они охватывают языковую среду, культурную дистанцию, этнический и конфессиональный контекст, образ жизни, особенности социальной открытости и уровень толерантности к иностранцам. Исследования показывают, что на выбор страны обучения воздействуют язык, культурная совместимость и ожидаемая сложность адаптации [5; 15; 20]. В этом смысле страна назначения оценивается не только как пространство получения образования, но и как среда повседневной жизни, социальной интеграции и психологического комфорта.

Наряду с этим на образовательную миграцию влияют политико-безопасностные факторы. К ним относятся политическая система, общий уровень общественной и национальной безопасности, предсказуемость внутренней политики и отсутствие острых конфликтов. Восприятие рисков непосредственно воздействует на выбор страны обучения, поскольку даже высокий академический статус страны назначения не гарантирует ее привлекательности в условиях политической и социальной нестабильности [12; 16]. Вместе с тем влияние политико-безопасностных факторов не всегда является линейным. Исследования образовательной миграции в конфликтных зонах Израиля показывают, что, хотя риски и угрозы насилия учитываются при выборе страны обучения, в отдельных случаях идеологические или религиозные связи могут ослаблять их сдерживающее воздействие [7].

Кроме этого, значимую роль играют правовые и институциональные факторы. Они включают законодательство в сфере образования, миграционные и визовые правила, порядок поступления, условия пребывания и трудоустройства иностранных студентов. В литературе [5; 12; 16] отмечается, что доступность визового режима, предсказуемость административных процедур и понятность нормативной среды прямо влияют на осуществимость образовательной мобильности. Таким образом, внешние факторы среды формируют исходные условия выбора, в рамках которых возникает первоначальное намерение к образовательной миграции.

При этом в российской литературе подчеркивается, что международная образовательная миграция выполняет не только экономическую, но и политико-культурную функцию, выступая также ресурсом «мягкой силы» и каналом трансграничного распространения знаний [3].

2. Канальные факторы

Наряду с внешними различиями между странами важную роль играют канальные факторы. В данном случае речь идет о тех условиях, которые снижают барьеры перемещения, уменьшают

информационную неопределенность и расширяют круг практически достижимых альтернатив.

Первую группу составляют факторы, связанные с уровнем межгосударственной интеграции. Взаимное признание дипломов и академических кредитов, сопоставимость квалификационных рамок, а также институционально оформленные механизмы академической мобильности снижают транзакционные издержки обучения за рубежом и делают образовательную миграцию более предсказуемой. Такие условия превращают внешнюю привлекательность страны назначения в более реалистичную стратегию выбора.

Вторую группу образуют исторические факторы. Общий язык, колониальное прошлое, длительные политико-экономические связи и устойчивые образовательные контакты создают эффект зависимости от предшествующего пути. Подобные связи повышают узнаваемость принимающей страны, усиливают доверие к ее образовательной системе и снижают издержки адаптации [5; 8]. Стоит учитывать, что роль исторических факторов характеризуется динамичностью. Статистика за 2000–2017 годы наглядно подтверждает ослабление традиционных связей: например, доля филиппинских студентов в вузах США упала с 56% до 17,7%. Аналогичный тренд прослеживается и в отношениях бывших колоний с Францией: поток учащихся из Лаоса сократился с 22% до 1,5%, а из Камбоджи – с 41% до 11%. Эти данные показывают, что даже глубокие историко-языковые связи со временем могут терять определяющее значение при выборе образовательного маршрута [1].

Третью группу составляют технологические факторы. Развитие цифровой инфраструктуры, доступность интернет-сервисов, онлайн-коммуникации и платформенных форм обучения снижают организационные издержки международной мобильности и облегчают реализацию образовательных стратегий. В современных условиях технологическая база влияет не только на удобство подачи документов и получения информации, но и на само восприятие осуществимости обучения за рубежом.

Особое значение имеет информационная инфраструктура. Поскольку решение об образовательной миграции принимается в условиях неполной информации, качество официальных сайтов вузов, цифровых платформ, сетей сверстников, выпускников и образовательных посредников напрямую влияет на уровень неопределенности и издержки выбора. В литературе подчеркивается значение сетевых эффектов, которые усиливаются по мере развития образовательных и миграционных сетей в принимающей стране [9], а также роль посредников, межличностных связей и транснациональных процессов в формировании студенческой мобильности [8; 9]. Следовательно, каналные факторы соединяют внешнюю привлекательность страны назначения с реальной возможностью образовательной мобильности.

В то же время образовательная и квалификационная мобильность связана с более широкими процессами перераспределения человеческого капитала между странами, что подтверждается и российскими исследованиями проблемы «утечки умов» [2].

3. Фрикционные факторы

Отдельную группу составляют фрикционные факторы, то есть ограничения и фоновые условия, влияющие на степень реализуемости образовательной миграции.

К числу важнейших относятся географические факторы. Физическое расстояние между страной происхождения и страной назначения, транспортная доступность, климатические различия, разница во времени и общее удобство перемещения повышают или снижают издержки трансграничной мобильности. Указанные закономерности проявляются и на уровне конкретных регионов. Так, опросы китайских студентов, выбравших Россию, подчеркивают растущую значимость «фактора дома» и географической доступности. Китайские студенты, рассматривающие обучение в России, нередко отдают предпочтение университетам Сибири и Дальнего Востока, ориентируясь на их территориальную близость к Китаю [4].

Наряду с этим значение имеют демографические факторы. Численность населения, возрастная структура, доля молодежи и темпы роста населения задают количественную основу потенциальной образовательной мобильности. Сами по себе демографические параметры не порождают миграцию, однако во взаимодействии с образовательным предложением, состоянием рынка труда и уровнем социально-экономического развития они определяют общий масштаб потенциальных студенческих потоков.

Таким образом, фрикционные факторы задают объективные рамки осуществимости образовательной миграции: они ограничивают или, напротив, облегчают мобильность, сокращают или расширяют круг доступных альтернатив и выступают важным этапом последующего отбора вариантов [5; 10; 16].

4. Индивидуальный фильтр студента: осуществимость и предпочтения

Несмотря на действие внешних, каналных и фрикционных факторов, решение об образовательной миграции не может быть объяснено только на макроуровне. В исследованиях подчеркивается, что важную роль играют индивидуальные установки, субъективные оценки и личные стратегии студентов [8; 12; 15; 16]. Международный студент рассматривается не просто как объект перемещения, а как особый субъект мобильности, связанной с накоплением человеческого капитала, социальным воспроизводством и адаптационными стратегиями [8; 13; 15].

Внешние условия преобразуются в конкретное решение через индивидуальный фильтр студента. Его первая составляющая — осуществимость, отвечающая на вопрос о том, возможно ли в принципе реализовать образовательную миграцию. Здесь можно выделить несколько элементов. Во-первых, экономическую осуществимость, включающую финансовые возможности семьи, наличие стипендий, грантов и иных источников финансирования. Во-вторых, социальные ресурсы, прежде всего сети сверстников и поддерживающие контакты, снижающие неопределенность и адаптационные издержки.

В-третьих, индивидуальную способность, охватывающую академическую подготовку, языковую компетентность, а также способность к поиску, отбору и обработке информации.

Вторая составляющая индивидуального фильтра – предпочтения, то есть субъективные критерии выбора. Они отвечают на вопрос о том, хочет ли студент уезжать и какое направление считает для себя наиболее подходящим. На этом уровне особое значение имеют профессиональные цели и ожидания развития, отношение к риску и психологическим издержкам, культурная адаптивность, а также предпочтения, связанные с образом жизни и желаемой социальной средой [12; 15; 16]. Именно поэтому одинаковые внешние условия не приводят к одинаковому поведению разных студентов.

Следовательно, через индивидуальный фильтр внешние условия, каналы мобильности и фрикционные ограничения переводятся в конкретное решение: отказываться от образовательной миграции, откладывать ее или выбирать определенную страну назначения и формат обучения.

5. Механизм принятия решений в образовательной миграции

Проведенный анализ позволяет рассматривать решение об образовательной миграции как многоуровневый механизм, в котором внешние различия между странами, каналы мобильности, фрикционные ограничения и индивидуальный фильтр студента последовательно соединяются в единую логику выбора. Такой подход согласуется с литературой, где, с одной стороны, подчеркивается значение различий между страной происхождения и страной назначения [14; 19], а с другой – отмечается необходимость выхода за пределы простого перечисления факторов и учета субъективной стороны миграционного поведения [11; 12; 16].

На первом этапе формируется миграционное намерение. Оно возникает как реакция на асимметрию условий между страной происхождения и страной назначения по образовательным, экономическим, социокультурным, политико-безопасностным и правовым параметрам [6; 18–20]. На втором этапе под действием канальных факторов формируется круг реально обозримых альтернатив: значение имеют межгосударственная интеграция, исторические связи, технологическая база и информационная инфраструктура, делающие мобильность практически доступной [1; 8; 9]. На третьем этапе происходит сужение пространства выбора под воздействием фрикционных факторов, прежде всего расстояния, транспортной доступности, климатических различий и сопутствующих издержек [5; 10]. На четвертом этапе объективные условия проходят через индивидуальный фильтр студента, включающий осуществимость и предпочтения, и только после этого преобразуются в итоговое решение.

Таким образом, образовательная миграция формируется как результат сложного взаимодействия объективных структурных условий и субъективных оценок. В этом смысле решение об образовательной миграции целесообразно рассматривать как многоуровневый механизм типа «внешняя среда – каналы мобильности – фрикционные ограничения – индивидуальный фильтр – результат решения» (рис. 1).

Заключение

Проведенный анализ показал, что решение об образовательной миграции представляет собой сложный многоуровневый процесс. Различия между страной происхождения и страной назначения, каналы мобильности, фрикционные ограничения и индивидуальный фильтр студента последовательно формируют единую логику выбора. Полученные выводы свидетельствуют о том, что образовательную миграцию целесообразно рассматривать как результат взаимодействия объективных структурных условий и субъективных оценок.

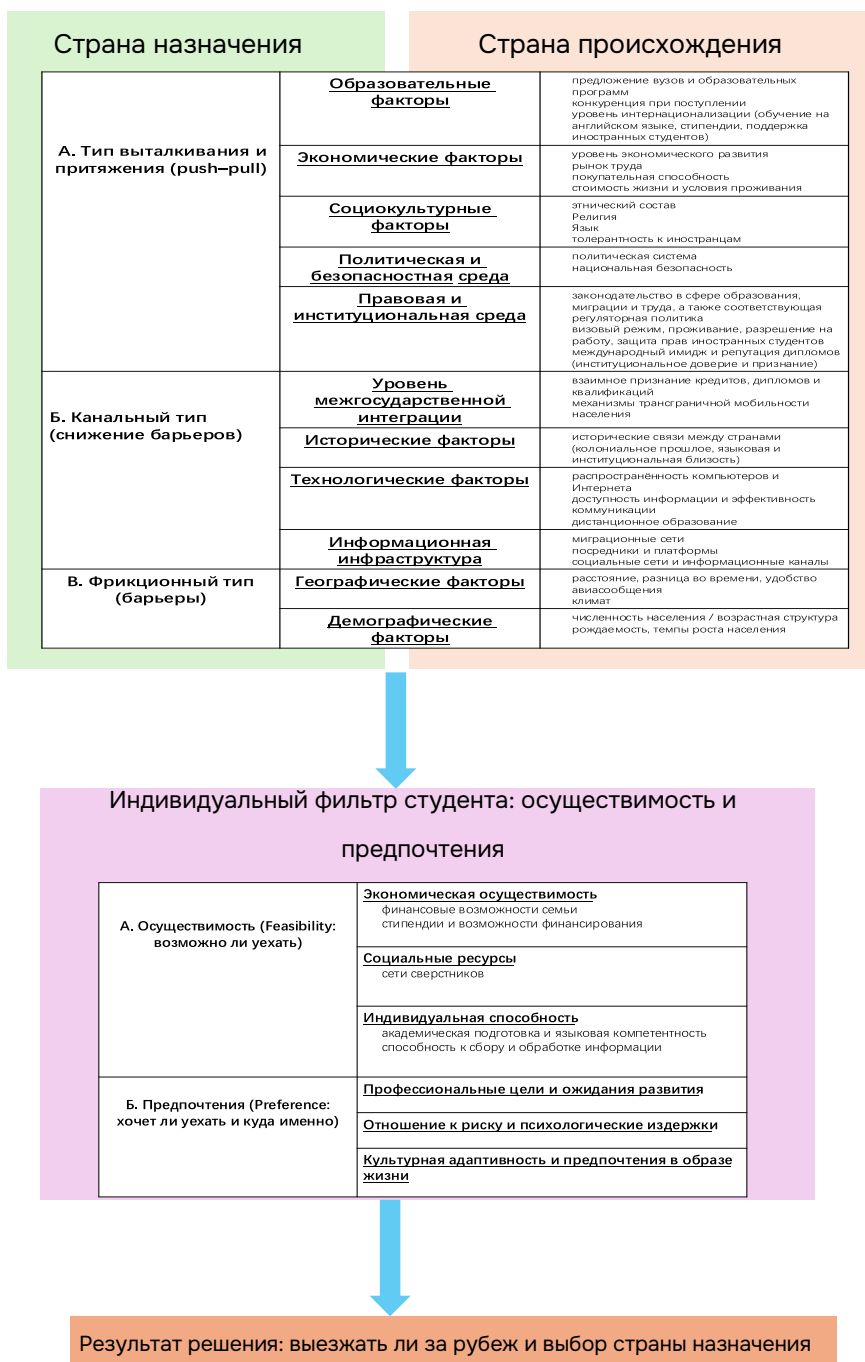


Рис. 1. Рамочная схема механизма формирования решений студентов об образовательной миграции.
Источник: составлен автором.

Библиографический список

1. *Асмятуллин Р. Р.* Экспортные стратегии университетов на мировом рынке образовательных услуг : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.14 / Асмятуллин Равиль Рамилевич. — М., 2021. — 271 с.
2. *Ионцев В. А., Зимова Н. С., Субботин А. А.* Проблемы «утечки умов» в России и государствах — членах Евразийского экономического союза (ЕАЭС) // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. — 2017. — Т. 25, № 4. — С. 510–517. — DOI: [10.22363/2313-2329-2017-25-4-510-517](https://doi.org/10.22363/2313-2329-2017-25-4-510-517).
3. *Суворова В. А., Бронников И. А.* Международная образовательная миграция как «ресурс мягкой силы» в эпоху глобализации // Управление. — 2019. — № 4. — С. 131–139. — DOI: [10.26425/2309-3633-2019-4-131-139](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-4-131-139).
4. Что ищет китайский студент в России: анализ образовательных потребностей китайских студентов в российских вузах по материалам социологического исследования / В. Ю. Вашквичус [и др.] // Вестник Томского государственного университета Философия. Социология. Политология. — 2022. — № 65. — С. 213–237. — URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/koha%3A000892857/SOURCE1>.
5. *Abbott A., Silles M.* Determinants of international student migration // The World Economy. — 2016. — Vol. 39, no. 5. — P. 621–635. — DOI: [10.1111/twec.12319](https://doi.org/10.1111/twec.12319).
6. *Beine M., Noël R., Ragot L.* Determinants of the international mobility of students // Economics of Education Review. — 2014. — Vol. 41. — P. 40–54. — DOI: [10.1016/j.econedurev.2014.03.003](https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2014.03.003).
7. *Ben-Tsur D.* The impact of conflict on international student mobility: A case study of international students studying in Israel // International Studies in Sociology of Education. — 2009. — Vol. 19, no. 2. — P. 135–149.
8. *Brooks R., Waters J.* Student Mobilities, Migration and the Internationalization of Higher Education. — Palgrave Macmillan UK, 2011. — ISBN 9780230305588. — DOI: [10.1057/9780230305588](https://doi.org/10.1057/9780230305588).
9. *Collins F. L.* Bridges to learning: international student mobilities, education agencies and interpersonal networks // Global Networks. — 2008. — Vol. 8, no. 4. — P. 398–417. — DOI: [10.1111/j.1471-0374.2008.00231.x](https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2008.00231.x).
10. *González C. R., Bustillo Mesanza R., Mariel P.* The determinants of international student mobility flows: an empirical study on the Erasmus programme // Higher Education. — 2011. — Vol. 62. — P. 413–430.
11. *Haas H. de.* Migration and Development: A Theoretical Perspective // International Migration Review. — 2010. — Mar. — Vol. 44, no. 1. — P. 227–264. — ISSN 1747-7379. — DOI: [10.1111/j.1747-7379.2009.00804.x](https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2009.00804.x).
12. *Hadler M.* Intentions to migrate within the European Union: a challenge for simple economic macro-level explanations // European Societies. — 2006. — Mar. — Vol. 8, no. 1. — P. 111–140. — ISSN 1469-8307. — DOI: [10.1080/14616690500491324](https://doi.org/10.1080/14616690500491324). — URL: <http://dx.doi.org/10.1080/14616690500491324>.
13. *King R., Raghuram P.* International Student Migration: Mapping the Field and New Research Agendas // Population, Space and Place. — 2012. — Nov. — Vol. 19, no. 2. — P. 127–137. — ISSN 1544-8452. — DOI: [10.1002/psp.1746](https://doi.org/10.1002/psp.1746).
14. *Lee E. S.* A theory of migration // Demography. — 1966. — Mar. — Vol. 3, no. 1. — P. 47–57. — ISSN 1533-7790. — DOI: [10.2307/2060063](https://doi.org/10.2307/2060063).
15. *Murphy-Lejeune E.* Student Mobility and Narrative in Europe: The New Strangers. — Routledge, 08/2003. — ISBN 9780203167038. — DOI: [10.4324/9780203167038](https://doi.org/10.4324/9780203167038).
16. *Rabenu E., Shkoler O.* The Reasons for International Student Mobility // International Student Mobility and Access to Higher Education. — Springer International Publishing, 2020. — P. 61–125. — ISBN 9783030441395. — DOI: [10.1007/978-3-030-44139-5_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44139-5_3).
17. *Restaino M., Vitale M. P., Primerano I.* Analysing International Student Mobility Flows in Higher Education: A Comparative Study on European Countries // Social Indicators Research. — 2020. — Feb. — Vol. 149, no. 3. — P. 947–965. — ISSN 1573-0921. — DOI: [10.1007/s11205-020-02282-2](https://doi.org/10.1007/s11205-020-02282-2).
18. *Van Bouwel L., Veugelers R.* The determinants of student mobility in Europe: the quality dimension // European Journal of Higher Education. — 2013. — June. — Vol. 3, no. 2. — P. 172–190. — ISSN 2156-8243. — DOI: [10.1080/21568235.2013.772345](https://doi.org/10.1080/21568235.2013.772345).
19. *Varghese N. V.* Globalization of higher education and cross-border student mobility. — Paris : UNESCO: International Institute for Educational Planning, 2008.
20. *Wei H., Yuan R., Zhao L.* Cultural Factors and Study Destinations of International Students // China & World Economy. — 2019. — Nov. — Vol. 27, no. 6. — P. 26–49. — ISSN 1749-124X. — DOI: [10.1111/cwe.12291](https://doi.org/10.1111/cwe.12291).

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.2:004 DOI: 10.14451/1.256.625

Методика интегральной оценки эффективности внедрения ИИ в экономические системы в контексте совершенствования процессов управления

© 2026 **Елин Кирилл Михайлович**

Аспирант. Центр социально-экономических исследований, Уральский институт управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Екатеринбург, Россия.

E-mail: kirill0420@rambler.ru

© 2026 **Усова Наталья Витальевна**

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).

Профессор кафедры маркетинга и международного менеджмента. Уральский государственный экономический университет. Профессор кафедры международного менеджмента и маркетинга. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ), Екатеринбург, Россия.

E-mail: nata-ekb-777@yandex.ru

Ключевые слова: искусственный интеллект, риск-фактор, агрегированный индекс, стратегическое управление, цифровая зрелость региона, экономическая система, интегральная оценка, методический подход.

Актуальность исследования обусловлена потребностью регионов и отраслей экономических систем в объективной оценке результативности внедрения искусственного интеллекта (далее – ИИ). Несмотря на множество публикаций по направлению цифровой трансформации, проблема интегральной оценки эффективности ИИ остаётся методически не развитой. Объектом исследования выступают процессы внедрения ИИ в региональные экономические системы, предметом же исследования является методика комплексной оценки эффективности внедрения ИИ в экономические системы. Практическая значимость исследования заключается в представлении методического комплекса, основанного на ключевых для данного контекста исследования компонентах, позволяющего с учетом действительных статистических данных оценить эффективность действия систем ИИ в экономических системах, а также сформировать перспективные управленческие решения.

Введение

В условиях актуального развития экономики одним из ключевых сопутствующих данному процессу факторов является глобальная цифровая трансформация и внедрение ИИ-решений. В том числе, для предприятий вне зависимости от их масштаба, специфики и профиля деятельности, соответствие стандартам цифровой действительности становится обязательным условием обеспечения конкурентоспособности и эффективности [4].

Вместе с тем, широкомасштабный характер внедрения технологий ИИ в важные и стратегические процессы различных отраслей государства, вызванный стремлением к неотъемлемому следованию трендам глобальной цифровой трансформации, может повлечь за собой возникновение ряда определенных рисков, классификация и определение которых на первичных этапах зачастую неочевидны [6].

В дополнение стоит отметить, что неконтролируемое расходование бюджетных средств на создание и интеграцию цифровых решений, являющихся производными глобальной цифровой трансформации, в совокупности с отсутствием объективной оценки достигнутых результатов может квалифицироваться как индикатор формирования угроз экономической безопасности государства и факторов неэффективности использования бюджетных средств, что противоречит статье 34 Бюджетного кодекса РФ [10].

Также важной проблемой, существующей на практике, остается отсутствие действительно-го инструментария, позволяющего произвести объективную оценку эффективности внедряемых и используемых в экономических системах и процессах технологий ИИ. Существующие подходы к оценке ИИ демонстрируют в большей части односторонний характер, свойственный для отражения изменения конкретного показателя, без учета сложной совокупности, что составляет природу экономических систем [13].

Ключевое значение в данном контексте вопроса приобретает анализ результативности внедрения и применения технологий искусственного

интеллекта на уровне субъектов федерации. Так, хозяйственные системы различных регионов существенно различаются с точки зрения их устройства, ресурсной базы и характерных проблем. Прежде всего это обусловлено дифференциацией регионов по целому ряду важнейших показателей, включая экономический потенциал и степень подготовленности к цифровой трансформации [1].

Таким образом, совершенствование методического инструментария в данном контексте является важным и актуальным вопросом, требующим исследования и детальной проработки. В свою очередь, реализация новых методических элементов, позволяющих осуществить справедливую и объективную оценку внедрения технологий ИИ в экономические системы, выступит фактором повышения качества стратегического управления экономическими процессами территориальных систем, формируя положительный эффект как для конкретных их областей и сфер, так и для экономики государства в целом.

Методология исследования

В рамках данного исследования применены методы системного анализа и синтеза информации, содержащейся в научной литературе. Использовано сравнительное моделирование с построением альтернативных агрегаторов. Применена методология риск-ориентированного проектирования и оценивания рисков факторов. Проведён статистико-эконометрический анализ.

Теоретическая часть

Каждый из субъектов России по своему устройству представляет сложную и многокомпонентную систему, процессы деятельности внутри которой выстраивались для наиболее верного взаимодействия между собой длительное время. В свою очередь, ИИ-технологии, внедряемые в данные системы, оказывают на них серьезное многостороннее и нелинейное воздействие. Так, использование ИИ без детального контроля и наличия базового сценария отражения результативности может привести социально-экономическое состояние регионов к неопределенности.

Особую важность вопрос наличия методического инструментария оценки эффективности ИИ в экономических системах потенциально приобретает в регионах, чья экономика обладает высоким уровнем промышленного производства, поскольку именно специфика организации процессов производства, его объемов и затрат представляет наибольшую чувствительность для необдуманных действий, связанных с высокими темпами глобальной цифровой трансформации общества.

Так, одним из крупнейших промышленных центров России, в том числе по показателю доли потенциала промышленности в общем объеме ВРП субъекта является Свердловская область [12].

Вместе с тем, регион в соответствии с представленным Ассоциацией инновационных решений и ИИ «Регионы XXI век» рейтингом входит в число лидеров цифровой трансформации [9].

Совокупность данных показателей представляет Свердловскую область как наиболее репрезентативный для проведения последующих исследований и расчетов объект. В свою очередь, результаты, потенциально полученные в ходе разработки методики оценки эффективности внедрения ИИ в экономические системы и рассчитанные на основании показателей данного региона, смогут выступить в качестве наглядного пособия для иных субъектов федерации.

Результаты и обсуждение

Методический комплекс, основной целью которого является определение и оценка показателя эффективности используемых технологий ИИ в экономических системах, потенциально должен состоять из ряда компонентов, наиболее полным образом отражающих анализируемый показатель в совокупности.

Так, исходя из специфики области применения технологий, а также непосредственно сущности ИИ-решений, состав в части данных компонентов представлен на рисунке 1.

В соответствии с тем, что ИИ по своей природе является технологическим комплексом, мировой опыт разработок и внедрения в разные

отрасли интеллектуальных цифровых моделей может сопровождаться некорректной работой и представлением ошибочных данных [3]. Так, в первую очередь в рамках методического комплекса в соответствии с рисунком 1 обязательно должен учитываться фактор технологического риска (R), свойственного технологиям ИИ. Основными риск-факторами в данном контексте выступает риск неопределенной точности вычисления, риск рассогласования данных во времени, риск смысловой интерпретации, а также риск нестабильности алгоритмов [2]. Непосредственно для расчетов, применительно для каждого из факторов рисков следует определить пороговое (максимальное) значение диапазона от 0 до 1, необходимое для последующего соотнесения данных показателей. Для риска неопределенной точности вычисления, в случае, когда расхождение между реальными данными и показателями, представленными ИИ достигает значения 1, алгоритм может быть признан как неработоспособный.

Для риска рассогласования данных во времени фактор задержки поступления данных от непосредственного события за единицу времени (1 час, 1 сутки и т. д.) также может быть признан критически-значимым для общего итога.

В отношении же риска смысловой интерпретации принятое за единицу значение, характеризующее полную (100%) замену исходного контекста поступающих данных, свидетельствует о нефункциональности ИИ-модели.

Вместе с тем, для риска нестабильности алгоритмов, учитывая важность и значимость области применения ИИ в данном ключе, а именно – процессов экономических систем регионов, показатель лишь в значении 50-процентной нестабильности действий цифровых решений может быть оценен как максимальный допустимый.

Важно уточнить, что значения риск-показателей устанавливаются методом экспертных оценок, что позволит повысить объективность и обоснованность сформированных впоследствии весовых коэффициентов. Каждый эксперт определяет значимость погрешностей и ошибок между

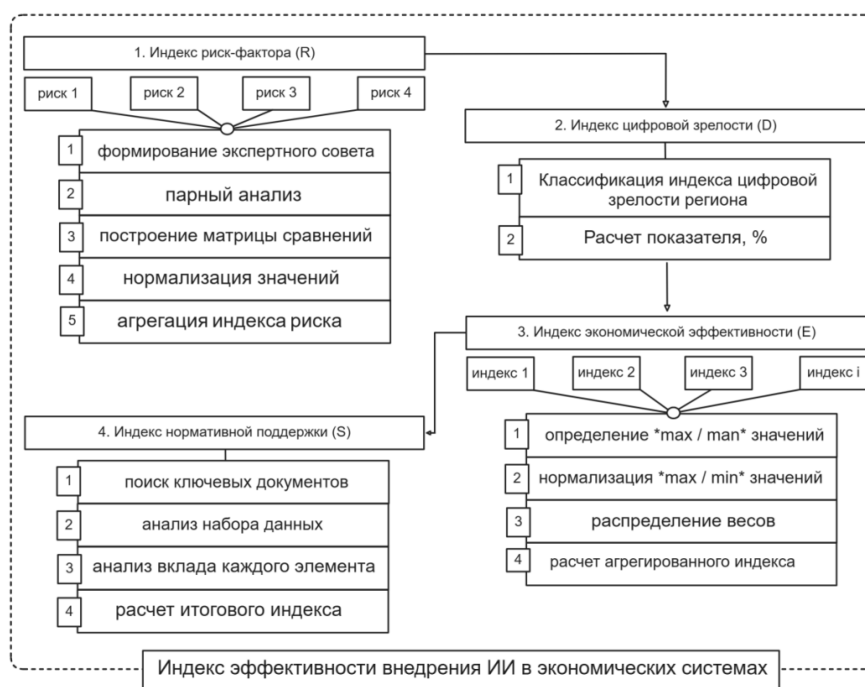


Рис. 1. Функциональный состав методического комплекса оценки эффективности внедрения ИИ в экономические системы. Разработано автором.

факторами по шкале от одного до девяти, где единица представляет равную значимость, а девять — доминирование одного фактора над другим. Далее, на основе построенных матриц сравнений рассчитывается собственный вектор, в результате нормирования которого сумма его элементов становится равной единице.

По результатам подстановки метрических и пороговых значений для каждого из четырёх риск-факторов производится вычисление нормализованных оценок риска, принимающих значения в интервале от 0 до 1, где 0 соответствует отсутствию риска, а 1 — критическому его уровню. Именно метод нормализации позволит учесть различный формат данных с последующим их преобразованием для выполнения анализа [14].

В целях удобства интерпретации и контроля расчётов допускается инверсия шкалы, при которой значение 1 интерпретируется как индикатор отсутствия риска, а значение 0 — как индикатор критического риска. Заключительным этапом функционирования данного методического блока является приведение к среднему полученных индексов риска, что обусловлено

потенциальной необъективностью и отсутствием приоритета отдельного фактора. Результирующее среднее значение представляет собой показатель технологической устойчивости ИИ, также определённый на интервале от 0 до 1.

Возвращаясь к картине составляющих этапов методического комплекса, следует дополнительно определить весовые коэффициенты для каждого из них, также определенные экспертным советом в зависимости от условий и факторов применения методики. Пусть в случае оценки эффективности использования ИИ в секторе промышленного производства Свердловской области весовые значения составят: для риск-фактора — 0,25; для индекса цифровой зрелости региона — 0,25; для экономического эффекта отрасли — 0,30; для фактора нормативной базы — 0,20.

Данные весовые значения впоследствии позволят скорректировать расчет итогового показателя, повысив тем самым общую объективность.

Так, нормализация риск-значений определена по формуле:

$$R_i = \min \left(1, \frac{M_i}{M_{i \max}} \right).$$

Тогда $R_i = [0,20; 0,30; 0,15; 0,50]$.

Преобразование в устойчивость с последующей агрегацией значений выполняются по формулам:

$$\begin{aligned} r_i &= 1 - R_i; \\ R &= (0,80; 0,70; 0,85; 0,50)/4 = 0,7125. \end{aligned}$$

Так, среднее значение элемента риска в рамках методики позволит отразить уровень общей технологической устойчивости ИИ-решений на интервале от 0 до 1.

В качестве представленного значения второго компонента методики принят показатель уровня

цифровой зрелости региона (D), фактически демонстрирующий готовность и актуальную подготовку субъекта России к использованию ИИ-систем.

В связи с тем, что данный индекс изначально основан на существенном количестве данных, он позволяет объективно отразить уровень как текущей готовности, так и перспективного развития региона в контексте внедрения ИИ-систем [11].

Для Свердловской области же значение данного индекса опубликовано за 2024 год, и составляет 87,25%, что в представлении его по диапазону от 0 до 1 соответствует 0,8725 [7].

В рамках третьего блока методики (Е – есоnomic) осуществлена классификация ключевых показателей, характеризующих влияние ИИ на состояние сектора промышленного производства региона (табл. 1).

Таблица 1. Статистические данные по отрасли «Производство» Свердловской области за 2022 – 2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024
Передовые производственные технологии ($I_{1,t}$ ед.);	14 218,00	15 732,00	15 220,00
Удельный вес организаций с технологическими инновациями (%);	24,4	24,1	23,4
Индекс промышленного производства (% к пред. году);	99,8 111,8	105,5	
Индекс выпуска товаров и услуг (% к пред. году);	99,6	110,1	102,6
Уровень инновационной активности организаций (%);	11,8	12,1	12,4

Источник: разработано автором по [8], [5].

Так, представленные в таблице 1 показатели Федеральной службы государственной статистики наиболее полным образом позволят в динамике отразить степень качественного изменения общей ситуации регионального промышленного сектора Свердловской области в динамике. Стоит отметить, что при фактической реализации методического комплекса лицами, уполномоченными на формирование и принятие управленческих решений в отношении экономической ситуации на территории Свердловской области,

могут быть использованы имеющиеся в распоряжении оперативные данные, соответствующие моменту расчета, что обеспечит максимальную возможную объективность.

В данном случае первичным действием в процессе получения итогового индекса по блоку является определение максимальных (M) и минимальных (m) значений по показателю в периоде, что примет следующий вид:

$$m_1 = \frac{14218,00}{M_1} = 15732,00;$$

$$m_2 = \frac{23,4}{M_2} = 24,4;$$

$$m_3 = \frac{99,8}{M_3} = 111,8;$$

$$m_4 = \frac{99,6}{M_4} = 110,1;$$

$$m_5 = \frac{11,8}{M_5} = 12,4.$$

В связи с различным форматом анализируемых данных, необходимо произвести их нормализацию по формуле:

$$E_{j,t} = \frac{I_{j,t} - m_j}{M_j - m_j}.$$

Для выбранных данных нормализация будет иметь следующий вид:

1. $(15\,220,00 - 14\,218,00) / (15\,732,00 - 14\,218,00) = 1002,00 / 1\,514,00 \approx 0,661;$
2. $(23,4 - 23,4) / (24,4 - 23,4) = 0 / 1 = 0,000;$
3. $(105,5 - 99,8) / (111,8 - 99,8) = 5,7 / 12 = 0,475;$
4. $(102,6 - 99,6) / (110,1 - 99,6) = 3 / 10,5 = 0,286;$
5. $(12,4 - 11,8) / (12,4 - 11,8) = 0,6 / 0,6 = 1,000;$

В качестве наглядного примера произведено распределение весовых значений экспертным советом для каждого из пяти факторов, где 25% присвоено каждому ключевому индексу влияния на объем производства и выпуска, 20% присвоено индексу передовых производственных технологий и 15% присвоено индексам удельного веса организаций с технологическими инновациями и индексу уровня инновационной активности организаций.

В заключение данного блока необходима агрегация, соответствующая сумме произведений нормализованных значений индексов на соответствующие веса.

E (индекс экономической эффективности) = $0,20 \cdot 0,661 + 0,15 \cdot 0,000 + 0,25 \cdot 0,475 + 0,25 \cdot 0,286 + 0,15 \cdot 1,000 = 0,4725.$

Итоговый четвертый блок методики посвящен оценке и учету нормативной правовой поддержки (S) деятельности ИИ-систем на территории региона.

Так, посредством алгоритмов поиска по ключевым критериям формируется выборка нормативных правовых актов (далее – НПА, k), так или иначе регламентирующих деятельность ИИ:

$$k = 1, \dots K.$$

В соответствие с определенными критериями (j), среди которых обязательность исполнения НПА, наличие механизма контроля за исполнением, уровень действия, конкретика достигаемых показателей, осуществляется анализ выборки НПА с параллельным присвоением им экспертами весовых коэффициентов, суммарно равных единице.

Пусть весовые значения в данном случае имеют вид:

1. Обязательность исполнения – 0,30.
2. Наличие условия контроля – 0,25.
3. Сфера охвата – (межотраслевой / узкоотраслевой) – 0,20.
4. Наличие целевых показателей / срока – 0,25.

На примере определены следующие ключевые нормативные правовые акты федерального и регионального уровня, влияющие на ИИ-отрасль в Свердловской области:

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»;
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 09.06.2025 № 861 «О Центре развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации»;
3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (в отношении Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»);

4. Постановление Правительства Свердловской области от 27.02.2025 № 122-ПП «О Совете по стратегическому планированию в Свердловской области».

0 – признак полностью отсутствует;
0,5 – признак частично реализован;
1 – признак полностью соответствует.

Непосредственно для четырех критериев в отношении каждого НПА необходимо присвоение дополнительного статуса (s), где $s_{k,i} \in \{0; 0,5; 1\}$:

В таблице 2 представлено распределение статуса (s) в отношении определенных к расчету документов.

Таблица 2. Критерии оценок нормативных документов в сфере ИИ.

Документ	Обязательность	Механизм контроля	Сфера охвата	Конкретика KPI
Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490	1	1	1	1
Постановление Правительства Российской Федерации от 9 июня 2025 г. № 861	0,5	0,5	1	0,5
Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»	1	0,5	0,5	1
Постановление Правительства Свердловской области от 27.02.2025 № 122-ПП	0,5	0	0,5	0,5

Источник: разработано автором.

Тогда для документа k его суммарный вклад u_k определяется по формуле:

4. $u_4 = 0,30 \cdot 0,5 + 0,25 \cdot 0 + 0,20 \cdot 0,5 + 0,25 \cdot 0,5 = 0,15 + 0 + 0,10 + 0,125 = 0,375$.

$$u_k = \sum_{i=1}^4 w_i s_{k,i}, 0 \leq u_k \leq 1.$$

Тогда $S = (1,00 + 0,60 + 0,775 + 0,375) / 4 = 0,6875$.

Вместе с тем, итоговый индекс блока (S) определяется как:

$$S = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K u_k, 0 \leq S \leq 1.$$

В результате анализа итоговых показателей всех четырех блоков методического комплекса необходимо выполнить итоговый расчет совокупного (интегрального) индекса, отражающего степень эффективности использования ИИ в экономической системе по определенной отрасли, с учетом изначально заданных экспертным советом весовых коэффициентов ($w_1 = 0,25$; $w_2 = 0,25$; $w_3 = 0,30$; $w_4 = 0,20$).

Тогда для определенных ранее НПА в контексте Свердловской области значение по индексу нормативной правовой поддержки (S) будет определено как частное от суммы произведений весовых значений НПА на их статус к количеству (4 НПА), и составит:

Исходя из этого, формула интегрального общего индекса может иметь следующий вид:

1. $u_1 = 0,30 \cdot 1 + 0,25 \cdot 1 + 0,20 \cdot 1 + 0,25 \cdot 1 = 1,00$
2. $u_2 = 0,30 \cdot 0,5 + 0,25 \cdot 0,5 + 0,20 \cdot 1 + 0,25 \cdot 0,5 = 0,15 + 0,125 + 0,20 + 0,125 = 0,60$
3. $u_3 = 0,30 \cdot 1 + 0,25 \cdot 0,5 + 0,20 \cdot 0,5 + 0,25 \cdot 1 = 0,30 + 0,125 + 0,10 + 0,25 = 0,775$

$$I_{\text{общ}} = w_1 R + w_2 D + w_3 E + w_4 S.$$

Тогда $I_{\text{общ}} = 0,25 \cdot 0,7125 + 0,25 \cdot 0,8725 + 0,30 \cdot 0,4725 + 0,20 \cdot 0,6875 = 0,6755$.

Для соотнесения фактически полученного результата также необходима разработка классификации значений совокупного (интегрального)

индекса эффективности. Один из возможных вариантов данной классификации представлен в таблице 3.

Таблица 3. Классификация значений индекса эффективности внедрения ИИ в экономические системы.

Диапазон $I_{\text{общ}}$	Оценка	Комплекс рекомендаций
0,00 – 0,25	Критическая эффективность	1. Требуется аудит ИИ-проектов с приостановлением высокорискованных. 2. Требуется пересмотр технологической стратегии и нормативной базы. 3. Требуется привлечение экспертных групп с целью корректировки методологии внедрения.
0,26 – 0,50	Низкая эффективность	1. Требуется детальный анализ для выявления слабых мест. 2. Требуется ведение мониторинга и контроля технологических рисков. 3. Требуется разработка корректирующих нормативных мер и показателей эффективности для новых проектов.
0,51 – 0,75	Умеренная эффективность	1. Проработка слабых мест действующих программ. 2. Расширенное внедрение ИИ-инноваций на смежные участки деятельности субъектов. 3. Регулярное обновление цифрового рейтинга.
0,76 – 1,00	Высокая эффективность	1. Масштабирование эффективных проектов в контексте иных сфер региона. 2. Повышение уровня инвестиций в цифровую инфраструктуру и передовые разработки. 3. Укрепление нормативной правовой экспертизы и продвижение опыта субъекта РФ на уровень федеральной практики.

Источник: разработано автором.

Исходя из классификации, представленной в таблице 3, ответственные и уполномоченные за формирование политики и принятие решений в контексте управления экономикой региона лица потенциально имеют возможность оперативно определить уровень эффективности ИИ-систем, внедренных в процессы экономической системы.

Дополнительно, данной классификацией в отношении каждого из сценариев по диапазону полученных значений, представлен комплекс управленческих решений, применение которого позволит улучшить или сохранить и приумножить социально-экономический климат в конкретной обстановке, актуальной для субъекта-пользователя методики.

Выводы

Таким образом, потенциальный положительный эффект действия данного методического комплекса возможно отметить посредством ряда факторов. В первую очередь, сильной стороной данного инструментария является факт наличия в основе расчетов действительных статистических данных, публикуемых органами государственной статистики России и отражающих реальную экономическую ситуацию в том или ином субъекте федерации. Во-вторых, модель методики основана на принципе универсальности, что фактически позволяет обеспечивать ее функциональность лишь за счет общей структуры ее образа. Так, исходя из конкретных потребностей субъектов управления, данный методический комплекс может быть применен для расчета и оценки большинства отраслей региональных экономических систем, в том числе,

без привязанности к территориальной принадлежности данной экономической отрасли. В-третьих, формат методики позволяет варьировать набор количества составляющих компонентов каждого блока, а также весовых значений по каждому из индикаторов, что позволяет обеспечить гибкость внедрения, в том числе исходя из общего мнения того или иного экспертного совета.

Вместе с тем, функциональной особенностью представленного методического комплекса является возможность явного определения тех или иных слабых мест и пробелов в отношении рассматриваемых блоков, что представляет

наглядный инструментарий для менеджеров, ответственных за принятие управленческих решений и процессов, направленных на развитие экономических систем.

В результате данная методика позволит практически подходить к вопросу оценки эффективности применения технологий ИИ в процессах экономических систем, формируя опорную базу для принятия объективных и обоснованных управленческих решений, направленных на достижение приоритетных целей и задач национальной экономики, а также сохраняя функцию окончательного выбора за человеком.

Библиографический список

1. Воскресенская О. В. Экономика и социальная сфера в российских регионах: тенденции, проблемы и перспективы // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 11–1. — С. 42–52. — DOI: [10.17513/vaael.4389](https://doi.org/10.17513/vaael.4389). — EDN WVQOLC.
2. Елин К. М., Усова Н. В. Современные подходы к типологии рисков в управлении региональными экономическими системами : Материалы II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Орёл, 10–11 апреля 2025 года // Менеджмент современности: экономика, общество, наука и культура. — Орёл : Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева, 2025. — С. 244–250. — EDN QTGSCJ.
3. Кобринский Б. А. Доверие к технологиям искусственного интеллекта // Искусственный интеллект и принятие решений. — 2024. — № 3. — С. 3–17. — DOI: [10.14357/20718594240301](https://doi.org/10.14357/20718594240301). — EDN HHRFBG.
4. Кулик А. М. Парадигма оценки применения цифровых инструментов на предприятиях региона // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2025. — 7(177). — С. 47–54. — DOI: [10.26726/rppe2025v7tdaap](https://doi.org/10.26726/rppe2025v7tdaap). — EDN ZJPRKS.
5. Наука, инновации и технологии. Инновации / Росстат. — URL: <https://rosstat.gov.ru/science> (дата обр. 11.03.2026).
6. Носиков А. А. ИИ-ориентированные государственные сервисы: таксономия ответственности и суверенный искусственный интеллект // Управленческое консультирование. — 2025. — 5(191). — С. 65–76. — EDN CLJCAK.
7. Представлен рейтинг регионов России по цифровой трансформации / Tadviser. — URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обр. 16.03.2026).
8. Промышленное производство. Предпринимательство / Росстат. — URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial (дата обр. 11.03.2026).
9. Рейтинг цифровизации субъектов РФ задает новый вектор развития региональной экономики / Техносouveren. — URL: <https://technosuveren.ru/rejting-cifrovizacii-subektov-rf-zadaet-novyy-vektor-razvitiya-regionalnoj-jekonomiki> (дата обр. 21.03.2026).
10. СПС Консультант плюс. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обр. 19.03.2026).
11. Строев В. В. Анализ цифровой зрелости регионов Российской Федерации // Вестник университета. — 2024. — № 5. — С. 5–14. — DOI: [10.26425/1816-4277-2024-5-5-14](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-5-5-14). — EDN ATSTIE.
12. Хомякова В. С. Отдельные аспекты влияния стратегических ресурсов на устойчивое развитие Свердловской области // Вестник Прикамского социального института. — 2025. — 1(100). — С. 79–84. — EDN DDJJAS.
13. Broby D., Gerth F. Artificial intelligence and the limits of the measurement of productivity // Annals of Social Sciences & Management Studies. — 2025. — 12(2). — DOI: [10.19080/ASM.2025.12.555831](https://doi.org/10.19080/ASM.2025.12.555831).
14. Mukhametzhanov I. Z. Basic principles and techniques of normalization of multidimensional data // Yugoslav Journal of Operations Research. — 2026. — 4(4). — DOI: [10.2298/YJOR250115004M](https://doi.org/10.2298/YJOR250115004M).

УДК 338.2 DOI: 10.14451/1.256.634

Современные угрозы экономической безопасности России

© 2026 Кабисова Лиана Эдуардовна

Кандидат экономических наук., доцент кафедры Менеджмент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказский филиал.

E-mail: LEKabisova@fa.ru

Ключевые слова: экономическая безопасность, государственное управление, санкции, импортозамещение, национальная безопасность, экономическая преступность, технологический суверенитет, устойчивое развитие.

В условиях стремительной трансформации мирового порядка, усиления геополитической напряженности и беспрецедентного санкционного давления вопросы обеспечения экономической безопасности Российской Федерации приобретают критическое значение для сохранения государственного суверенитета. Переход от однополярного мира к многополярному сопровождается дестабилизацией международных экономических связей, политизацией торговли и использованием технологических ограничений как инструмента глобальной конкуренции. Внутренние структурные проблемы, такие как сырьевая зависимость, криминализация отдельных секторов и дефицит высококвалифицированных кадров, в сочетании с внешними вызовами создают комплексную угрозу национальной стабильности.

Данная работа посвящена системному анализу современных внешних и внутренних угроз экономической безопасности России. В статье рассматриваются макроэкономические показатели (ВВП, инфляция, инвестиции), анализируется влияние санкционных режимов на технологический и энергетический суверенитет, а также оценивается роль экономической преступности и теневого сектора. Особое внимание уделено экологическим факторам и рискам цифровизации.

В работе использован системный подход, позволяющий рассматривать экономическую безопасность как многоуровневую структуру. Использовались методы логического и статистического анализа, синтеза, сравнения и прогнозирования.

На основе проведенного исследования предложены приоритетные направления государственной политики по минимизации выявленных угроз, включая импортозамещение, диверсификацию экспорта и развитие человеческого капитала. Статья предназначена для специалистов в области государственного управления, национальной безопасности и экономики.

Экономическая безопасность является фундаментом национальной безопасности, определяя способность государства противостоять внешнему давлению и обеспечивать достойный уровень жизни граждан [1]. Согласно Указу Президента РФ от 13.05.2017 № 208, под экономической безопасностью понимается такое состояние защищенности национальной экономики,

при котором обеспечиваются её суверенитет, единство пространства и условия для реализации стратегических приоритетов.

Сегодня Россия находится на одном из сложнейших этапов своей истории. Начало специальной военной операции в 2022 году спровоцировало новый виток глобального противостояния, выразившийся в наложении на РФ более 19 000 санкций, что сделало страну мировым лидером по объему ограничений [5]. Глобализация, ранее рассматривавшаяся как позитивный тренд, в форме международного проекта западных стран стала инструментом агрессивной конкурентной борьбы, направленным на подавление суверенных экономик. В этих условиях защита национальных интересов требует переосмысления подходов к управлению ресурсами, технологиями и социальными процессами [12].

Цель научной работы заключается в выявлении и систематизации ключевых угроз экономической безопасности России на современном этапе, оценка их влияния на социально-экономическую стабильность и разработка рекомендаций по их нейтрализации. Объектом исследования выступает национальная экономическая система Российской Федерации в контексте глобальных вызовов и внутренних трансформаций. Предметом исследования является совокупность факторов, условий и механизмов, определяющих состояние защищенности национальных экономических интересов от внешних и внутренних угроз.

Анализ внешних угроз показал, что наиболее значимыми являются угрозы, связанные с внешнеполитическими процессами. Ключевым фактором сегодня выступает санкционная война, целью которой является разрушение финансового сектора и социальной стабильности России [13].

Ключевые направления санкций, направленные на дестабилизацию России:

- Финансовая изоляция.

Отключение ведущих банков от системы SWIFT, заморозка золотовалютных активов и ограничение доступа к международным рынкам капитала создали серьезные препятствия

для внешнеторговых расчетов [14]. В ответ на это государством была ускорена работа по созданию альтернативных платежных систем («Мир», СПФС) и переход на расчеты в национальных валютах.

- Энергетические риски.

Сокращение поставок нефти и газа в Европу и введение «ценового потолка» вынудили Россию переориентировать экспорт на азиатские рынки (Китай, Индия) [8].

- Технологическая зависимость.

Прекращение импорта высокотехнологичного оборудования (микроэлектроника, авиакомплектующие, навигация) обнажило критическую зависимость многих отраслей от западных технологий. Уход компаний Nokia, Ericsson и других телекоммуникационных гигантов потребовал экстренного поиска новых поставщиков и форсированного развития отечественных НИОКР.

Внутренние угрозы часто являются следствием нерешенных системных проблем и неэффективного управления [2]. Наиболее ключевыми являются криминализация и коррупция. Высокий уровень экономической преступности, коррупция в органах власти и проникновение криминальных структур в стратегические отрасли (ЖКХ, ТЭК) подрывают доверие к государству.

Экономическая преступность остается одной из главных угроз, подрывающих доверие к государственным институтам. Организованная преступность активно проникает в сферы ЖКХ, ТЭК и освоения бюджетных средств [10]. Также одним из ключевых факторов, влияющих на экономическую безопасность в России, является теневая экономика. Нелегальный сектор, включающий уклонение от налогов и контрабанду, создает несправедливую конкуренцию и лишает бюджет необходимых средств для социальных программ. Значительная доля нелегального сектора ведет к фискальным потерям бюджета и недобросовестной конкуренции.

Высокая дифференциация доходов населения (коэффициент Джини около 0,4) и сохранение уровня бедности на уровне 13% создают риски

социальной напряженности. В некоторых регионах покупательная способность зарплат снизилась на 4,5% из-за инфляции. Резкая дифференциация доходов населения и высокий уровень бедности создают социальную напряженность и сдерживают экономический рост.

Инфляция играет критическую роль в обеспечении экономической стабильности, выступая в современных условиях одной из главных стратегических угроз национальной безопасности России [7]. Согласно источникам, её влияние проявляется в деформации потребительских и инвестиционных решений, снижении покупательной способности населения и системных рисках для финансовой системы.

Основные аспекты роли инфляции в экономической стабильности включают:

- Торможение экономического роста. Высокая инфляция вынуждает Банк России поддерживать высокие процентные ставки для сдерживания цен. Это ограничивает доступность кредитов для реального сектора и малого бизнеса, замедляет модернизацию производств и снижает объемы инвестиций в основной капитал.
- Снижение уровня жизни и социальная нестабильность. Инфляция приводит к падению реальных располагаемых доходов населения. Рост цен на базовые продукты (хлеб, молоко, лекарства) вынуждает домохозяйства тратить на товары первой необходимости более половины своего бюджета (54%), что усиливает социальное расслоение. Это подтверждается ростом коэффициента Джини, что приближает общество к порогу протестной активности.
- Искажение экономических механизмов. Высокие инфляционные ожидания заставляют бизнес сокращать долю долгосрочных контрактов и снижать расходы на НИОКР, что препятствует технологическому развитию. В агропромышленном комплексе рост цен на ресурсы (удобрения, ГСМ) приводит к прекращению деятельности мелких хозяйств и росту зависимости от импорта.

- Угроза финансовой и денежной системе. Инфляция подрывает ликвидность национальной валюты. В условиях роста цен население и бизнес чаще выбирают валютные сбережения или криптовалюты, что девальвирует рубль и провоцирует новую волну инфляции издержек.
- Влияние внешних факторов. Беспрецедентное санкционное давление (более 19000 мер) и разрыв логистических цепочек стали катализаторами инфляционных процессов.

Для обеспечения стабильности необходима жесткая координация денежно-кредитной, бюджетной и промышленной политики, направленная на преодоление структурных диспропорций.

Также инфляция оказывает деструктивное воздействие на социальную стабильность в регионах, выступая катализатором системной нестабильности и подрывая доверие населения к государственным институтам [7]. Согласно источникам, это влияние проявляется в следующих аспектах:

1. Снижение реальных доходов и покупательной способности. Несмотря на номинальный рост зарплат, инфляция ведет к падению реальных располагаемых доходов. Наиболее остро это ощущается в регионах с высокой долей бюджетников, таких как Республика Дагестан и Алтайский край, где покупательная способность сокращается.
2. Географическая дифференциация цен.
3. Изменение структуры потребления. Рост цен на базовые продукты (хлеб, молоко, лекарства) привел к тому, что домохозяйства вынуждены тратить на товары первой необходимости. Это ограничивает доступ населения к качественному образованию и медицине, что тормозит развитие человеческого капитала в регионах.
4. Риск протестной активности. Инфляция усиливает социальное расслоение: коэффициент. В условиях, когда в большинстве регионов доходы населения составляют всего 30–40 тыс. рублей, такая поляризация создает прямую угрозу возникновения социальных конфликтов.

5. Миграция и «утечка мозгов». Высокая инфляция и низкий уровень жизни в экономически слабых субъектах РФ провоцируют миграционный отток трудовых ресурсов и высококвалифицированных специалистов в более благополучные регионы.
 6. Рост преступности. Высокая дифференциация доходов и уровня благосостояния, усугубляемая инфляционными процессами, ведет к росту социальной напряженности и увеличению числа правонарушений, в том числе экономических.
- Координация и взаимодействие. Служба выступает центром взаимодействия между различными ведомствами. Важным аспектом является информационный обмен с правоохранительными органами (в частности, с подразделениями ЭБиПК МВД России) для обеспечения их первичными данными, необходимыми при расследовании финансовых преступлений. Также ведомство координирует сотрудничество с зарубежными уполномоченными органами.
 - Борьба с криминализацией экономики. Деятельность службы направлена на нейтрализацию угроз, которые несет отмыывание денег: искажение рыночных отношений, снижение доверия к финансовой системе, рост коррупции и ухудшение инвестиционного климата. Борьба с легализацией доходов, включая их выявление и изъятие, признается одним из важнейших стратегических направлений обеспечения экономической безопасности страны.

Таким образом, для сохранения социальной стабильности в регионах необходима жесткая координация денежно-кредитной и бюджетной политики, направленная на сдерживание цен и адресную поддержку наиболее уязвимых слоев населения.

Также необходимо отметить роль Росфинмониторинга в защите экономической безопасности. Росфинмониторинг (Федеральная служба по финансовому мониторингу) является ключевым звеном в системе защиты экономической безопасности России, выполняя функции головного регулирующего органа в области противодействия легализации (отмыыванию) доходов, полученных преступным путем [13].

Согласно источникам, роль ведомства реализуется через следующие направления:

- Аналитическая и контрольная деятельность. Ведомство осуществляет накопление и глубокий анализ отчетов о финансовых операциях, представляемых организациями и лицами [9]. Сумма подозрительных финансовых операций, о которых поступают сообщения в национальное подразделение финансовой разведки, служит важным индикатором состояния экономической безопасности и масштабов теневого сектора.
- Нормотворчество и регулирование. Росфинмониторинг отвечает за подготовку нормативно-правовых актов на техническом уровне и обеспечивает эффективное применение законодательства в сфере противодействия легализации преступных доходов.

Источники характеризуют Росфинмониторинг как важнейший и необходимый орган исполнительной власти, который позволяет государству эффективно противостоять многоходовым преступным схемам и защищать национальные интересы в финансовой сфере.

Глобализация оказывает сложное и противоречивое влияние на социально-экономическое развитие России, выступая одновременно как источник новых возможностей, так и фактором серьезных угроз национальной безопасности [15]. Данный процесс характеризуется развитием экономической и политической взаимозависимости стран, а также стремлением к созданию единого мирового правового и управленческого поля.

Основные аспекты влияния глобализации включают:

- Трансформация экономической модели. В 1990-е годы либерализация внешнеторговых отношений привела к тому, что около 1/5 части ВВП страны стало формироваться за счет внешней торговли. Однако это сделало

отечественных производителей уязвимыми перед лицом иностранной продукции по демпинговым ценам и способствовало закреплению за Россией статуса поставщика сырьевых ресурсов.

- Глобализация как инструмент конкуренции. Специалисты выделяют форму «международного проекта» глобализации, реализуемого транснациональными корпорациями (ТНК) и странами Запада (США, Европа) для укрепления своих позиций в однополярном мире. В этой форме глобализация становится агрессивным методом конкурентной борьбы, направленным на подавление отечественных производств и навязывание определенных стереотипов социально-экономического поведения.
- Угрозы экономическому суверенитету. Процессы глобализации способствовали росту импортозависимости России, снижению экономического суверенитета и неравномерному распределению благ. Иностранные государства зачастую используют инструменты глобального регулирования (МВФ, ВТО) для продвижения собственных интересов в ущерб национальной безопасности других стран [14].
- Технологические и цифровые риски. Глобализация ускоряет внедрение инноваций, но одновременно создает условия для информационно-когнитивных войн и использования цифровых технологий для манипулирования сознанием населения. Также глобальная финансовая среда облегчает совершение трансграничных преступлений, таких как легализация (отмывание) преступных доходов.
- Социальные последствия. Глобальные процессы усиливают социальное неравенство и дисбаланс в развитии различных регионов страны. Кроме того, высокая волатильность мировых рынков и санкционное давление со стороны «западных партнеров» напрямую влияют на уровень жизни граждан и финансовую устойчивость домохозяйств.

В современных условиях в России наблюдаются процессы деглобализации, которые рассматриваются как возможность для очищения

экономики от навязанных извне моделей развития. Укрепление экономического суверенитета, реализация политики импортозамещения и переориентация внешнеэкономических связей на страны Востока, Азии и Африки становятся приоритетными задачами для обеспечения устойчивого социально-экономического роста в условиях глобальной нестабильности [6].

В цифровую эпоху угрозы перемещаются в виртуальное пространство. Киберпреступность – за последние годы число IT-преступлений выросло в 10 раз. Кибератаки на финансовые учреждения и критическую инфраструктуру (энергетику, транспорт) способны нанести ущерб, сопоставимый с военными действиями. Использование криптовалют упрощает легализацию преступных доходов.

Экологический фактор – природные и техногенные катастрофы, такие как разливы мазута в Керченском проливе и Черном море (2007 и 2024 гг.), наносят колоссальный ущерб рыбному хозяйству и туризму, требуя миллиардных затрат на ликвидацию. Недостаточное финансирование мер по охране среды также признается серьезной угрозой.

Незаконный оборот наркотиков подрывает здоровье нации и создает значительную нагрузку на социальную систему государства. Проблема «псевдоинноваций» и имитации научной деятельности, при которой реальные разработки подменяются заимствованиями, что тормозит достижение технологического суверенитета [9]. Подделка денежных знаков остается угрозой стабильности денежного обращения, а также исчерпание экспортно-сырьевой модели развития и низкая конкурентоспособность несырьевых секторов экономики.

Обеспечение экономической безопасности России в современных условиях требует комплексного и системного подхода, объединяющего усилия государства, бизнеса и гражданского общества.

Основными направлениями нейтрализации угроз должны стать:

1. Технологический суверенитет. Реализация программ стопроцентного импортозамещения в ОПК и критических отраслях машиностроения, поддержка отечественных IT-разработок.
2. Диверсификация экономики. Уход от экспортно-сырьевой модели, развитие несырьевых секторов с высокой добавленной стоимостью и стимулирование инвестиций в человеческий капитал.
3. Борьба с криминализацией. Ужесточение контроля за расходованием бюджетных средств, нейтрализация теневых финансовых схем и усиление кибербезопасности.
4. Социальная стабильность. Сокращение разрыва в доходах населения через адресную поддержку и развитие социальной инфраструктуры регионов.

Эффективная экономическая политика сегодня — это не только реакция на санкции, но и долгосрочная стратегия превращения России в один из ключевых центров влияния в многополярном мире. Успех в решении этих задач станет залогом процветания нации и сохранения государственности перед лицом глобальных вызовов.

Библиографический список

1. *Березина Е. Д.* Незаконный оборот наркотических средств как угроза экономической безопасности России : Материалы V Всероссийской научно-практической конференции // Экономическая безопасность: финансовые, правовые и IT-аспекты. — Иркутск, 2024. — С. 20–26.
2. *Бородкина А. В., Салимова А. Р., Хохлакова А. М.* Экономическая безопасность России: угрозы и перспективы развития : Сборник трудов по материалам XVII Международного конкурса научно-исследовательских работ // Фундаментальные и прикладные аспекты развития современной науки. — Уфа, 2024. — С. 12–18.
3. *Василенко О. А.* Вопросы экономической безопасности и государственного управления в контексте стратегии экономической безопасности России // Финансы и кредит. — 2023. — Т. 29, 3 (831). — С. 700–726.
4. *Гвоздев Е. И.* Национальная безопасность Российской Федерации в условиях экономических санкционных мер : Материалы всероссийской научно-практической конференции // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения. — СПб., 2024. — С. 415–419.
5. *Загарских А. А., Логинов Д. А.* Угрозы национальной и экономической безопасности России на современном этапе // Вектор экономики. — 2023. — 11 (89).
6. *Иваницкий А. В.* Экономическая безопасность России: современные вызовы и пути обеспечения : Сборник научных трудов VII Международной научно-практической конференции // Пространственное развитие территорий. — Белгород, 2025. — С. 164–167.
7. *Купрещенко Н. П.* Инфляция как угроза обеспечения экономической безопасности России в современных условиях // Вестник экономической безопасности. — 2025. — № 4. — С. 161–165.
8. *Литвиненко А. Н.* Направления противодействия постсанкционным угрозам экономического обеспечения национальной безопасности России // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения. Материалы всероссийской научно-практической конференции. — СПб., 2025. — С. 170–175.
9. *Малкин В. Ю., Голубцова О. А.* Современные угрозы экономической безопасности регионов России // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. — 2024. — 5 (83). — С. 69–75.
10. *Микаева А. С., Пенчукова Т. А.* Анализ угроз экономической безопасности РФ и основные направления деятельности МВД России по их предотвращению // Российский экономический интернет-журнал. — 2024. — № 2.
11. *Сигалова О. Ю.* Вызовы и угрозы экономической безопасности России в современных условиях : Всероссийская научно-практическая конференция. Сборник научных трудов // Современные проблемы обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта. — М., 2023. — С. 412–417.
12. *Соколов Ю. И., Межох З. П., Коришева О. В.* Угрозы глобализации при обеспечении социально-экономического развития и экономической безопасности России : Материалы I Международной научно-практической интернет-конференции // Финансовый контроль и казначейское сопровождение целевых средств: перспективы развития в условиях цифровизации. — Донецк, 2023. — С. 193–196.
13. *Холодов К. В.* Легализация (отмывание) денежных доходов, полученных преступным путем как

- угроза экономической безопасности России : Материалы всероссийской научно-практической конференции // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения. — СПб., 2024. — С. 698—702.
14. *Чеснокова Е. В., Витебская А. В.* Анализ внешних угроз экономической безопасности Российской Федерации // Проблемы межрегиональных связей. — 2023. — № 23. — С. 28—30.
15. *Шерстобитова Ю. А., Комолов О. О.* Проблема импортозависимости агропромышленного комплекса России как угроза национальной экономической безопасности : Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции: в 2 ч. // Экономическое развитие в XXI веке: тенденции, вызовы и перспективы. — М., 2023. — С. 275—284.

УДК 338.2 DOI: 10.14451/1.256.641

Совершенствование механизма управления устойчивым развитием регионов

© 2026 Кабисова Лиана Эдуардовна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказский филиал.

E-mail: LEKabisova@fa.ru

Ключевые слова: устойчивое развитие, регион, механизм управления, цифровая трансформация, ESG-стратегия, стратегическое планирование, инновации, региональная политика.

Исследование, изложенное в статье, обусловлено необходимостью поиска новых источников регионального развития в условиях санкционного давления, распада однополярного мира и становления нового технологического уклада. В современной экономической среде, характеризующейся как BANI-мир, традиционные подходы к управлению не обеспечивают должной гибкости, что требует модернизации инструментов стратегического планирования. Объектом исследования выступают социально-экономические системы субъектов Российской Федерации. Предметом исследования являются управленческие и экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования механизмов обеспечения устойчивого развития территорий. Цель статьи – разработка и теоретико-методологическое обоснование комплексной системы механизмов управления устойчивым развитием региона на основе интеграции цифровых платформ, ESG-принципов и институциональных реформ. Для достижения цели проанализирована эволюция концепции устойчивого развития, выявлены барьеры в текущих региональных стратегиях, обоснована роль цифровых экосистем и кластерных моделей.

Новизна исследования заключается в разработке модели регионального управления, объединяющей концепцию «цифровой экосистемы» с императивами ESG-трансформации и новыми требованиями муниципального законодательства. Доказано, что синергия риск-ориентированного подхода и сетевых механизмов позволяет минимизировать региональные диспропорции и обеспечить технологический суверенитет. Результаты могут быть использованы органами власти для актуализации стратегий пространственного развития и внедрения систем мониторинга на основе больших данных.

Современный этап развития российской экономики проходит в условиях беспрецедентной турбулентности, вызванной геополитическими вызовами и необходимостью форсированного достижения технологического суверенитета [8].

В этих обстоятельствах концепция устойчивого развития (sustainable development) перестает быть сугубо теоретической конструкцией и становится практическим ориентиром для государственного управления. Устойчивое развитие

региона предполагает достижение динамического равновесия между экономическим ростом, социальной справедливостью и экологическим благополучием [4].

Актуальность исследования продиктована тем, что действующие механизмы управления в регионах зачастую носят фрагментарный или декларативный характер. Несмотря на наличие федеральной нормативной базы, такой как ФЗ № 172-ФЗ «О стратегическом планировании», многие субъекты РФ сталкиваются с трудностями при операционализации целей устойчивого развития в конкретные управленческие процедуры. Более того, цифровая трансформация и внедрение искусственного интеллекта создают как новые возможности для оптимизации ресурсов, так и риски усиления межрегиональной дифференциации.

Целью данной статьи является обоснование путей совершенствования организационно-экономических, институциональных и цифровых механизмов управления, обеспечивающих долгосрочную устойчивость региональных систем. Переход к новой модели управления требует интеграции принципов ESG (Environmental, Social, Governance) в региональную политику, что позволит сбалансировать интересы власти, бизнеса и общества.

Методологическую основу научной статьи составляет системный подход, позволяющий рассматривать регион как сложную, открытую самоорганизующуюся систему. В процессе исследования использовалась совокупность общенаучных и специальных методов:

1. Контент-анализ и частотный анализ: был проведен углубленный анализ текстов стратегий социально-экономического развития субъектов РФ на предмет интеграции терминологии устойчивого развития и ESG-показателей.
2. Экономико-статистическое моделирование: применялись регрессионные модели (включая метод OLS) для оценки влияния доступности кредитных ресурсов и цифровой зрелости на показатели качества жизни и инновационную активность.
3. Институциональный анализ: исследовались изменения в системе публичной власти, вызванные принятием ФЗ № 33-ФЗ от 2025 года, и их влияние на финансовую автономию муниципалитетов.
4. SWOT-анализ: систематизированы сильные и слабые стороны российской стратегии устойчивого развития в условиях санкций.
5. Кластеризация: регионы были сгруппированы методом k-средних по показателям ВРП на душу населения и темпам его роста, что позволило выявить лидеров и аутсайдеров в области устойчивой трансформации.

Информационной базой послужили данные Росстата, материалы рейтинговых агентств (RAEX, НРА), цифровые платформы, а также нормативно-правовые акты РФ.

В современных условиях цифровая экосистема региона становится макросредой для взаимодействия граждан, бизнеса и власти. Она способствует повышению качества управленческих решений за счет сбора и обработки данных об инфраструктуре в режиме реального времени. Основным преимуществом такой системы является сетевой эффект, позволяющий качественно улучшать предоставление общественных благ при минимизации эксплуатационных затрат.

Внедрение интеллектуальных цифровых платформ позволяет перейти к «доказательной политике» (evidence-based policy), где каждое решение опирается на точные расчеты и прогнозы. Использование искусственного интеллекта и технологий больших данных (Big Data) в региональном управлении дает возможность оптимизировать бюджетные расходы, улучшить логистику и формировать адресные программы поддержки предпринимательства [2]. Однако успех цифровизации напрямую зависит от преодоления «цифрового неравенства» между регионами и подготовки квалифицированных кадров, способных работать в новой технологической парадигме.

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) выступает мощным катализатором трансформации

региональных систем, коренным образом изменяя механизмы управления, структуру экономики и социальную среду.

Трансформация государственного и регионального управления. Искусственный интеллект является ключевым элементом цифровых экосистем регионов, обеспечивая сбор и обработку данных об инфраструктуре в режиме реального времени. Применение интеллектуальных технологий позволяет региональным властям перейти к модели «доказательной политики», где управленческие решения опираются на точные количественные расчеты и прогнозы. Использование предиктивной аналитики на основе ИИ способно снизить затраты на обслуживание цифровой инфраструктуры регионов на 10–40%, одновременно сокращая сроки принятия решений на 50%. Автоматизация рутинных процессов высвобождает человеческие ресурсы для решения творческих и аналитических задач, что повышает общую эффективность государственного аппарата.

Изменения в региональной экономике и отраслевое развитие ИИ способствуют формированию экономических кластеров нового поколения, в которых ключевую роль играет оперативный обмен информацией и быстрая реакция на изменения рынка. В рамках таких отраслевых кластеров алгоритмы машинного обучения используются для оптимизации логистических цепочек и разработки инновационных продуктов [4]. Стремительное внедрение ИИ-технологий в социально-экономическую сферу способствует развитию и внедрению экосистем направленные на взаимовыгодное партнерство. Внедрение ИИ-технологий также носит и прикладной характер для многих отраслей промышленности [2]. Например, можно привести агропромышленную отрасль, в которой внедряются технологии позволяющие автоматизировать контроль и мониторинг посадок и процедуры выращивания, замещая материальные факторы производственными индикаторами. Широкомасштабное внедрение нейротехнологий обеспечивает экономическую эффективность, оптимизирует и отменяет контроль в традиционном понимании.

Влияние нейросетей на социальную сферу и рынок труда велико. Они трансформируют систему рынка труда на федеральном и региональном уровнях [12]. Выражается это в том, что многие задачи могут на себя взять ИИ технологии, в свою очередь лишая рабочих мест граждан, потенциально создавая избыток рабочей силы. С другой стороны, создается дефицит специалистов, обслуживающих ИИ-технологии. Возникающие проблемы можно устранить, переобучая граждан и перенаправляя трудовые ресурсы в те секторы, где остро встал дефицит кадров. Этот процесс требует времени и затрат [8]. Непосредственно ИИ-технологии могут способствовать минимизации негативных последствий от перенаправления кадров, благодаря созданию обучающих онлайн-платформ, бизнес-инкубаторов, тем самым минимизируя затраты на переобучения и переквалификацию трудовых ресурсов.

Полученные позитивные эффекты от внедрения ИИ технологий не исключают и риски, возникающие при использовании данных технологий. Анализируя процессы, происходящие в социально-экономической сфере, можно выделить наиболее значимые риски, которые порождает процесс внедрения и использования ИИ технологий. К наиболее вероятным рискам можно отнести вероятность централизации власти, скопление данных и всей цифровой инфраструктуры в крупных корпорациях. Увеличение риска кибер-атак. Возникает потребность в постоянном цифровом развитии, поиска уязвимостей в информационных системах, в постоянном обновлении защитных цифровых технологий. При внедрении и использовании ИИ технологий возникает риск этического характера. Например, в сферах проверки и предоставления кредитов, при внедрении новых продуктов страхования и формирования льгот при оформлении страхования, предоставления юридических услуг, сферы производства: необходимо избегать дискриминации и нарушения прав человека. Необходим контроль за ИИ инструментами, обеспечивая не только быстроту обработки заявок, но и не забывая об индивидуальном подходе к специфическим или частным вопросам граждан, не подпадающими под шаблоны проблем.

Для минимизации данных рисков необходимо избегать риска кадрового голода. Дефицит квалифицированных кадров остается приоритетным, способным не только затормозить цифровую трансформацию, но также усугубить и последствия от внедрения данных цифровых технологий. Необходимо создать культуру использования ИИ технологий, для грамотного и правильно, уместного использования цифровых технологий. Необходимо провести масштабную работу по обучению основам практической работы с ИИ технологиями для разных категорий граждан, что впоследствии минимизирует проблемы, также не только с внедрением, но и с уместным использованием данных технологий.

ESG технологии являются основным инструментом реализации направлений устойчивого развития территории [13]. Она охватывает и учитывает экономическую составляющую, качество корпоративного управления и культуры, социальную ответственность. Региональный уровень ESG-стратегии должен быть встроен в общую систему социально-экономического развития страны.

Важным элементом становится социализация бизнеса – устойчивое включение частного сектора в решение задач занятости и развития человеческого капитала [4]. Предложенная интегративная трехуровневая модель управления позволяет согласовать ESG-программы компаний с национальными приоритетами и показателями качества жизни населения.

Важнейшим изменением в институциональной среде стал Федеральный закон № 33-ФЗ от 2025 года, который закрепил новые принципы организации местного самоуправления в единой системе публичной власти. Реформа усиливает контроль субъектов РФ над муниципалитетами, что, с одной стороны, способствует централизации ресурсов, а с другой – создает риски снижения автономии местных органов [14].

Для обеспечения устойчивости на местном уровне необходимо совершенствование межбюджетных отношений. Финансовая основа развития регионов должна базироваться на про-

зрачных механизмах выравнивания бюджетной обеспеченности и внедрении KPI для оценки эффективности использования субсидий. Расширение налоговой автономии муниципалитетов и внедрение информационных систем мониторинга бюджетных потоков позволят повысить предсказуемость финансовых ресурсов [9].

Кластерная политика выступает ключевым инструментом достижения технологического суверенитета. В России создано 64 промышленных кластера в 54 регионах, обеспечивающих кооперацию между производством, наукой и властью. Реализация «стратегической триады» (планирование, цифровая трансформация, риск-ориентированное управление) в рамках кластеров позволяет снизить ущерб от внешних шоков и повысить производительность труда на 15–25%.

Дополнительным механизмом является межмуниципальная интеграция. На примере Белгородской области доказано, что создание межмуниципальных агропромышленных и экологических кластеров (например, по обращению с ТКО) позволяет оптимизировать использование ресурсов и повысить инвестиционную привлекательность отдаленных территорий [10]. В аграрном секторе внедрение цифровых платформ стратегического планирования позволяет решать проблемы адаптации к изменению климата и обеспечения продовольственной безопасности [11].

Устойчивое развитие невозможно без минимизации антропогенной нагрузки. Разработка региональных экологических стандартов (РЭС) становится насущной потребностью для промышленных регионов, таких как Кузбасс. Модель организационно-экономического механизма экологизации включает стратегическую экологическую оценку (СЭО) и использование наилучших доступных технологий (НДТ).

Цифровая платформа «Экологический стандарт Кузбасса» позволяет синхронизировать природоохранные «дорожные карты» предприятий с государственными программами [7].

Проведенный анализ механизмов управления устойчивым развитием региона обусловил внедрение комплексного подхода, объединяющего технологические, цифровые, институциональные и социально-экономические факторы:

1. Цифровая трансформация как фундамент новой системы управления.
В современных условиях цифровая экосистема региона становится макросредой для взаимодействия граждан, бизнеса и власти.
2. Интеграция ESG-стратегий в региональное стратегирование.
ESG-повестка становится инструментом реализации целей устойчивого развития, учитывающим состояние окружающей среды, социальную ответственность и качество корпоративного управления.
3. Институциональные механизмы и реформа местного самоуправления.
Реформа усиливает контроль субъектов РФ над муниципалитетами, что, с одной стороны, способствует централизации ресурсов, а с другой – создает риски снижения автономии местных органов.
4. Организационно-экономические инструменты: кластеры и инновации.
Кластерная политика выступает ключевым инструментом достижения технологического суверенитета.
5. Экологизация регионального развития и экологические стандарты.
Разработка региональных экологических стандартов.

Важным для регионов, для обеспечения устойчивого развития и сбалансированного экономического роста являются такие механизмы, как

организационно-правовые [5], производственно-экономические, инфраструктурные, инновационные, социально-экологические:

1. Организационно-правовые.
Межрегиональные союзы помогают в координации при достижении стратегических целей. Нормативная база способствует процессу формирования правовой основы для сотрудничества.
2. Производственно-экономические.
Отраслевые кластеры способствуют концентрации ресурсов, формированию цепочек, стимулируют экономическую и инвестиционную активность.
3. Инфраструктурные и инновационные.
Обеспечивается оптимальная логистика, открывают доступ к новым рынкам, обмен знаний.
4. Социально-экологические.
Политика энергосбережения, рационализаторства.

При комплексном использовании основных механизмов, позволяют регионам достичь положительных результатов, минимизировать дисбаланс между социально-экономическим развитием регионом, оптимизировать человеческие и материальные ресурсы, увеличить адаптивный потенциал региональных структур.

В целом, возникает целесообразность в применении системы механизмов, интегрированных в стратегию планирования социально-экономического развития на региональном уровне для обеспечения сбалансированного, устойчивого развития регионов и выполнении поставленных задач и стратегических целей на долгосрочную перспективу.

Библиографический список

1. *Абрамов В. И., Андреев В. Д.* Цифровая экосистема региона: практические аспекты реализации и структурные компоненты // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. – 2023. – Т. 15, № 2. – С. 251–271.
2. *Атаева А. Г., Уляева А. Г.* Методические подходы к интеграции принципов устойчивого развития в региональные стратегии социально-экономического развития // *Проблемы развития территории*. – 2025. – Т. 29, № 6. – С. 82–105.
3. *Баженов С. И.* Совершенствование механизмов управления устойчивого развития региона // *Управленческий учет*. – 2025. – № 8. – С. 287–294.

4. Беккер Е. Н. Анализ государственной политики и механизмов управления процессами социализации бизнеса в регионе // Russian Economic Bulletin. — 2025. — Т. 8, № 6. — С. 162–169.
5. Елистратов Г. М., Козьева И. А. Роль системы межрегионального взаимодействия в пространственном развитии национальной экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2025. — Т. 15, № 2. — С. 233–245.
6. Кисленок А. А. Интеграция принципов устойчивого развития в региональные документы стратегического планирования // Власть и управление на Востоке России. — 2025. — 2 (111). — С. 62–74.
7. Мекуш Г. Е., Панов А. А. Разработка организационно-экономического механизма экологизации регионального развития // Экономика и управление инновациями. — 2025. — 3 (34). — С. 91–100.
8. Нестеренко Ю. Н., Мойченко А. Б. Трансформация региональных экономических систем под воздействием цифровизации и внедрения искусственного интеллекта // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. — 2025. — S1–1. — С. 8–23.
9. Романова А. А. Совершенствование межбюджетных отношений как финансовая основа развития регионов // Oeconomia et Jus. — 2024. — № 3. — С. 42–50.
10. Сиптиц С. О., Романенко И. А., Евдокимова Н. Е. Концепция совершенствования управленческих процедур в АПК в рамках цифровой платформы стратегического планирования устойчивого развития // Агропродовольственная политика России. — 2025. — 4 (117). — С. 42–49.
11. Страхов А. А., Капустина Н. В. Реализация современной стратегической триады в управлении региональными отраслевыми кластерами через практические механизмы риск-ориентированного обеспечения экономической безопасности // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17, S4.
12. Торопчин В. А., Лазарева В. В. Методологический аспект оценки эффективности государственной политики в депрессивных регионах // Государственное управление. Электронный вестник. — 2024. — № 105. — С. 151–168.
13. Тяглов С. Г., Кюрджиев С. П. and Воробьева, Е. Н. ESG-стратегия как инструмент реализации целей устойчивого развития в российских регионах // Финансовые исследования. — 2025. — Т. 26, 2 (87). — С. 99–111.
14. Шилов Ю. А., Мечковская О. А. Региональное и муниципальное управление в условиях цифровой трансформации и законодательных изменений : Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. — Пенза, 2025. — С. 12–17.

УДК 331.5 DOI: 10.14451/1.256.647

Особенности рынка труда в креативной экономике: проблемы и направления развития

© 2026 **Коблова Юлия Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Отраслевое управление и экономическая безопасность. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А., Россия, Саратов.

E-mail: sovcova.yulya@gmail.com

© 2026 **Махметова Айна-Жан Ербулатовна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Отраслевое управление и экономическая безопасность. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А., Россия, Саратов.

E-mail: makhmetovaae@sstu.ru

© 2026 **Петров Антон Маркович**

Кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института развития образования. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Россия, Москва.

E-mail: petrov-am2000@yandex.ru

Ключевые слова: рынок труда, креативная экономика, креативные индустрии, креативные профессии, регион, занятость, кадровое обеспечение, цифровизация.

В данной статье рассматриваются актуальные тенденции и проблемы рынка труда в сфере креативной экономики на основе статистических данных. Цель исследования: развитие рынка труда в креативной экономике основывается на интеллектуальном человеческом капитале, инновациях и творчестве, трансформируя рутинный труд в создание уникальных продуктов. Креативные индустрии являются драйвером экономического роста, развития территорий и цифровой трансформации процессов. Главной тенденцией рынка труда креативной экономики является регионализация, то есть децентрализация основных направлений в регионы и переориентация разовых инициатив в устойчивые практики. В статье проведён анализ численности занятых и среднемесячной номинальной заработной платы в креативном секторе экономики за 2021–2024 гг., рассмотрена структура занятых в креативной экономике по отраслям, а также выявлены ключевые проблемы современного рынка труда креативных индустрий. Материалы и методы. Статистическое исследование проводилось на основе официальных данных Росстата за 2021–2024 гг.; использовались материалы включённого наблюдения посредством участия в онлайн-опросах HR-сообществ, контент-анализ, а также дискурсивный анализ отчётной документации. Результаты проведённого исследования позволили выявить тенденции развития рынка труда в креативной экономике. Обоснована важность региональной специализации креативной индустрии для снижения

оттока специалистов, создания новых рабочих мест, повышения качества жизни и идентичности территории.

Заключение. На основе анализа современного состояния рынка труда представлены рекомендации по привлечению и удержанию специалистов в креативной индустрии.

Введение

К концу XX столетия природа труда претерпела значительные изменения — всё большую роль в нём стала играть творческая работа личности и использование экономической ценности её результата. Творчество и экономика, различные комбинации их взаимоотношений создали исключительную экономическую ценность и доходность. Зарождение концепции креативной экономики обусловлено первыми исследованиями, иллюстрирующими влияние творческой активности на занятость и формирование новых рынков. В начале 2000-х годов сформировались концептуальные основы креативной экономики, обозначился круг отраслей, производящих товары и услуги, основанные на творчестве и интеллектуальной деятельности. О признании глобальной важности креативной экономики свидетельствует активное продвижение концепции креативной экономики влиятельными международными организациями (ООН, ЮНЕСКО, ВЭФ и др.), разработка и реализация программ креативных кластеров и стартапов. Развитие цифровых технологий в настоящее время стало новым драйвером развития креативных секторов.

Сегодня есть все основания считать, что креативная экономика станет преобладающей формой экономики в XXI веке. Современная креативная экономика выступает важным фактором экономического роста и социального благополучия, способствует созданию рабочих мест, развитию инфраструктуры и повышению качества жизни населения. Креативная экономика реализуется в рамках социально-экономического прогресса внутри страны, привлекая инвестиционные процессы и модернизируя научный сектор. Государства в своей политике всё больше ориентируются на развитие креативных инициатив. Креативный продукт должен обладать уникаль-

ными характеристиками, которые в будущем будут максимально результативными как в социальной, так и в экономической деятельности страны [2].

В России о внимании и признании значимости креативных индустрий со стороны государства свидетельствует принятие ряда нормативных правовых актов в этой сфере: Концепция развития творческих (креативных) индустрий до 2030 года [7], Федеральный закон № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» [11], Указ Президента РФ № 309 «О национальных целях» [10], в котором отдельный пункт посвящен необходимости увеличения доли креативных (творческих) индустрий в экономике. В них подчеркнута ключевое значение креативных индустрий для долгосрочного социально-экономического развития России, в качестве приоритетной национальной цели поставлено увеличение доли креативных индустрий в структуре экономики РФ, подчеркнута необходимость государственной поддержки предприятий креативного сектора, развития под неё правовой основы. По оценкам экспертов, подавляющее большинство инструментов государственной поддержки в РФ реализуется через систему грантов, субсидий, а также развитие инфраструктуры — креативных кластеров и общих рабочих пространств. В перспективе данное направление предполагает не только сохранение существующих механизмов, но и их последовательное расширение.

Однако для достижения целей развития креативной индустрии и развития «творческого» бизнеса необходимо решение кадрового обеспечения. В креативной экономике рынку нужны специалисты нового склада — прежде всего, способные нестандартно мыслить и генерировать оригинальные решения и идеи, обладающие

аналитическим мышлением и высокими коммуникативными способностями, стремящиеся к саморазвитию. Креативных людей также отличает инициативность, самостоятельность и независимость, эмоциональный интеллект и эмпатия. Это означает, что в условиях креативной экономики меняется структура рынка труда – у работодателей возникает задача привлечения и удержания специалистов, обладающих творческими способностями и мышлением. Эффективность традиционных методов управления персоналом снижается, или даже они перестают работать, так как не учитывают особенности креативных сотрудников. Возрастает конкуренция за таланты, что повышает роль маркетинга персонала и требует его адаптации под новые условия. Повышается роль бренда работодателя – имидж компании и её культура для креативных людей имеют всё большее значение.

Таким образом, в настоящее время изучение методов и инструментов эффективного привлечения и взаимодействия с сотрудниками в условиях креативной экономики приобретает особую актуальность и значимость, является своевременным и необходимым.

Анализ существующих исследований. Методы исследования

Настоящее исследование основано на ключевых работах в области креативной экономики, дающих объемное представление о креативном секторе и его особенностях, – Дж. Хокинса [15], Р. Флориды [14], Ч. Лэндри [16]. В их трудах отражена специфика отношений между творчеством и экономикой, их сочетания и изменения, благодаря чему создается исключительное экономическое благосостояние, что позволяет раскрыть содержание и структуру креативной экономики. В ряде работ отечественных авторов [1; 5; 12] рассматриваются концептуальные основы и сущность креативной экономики, её роль как драйвера устойчивого экономического роста, а также потенциал креативных индустрий и творческого класса в формировании самостоятельного сегмента рынка и преобразовании экономики в целом.

На основе современных статистических данных определяются масштабы и динамика развития креативной экономики в России. Анализируется занятость в креативных секторах, половозрастная, региональная, институциональная специфика её структуры. С помощью общенаучных методов исследования выявляются особенности представителей креативных профессий, которые необходимо учитывать при разработке и применении инструментов управления персоналом в креативных отраслях.

В ходе исследования проведен анализ федеральных и национальных целевых программ, проектов, вторичный анализ результатов статистических исследований в области формирования рынка труда в креативной индустрии (на сайте Росстата показатели 2021–2024 гг.), включенное наблюдение посредством участия в проводимых онлайн-опросах HR-сообществ, контент-анализ, а также дискурсивный анализ отчетной документации.

Результаты исследования

Креативность (творчество) – термин, означающий способность порождать нечто новое, не существующее ранее, или придавать новое качество чему-то, уже существующему. По убеждению Дж. Хокинса, для всех видов творчества необходимо выполнение трех условий: индивидуальность, оригинальность, осмысленность [16]. Индивидуальность означает особый стиль автора, отражающий его личный взгляд, характер и опыт, отличающий его от всех других возможных исполнителей. Оригинальность предполагает создание уникального, нового, необычного объекта. Осмысленность предусматривает наличие цели, замысла, смысла, которыми автор хочет поделиться. Необходимо отметить, что творчество само по себе не обладает экономической стоимостью и не обязательно является экономической деятельностью. Однако оно становится таковым, когда его результатом является идея, имеющая экономическое применение, или рыночный продукт. Чтобы творчество приносило деньги, оно должно быть оформлено в продаваемом продукте.

Креативный (творческий) продукт определяется как товар или услуга, возникающие в результате креативного (творческого) процесса и обладающие экономической ценностью. Согласно Федеральному закону «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», креативный продукт — это результат интеллектуальной деятельности или их совокупность, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации [11].

В свою очередь, креативные индустрии — термин, означающий совокупность видов деятельности, непосредственно связанных с созданием, продвижением, распространением и реализацией креативного продукта. Креативная экономическая деятельность охватывает более 50 видов бизнеса, сгруппированных в 16 индустрий, в числе которых арт-индустрия, исполнительские искусства, мода, дизайн, архитектура, музыка, видеоигры, книжное дело, программное обеспечение и другие. Креативный сектор экономики, кроме непосредственно креативных индустрий, включает в себя виды деятельности, способствующие их развитию, инфраструктуру и организационную среду. Креативная экономика охватывает всю систему хозяйствования, основанную на креативности. В ней креативные индустрии и креативный сектор играют ведущую роль, это экономика, базирующаяся на уникальных идеях, знаниях и умениях.

Рассмотрим данные, которые приводит Росстат о развитии креативной экономики в России [4; 6].

Так, вклад креативных индустрий в ВВП России с 2020 года имеет тенденцию к росту и достиг 4,1% в 2024 году (рис. 1). По расчетам властей, вклад креативных индустрий в экономику России к 2030 году составит 6% [8].

Об увеличении значимости креативного сектора в экономике России также свидетельствуют и финансовые результаты, которые демонстрируют креативные индустрии. Так, выручка от продажи товаров, работ и услуг выросла более

чем на 80% с 5904,1 млрд руб. в 2021 г. до 10727,9 млрд руб. в 2024 г. Прибыль от продаж за данный период увеличилась в 2,3 раза с 575 до 1368,8 млрд руб. (рис. 2).

Среднесписочная численность работников организаций креативных индустрий также демонстрирует уверенный рост, увеличившись с 1027392 чел. в 2021-м до 1190687 чел. в 2024 г. (рис. 3).

Такая динамика обусловлена рядом факторов, в числе которых рост спроса на продукцию креативных индустрий, развитие цифровых технологий, открывающих новые возможности для творчества, высокая привлекательность креативных профессий. Рост уровня заработной платы в креативных секторах также способствует росту занятости (рис. 4).

Структура занятых в креативных профессиях показывает, что более половины составляют специалисты в области культуры и искусства (художники, музыканты, актеры, переводчики, журналисты и др.) и ИКТ (разработчики ПО и приложений, системные аналитики). Также значительную долю составляют специалисты по рекламе и маркетингу, а также архитекторы и дизайнеры (рис. 5).

Агентство стратегических инициатив в своем исследовании представило портрет занятых в креативных профессиях в России. Выявлен интересный факт — креативные индустрии опережают экономику в целом по доле молодежи и работников с высшим образованием. Так, занятые в возрасте от 25 до 34 лет составляют 34,8%, от 35 до 44 лет — 30,1%. Как правило, креативные профессии ассоциируются с самовыражением, свободой действий, возможностью реализовать свой потенциал, что побуждает молодежь выбирать карьеру в этой сфере. 70,2% занятых имеют высшее образование. Соотношение мужчин и женщин примерно одинаковое с небольшим преобладанием мужчин (55%). Также отмечается следующая особенность занятости в креативных отраслях — большинство занятых (76%) работают по специальности или близко к ней [3; 6; 8].

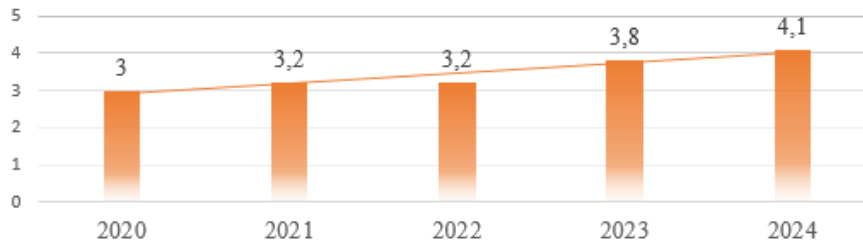


Рис. 1. Доля креативных индустрий в ВВП России, в %.

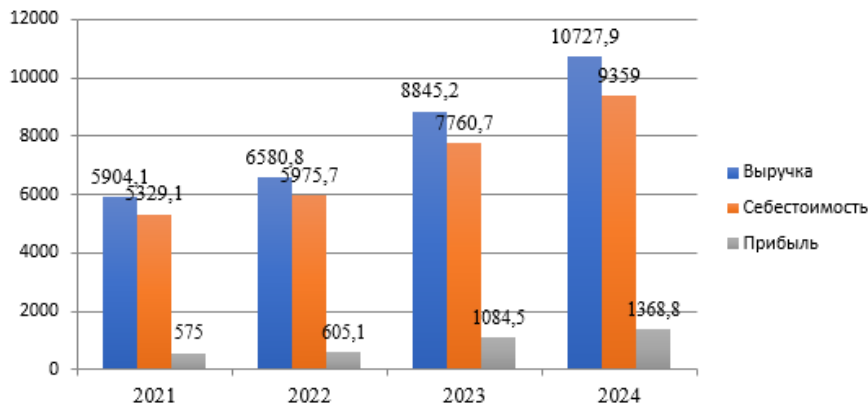


Рис. 2. Финансовые результаты креативной экономики России, млрд руб.

Молодость, высшее образование, обладание творческими способностями и талантами – факторы того, что такие сотрудники являются привлекательным выбором для работодателей. Они обладают гибкостью мышления, владеют специализированными знаниями и навыками, способны генерировать новые идеи и подходы, создавать интересные контент-продукты и привлекать аудиторию, адекватны современным требованиям, умеют ориентироваться в постоянно меняющихся условиях. Компании даже разрабатывают специальные системы тестов, помогающих принимать на работу креативных (творческих) людей. Так, по подсчетам экспертов Минэкономразвития креативной экономике ежегодно необходимо пополнять рынок 75 тыс. новых специалистов [13].

Следует отметить, что масштабы креативности субъектов РФ оцениваются индексом креативной активности, в частности, по мнению экспертов в больших городах (с численностью от 250 тыс. до 500 тыс. человек) данный показатель выше, чем в крупных городах (рис. 6).

Проведенный экспертами рейтинг креативных регионов России включает 7 основных групп: регионы-лидеры с крупнейшими мегаполисами; крупные индустриальные центры, малые промышленные регионы; культурно-исторические центры; Арктика; Южные республики; приграничные регионы:

1. Регионы-лидеры с крупнейшими мегаполисами (13 регионов). Преимущества, специализация: наибольший массив интеллектуальной собственности, патентные заявки, профильные институты поддержки, креативные кластеры, организационное обеспечение креативных индустрий. Цифровые проекты, электронные СМИ, игровые и неигровые фильмы, независимые театральные и музыкальные коллективы.
2. Крупные индустриальные центры (13 регионов). Преимущества, специализация: отдельные налоговые льготы, высокая доля промышленности в ВДС Программное обеспечение и видеоигры, дизайн-интенсивных производств, реклама и пиар, архитектура и урбанистика.

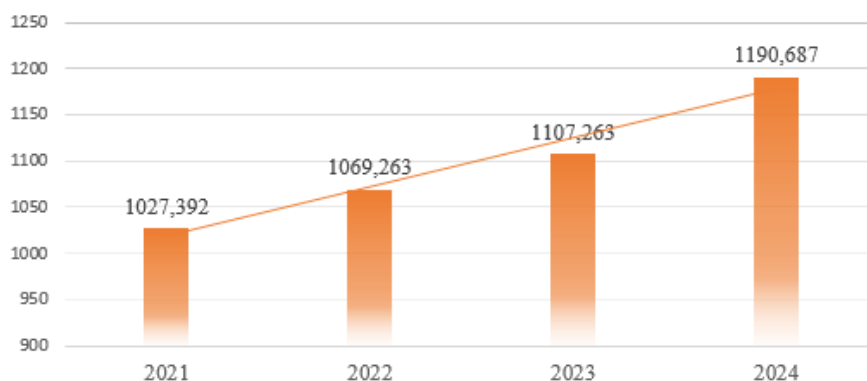


Рис. 3. Численность занятых в креативном секторе экономики России, чел.

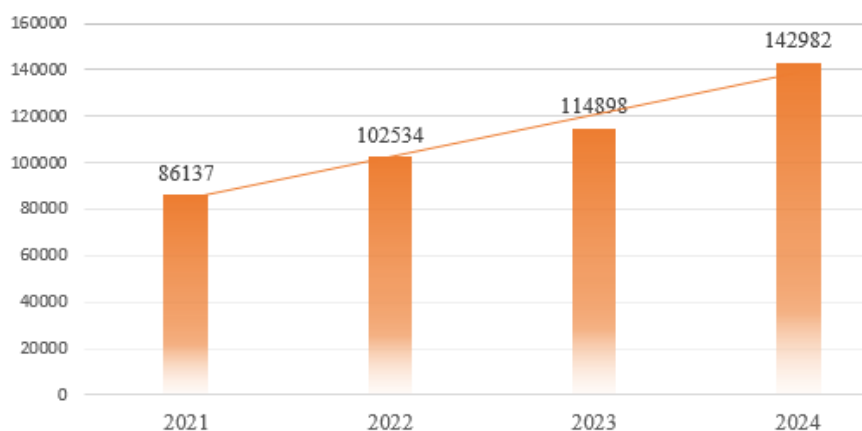


Рис. 4. Среднемесячная номинальная заработная плата в креативном секторе экономики России, руб.

3. Малые промышленные регионы (19 регионов). Преимущества, специализация: массовые направления культуры, активная регистрация объектов интеллектуальной собственности, высокая посещаемость библиотек Индустрия дизайна и сопутствующий вид деятельности «Дизайн-интенсивные производства».
 4. Культурно-исторические центры (11 регионов). Преимущества, специализация: больше всего объектов культурного наследия, индустрии «Мода» и «Народные художественные промыслы и ремесла» и сопутствующий вид деятельности «Оборудование и материалы».
 5. Арктика (8 регионов). Преимущества, специализация: победители конкурсов Президентского фонда культурных инициатив (по созданию комфортной городской среды; модельных библиотек и точек концентрации талантов «Гений места»; инклюзивных творческих лабораторий). Индустрии «Культурное наследие, отдых и развлечения» и «Гастрономия».
 6. Южные республики (9 регионов). Преимущества, специализация: высокий уровень регистрации географических указаний, индустрии «Культурное наследие, отдых и развлечения», «Архитектура и урбанистика», «Гастрономия», «Музыка, исполнительские искусства и арт-индустрия».
 7. Приграничные регионы (12 регионов). Преимущества, специализация: участвуют в отдельных направлениях федеральной поддержки, креативная специализация «Гастрономия».
- Вместе с этим отметим существенные отличия взаимоотношений работодателей и сотрудников в креативных индустриях, во многом отличающихся от традиционных, что обуславливает

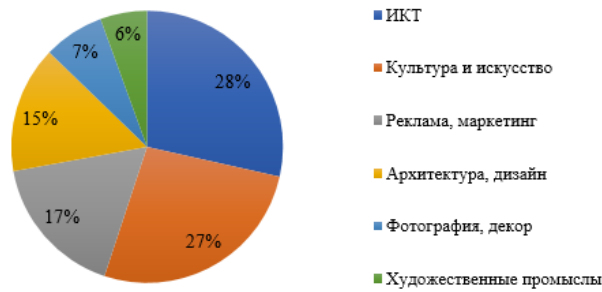


Рис. 5. Структура занятых в креативной экономике России по направлениям деятельности, %.

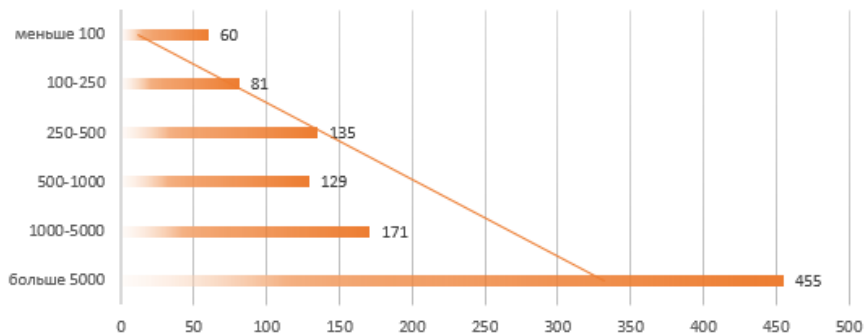


Рис. 6. Индекс креативной активности в городах России к численному составу населения.

построение инфраструктуры с учетом специфики развития креативных индустрий.

Государственная поддержка (инструменты):

- Федеральный закон № 330-ФЗ, Указы, Распоряжения, профстандарты.
- Система грантов и субсидий, акселерационные программы.
- Креативные кластеры и общие рабочие пространства.
- Региональная специализация по ключевым направлениям креативной индустрии (кластерная инфраструктура).

Социально-экономические условия: экономика, цифровизация, образование, ИС, кино- и телеиндустрия, мода и ювелирное дело, книгоиздание, исполнительские искусства, народные промыслы и ремесла, арт-индустрия, отдых и развлечения, остальные отрасли (программное обеспечение, видеоигры, архитектура, гастрономия).

Субъекты рынка: Агентство креативных индустрий, профессиональные сообщества, службы занятости и HR-агентства, цифровые платформы

и биржи фриланса, коворкинги и проектные офисы, арт-кластеры, образовательная экосистема и акселераторы, институты защиты интеллектуальной собственности.

Общие инструменты: Масштабирование и дистрибуция товаров/услуг, сохранение и повышение доступности культурного наследия (цифровизация объектов, создание виртуальных и AR/VR-проектов), цифровые и технологические инструменты (цифровой контент, data-driven маркетинг, стриминг), особые налоговые режимы, защита интеллектуальной собственности, организация выставок и мероприятий.

HR-инструменты кадрового обеспечения:

- Акцент на индивидуальность (навыкоцентричный подход).
- Приоритет креативности над дисциплиной (поиск «гибридных» специалистов).
- Специфика мотивации (удержание талантов, эмоциональное вовлечение).
- Высокая степень автономии (HR-бренд).
- Специфичность требований к рабочим местам.

- Свободный график и удаленная работа (гибридный формат, скользящий график, менее строгий контроль и регламентация).
- Использование аутсорсинга и фриланса.
- Постоянное обновление квалификации в направлениях креативных индустрий (освоение смежных компетенций, широкий профессиональный кругозор, цифровые компетенции).
- Инструменты коммуникации и портфолио.

Итак, характер творческого процесса и перечисленные особенности ставят перед работодателями креативных индустрий ряд проблем и задач во взаимодействии с сотрудниками. В их числе:

- высокая конкуренция за привлечение талантов – острая и постоянная проблема для работодателей креативного сектора, обусловленная высоким спросом на уникальные кадры;
- риск потери уникальных сотрудников – из-за высокого уровня мобильности и самостоятельности сотрудники часто переходят из одной компании в другую;
- проблема интеграции сотрудников – как правило, креативным работникам требуется более длительное время для освоения корпоративной культуры;
- трудности коммуникации – разрозненные взгляды творческих людей внутри коллектива могут затруднять взаимопонимание и координацию усилий;
- трудности оценки эффективности – ограниченность или невозможность количественного измерения производительности, приоритет качественного измерения результатов труда;
- недостаточность внутреннего контроля из-за отсутствия четких критериев оценки, трудности в планировании и распределении ресурсов и нагрузки;
- непредсказуемость результата – результаты творческой работы содержат элемент неопределенности, возможно несоответствие ожиданий и реальности, что вызывает сложности

в принятии управленческих решений; – психологическая нестабильность и выгорание – высокая интенсивность творческого труда, чрезмерная увлеченность проектом могут провоцировать стрессы, создавать психологический дискомфорт.

Для решения подобных проблем в современной экономике успешно применяются инструменты привлечения, удержания и мотивации сотрудников, посредством чего создается привлекательный бренд работодателя, обеспечивается приток необходимых кадров, достигается высокая лояльность персонала, поддерживается его мотивация.

Следует отметить, проблему трансформации рынка труда в сфере креативных индустрий, складывающейся под воздействием искусственного интеллекта. В частности, маркетологи и дизайнеры отметили наибольший уровень доверия к ИИ, воспринимая его в качестве инструмента, который позволит повысить эффективность и качество работы.

Заключение

Таким образом, рынок труда в креативной индустрии представляет собой динамично развивающийся сектор экономики, который характеризуется высокими темпами роста, разнообразием основных направлений, спецификой занятости, высокими требованиями к профессиональным компетенциям специалистов, а также высокой ролью интеллектуального капитала и проектной работы. Детальный анализ тенденций изменения рынка труда в креативной экономике позволяет выявить рост данного сектора как в масштабе страны, так и на уровне региона. Ключевым условием является процесс обучения персонала, в частности освоение новых навыков креативных профессий в области digital-технологий, гибкого мышления и системного подхода в ходе реализации цифровых проектов.

Библиографический список

1. Амосова А. И., Кузнецова Е. А. Креативная экономика и ее значение // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2022. – 2 (22). – С. 4–7. –

URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48414169> (дата обр. 15.03.2026).

2. Глушаков Н. В. Креативная экономика как современная парадигма инновационного и технологического развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 1. — С. 43–47. — DOI: [10.17513/vaael.3957](https://doi.org/10.17513/vaael.3957).
3. Креативный класс в фокусе статистики. — URL: <https://issek.hse.ru/news/1105564992.html> (дата обр. 10.03.2026).
4. Креативный сектор России в цифрах: 2024. — URL: https://files-ice-k2.asi.ru/iblock/d91/d91483ebd827033afb1763401e4e7a76/Kreativnyi_sektor_Rossii_v_tsifrakh_2024.pdf (дата обр. 23.02.2026).
5. Кузнецова Н. В. Новая парадигма современности — креативная экономика // Азиатско-тихоокеанский регион: экономика, политика, право. — 2022. — Т. 24, № 1. — С. 15–37. — DOI: [10.24866/1813-3274/2022-1/15-37](https://doi.org/10.24866/1813-3274/2022-1/15-37).
6. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Креативная экономика. — URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/Creative_Economy (дата обр. 23.02.2026).
7. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2021 г. № 2613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 г.» — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402745784/> (дата обр. 23.02.2026).
8. Регулятор творчества. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7833838> (дата обр. 23.02.2026).
9. Рейтинг креативных регионов России: 2024. — URL: <https://issek.hse.ru/news/999070355.html> (дата обр. 23.02.2026).
10. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обр. 23.02.2026).
11. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580 (дата обр. 23.02.2026).
12. Федорова А. В., Заровняева А. И. Креативная экономика: возможности и проблемы // Индустриальная экономика. — 2021. — № 5/6. — С. 583–586. — DOI: [10.47576/2712-7559_2021_5_6_583](https://doi.org/10.47576/2712-7559_2021_5_6_583).
13. Численность трех из четырех компаний креативного сектора не превышает пяти человек — исследование. — URL: https://economy.gov.ru/material/news/chislennost_treh_iz_chetyreh_kompaniy_kreativnogo_sektora_ne_prevyshaet_pyati_chelovek_issledovanie.html (дата обр. 11.02.2026).
14. Florida R. The creative class and economic development // Economic development quarterly. — 2014. — Vol. 28, no. 3. — P. 196–205.
15. Howkins J. Creative Economy: how people make money from ideas. — Penguin Group, 2001. — 263 p.
16. Landry C. The creative city: A toolkit for urban innovators. — Routledge, 2012. — 352 p.

УДК 338.2 DOI: 10.14451/1.256.656

Опыт создания университетских кампусов в разрезе пространственной организации

© 2026 **Лейман Евгений Николаевич**

Проректор, доцент, кандидат экономических наук. Национальный исследовательский университет МЭИ.

E-mail: leymanyn@mpei.ru

Ключевые слова: университетский кампус, современный кампус, студенческий городок, университетская инфраструктура, городские кампусы, виды кампусов.

В статье приведена классификация различных видов университетских кампусов с учетом пространственной организации. Рассмотрены концентрированные, распределенные, распределенно-интегрированные кампусы, кампусы, интегрированные в городскую застройку, а также университетские городки. Проведен анализ организации каждого вида кампусов, сформулированы их достоинства и недостатки, а также приведены примеры организации таких кампусов в России и мире.

Кампус современного вуза представляет собой комплекс зданий и сооружений, принадлежащих высшему учебному заведению и включающих учебные, научно-лабораторные, жилые, административные, спортивные, рекреационные объекты [4].

Широкое многообразие различной структуры кампусов позволяет их классифицировать по:

- территориальной концентрации: концентрированный на одной территории и территориально распределенный;
- наличию или отсутствию обособленной территории;
- месту нахождения кампуса: интегрированный в городскую застройку или отдельный университетский городок [6].

Рассмотрим существующую типологизацию университетских кампусов по пространственной организации.

Концентрированный – весь комплекс зданий кампуса (и учебные корпуса, и общежития) сконцентрирован преимущественно на одной территории. Такой кампус может быть частью городской застройки, но он занимает значительную собственную территорию. Эта территория, как правило, является закрытой. Примеры такой кампусной застройки можно увидеть в Пекинском университете (университетский городок расположен в парке в центре Пекина), Шанхайском университете (кампус расположен концентрированно в пригороде, недалеко от города), МГТУ им. Баумана, РУДН им. Патриса Лумумбы, МГУ им. М. В. Ломоносова [5].

Достоинством концентрированных кампусов является возможность общения студентов разных направлений, близость учебы и места жительства студента, поскольку у студентов нет временных и финансовых затрат на поездки. Такой кампус удобен также в части управления имущественным комплексом [2].

Однако у такой структуры есть и недостатки. Если территориально концентрированный кампус расположен в городской застройке, могут возникнуть проблемы с его развитием – сложившаяся застройка может препятствовать возведению новых зданий или расширению территории.

В любом случае достоинств у данного вида кампуса больше, чем недостатков, а последние преодолимы, в том числе путем переосмысления и развития уже имеющейся территории кампуса.

Распределенный тип – здания кампуса находятся на удаленных друг от друга территориях (возможны варианты, когда территориально разделены факультеты вместе с жилыми помещениями и когда учебные и административные здания отделены от жилых), при этом территория кампуса достаточно обособлена, как правило, закрыта. Примерами такого размещения кампусов являются Потсдамский университет (кампусы в Потсдаме и Новом дворце и парке Бабельсберг), Университет Экс-Марсель (состоит из объединенных университетов, кампусы которых находятся в разных городах Марсель и Экс-ан-Прованс, причем, например, в Эксе некоторые корпуса находятся в историческом центре, а кампус – в другом районе), МИФИ, РТУ МИРЭА [9].

Среди достоинств распределенных кампусов можно отметить, что при такой организации кампусов довольно часто учебные корпуса находятся в историческом центре и интегрированы в застройку, а общежития располагаются в более удаленных районах. У студентов остается возможность учиться в историческом центре, сохраняется дух университета. В том случае, если разные факультеты одного вуза вместе с общежитиями расположены в разных местах

или даже в разных городах, то это может способствовать формированию локального сообщества.

К недостаткам можно отнести то, что проезд от общежития до учебного корпуса может занимать много времени и требовать дополнительных затрат. Студенты, как правило, хотят жить поближе к учебе. Также возникают сложности общения между студентами разных направлений, если их корпуса располагаются в разных районах города. Это затрудняет также и проведение междисциплинарных научных исследований. Кроме того, такими кампусами гораздо сложнее управлять и руководству университета [2].

Недостатки в данном случае перевешивают достоинства. Одним из выходов из такой ситуации может стать строительство распределенных учебных корпусов вместе с общежитиями для отдельных факультетов.

Интегрированный в городскую застройку – кампус находится в черте города, рядом с ним находятся другие объекты, не имеющие отношения к кампусу. Такой кампус не имеет своей территории и соседствует с другими организациями, жилыми домами, объектами социальной инфраструктуры. При этом несколько зданий кампуса могут быть разбросаны по разным районам. Примерами таких кампусов является университет Бостона, Геттингена, Торонто (10 кварталов в центре города, два филиала со студгородками: Скарборо и Миссиссоге), Гарвард, Карлтонский университет, Университет Дюка (находится в одном городе, но есть морская лаборатория в г. Бофорт), Ясский университет (библиотека входит в десятку самых красивых в мире), Университет Цинхуа (находится в Пекине), Северо-западный институт государственной службы и управления РАНХиГС [1].

К достоинствам такой организации кампуса можно отнести то, что студентам нравится жить в историческом центре, нравятся исторические здания, у них много возможностей участвовать в культурной жизни города.

Однако среди недостатков можно отметить возможно устаревшую инфраструктуру, как правило, в таких зданиях очень часто нужен косметический ремонт, также могут быть проблемы с общежитиями, проблемы с парковочными местами. Чаще всего студенты в таких кампусах самостоятельно снимают жилье. Кроме того, может оказаться неблагоприятное соседство с другими организациями, которые ведут свою деятельность без оглядки на наличие кампуса и студентов рядом (например, стройка, шумные бары, ночные клубы).

Распределенно-интегрированный кампус – разные факультеты и жилые корпуса расположены в разных частях города и включены в городскую застройку. Часть из них могут иметь свои территории, часть – нет. Примеры таких кампусов можно увидеть в Нижегородском государственном техническом университете им. Р. Е. Алексеева, Московском политехническом институте, РАНХиГС [8].

Достоинства и недостатки таких кампусов схожи с интегрированными кампусами. Удобное расположение, как правило, в историческом центре или поблизости от транспортных коммуникаций, что может предоставлять хорошие возможности для подработки или развлечений. Однако может присутствовать недовольство среди студентов, обучающихся в более престижных и менее престижных районах кампуса.

Отдельный университетский городок – комплекс объектов, построенных отдельно специально для вуза и предназначенных исключительно для учебы, администрирования, спорта и рекреации учащихся и сотрудников. Примерами такого расположения являются Твенте, Массачусетский технологический институт, Дальневосточный федеральный университет [10].

Университетские городки могут быть пригородными и удаленными от города. Кампусы в сельской местности всегда концентрированные, как правило, достаточно далеко расположены от города, поэтому студенты оторваны от городской жизни, но это может помочь сосредоточиться на учебе. Такие кампусы есть в Корейском

дальневосточном университете, Университете Аделаиды.

Пригородные кампусы находятся в пределах 100 км от города, что дает возможность посещать культурные мероприятия в городе, а также проходить стажировки в крупных компаниях. Такое расположение можно увидеть в Московском физико-техническом институте.

Достоинства университетских городков: способствует формированию более прочных социальных связей, так как студенты больше времени проводят вместе, ниже расходы на проживание, поскольку вся необходимая инфраструктура расположена на территории кампуса. При этом цены в кампусе могут быть более низкие по сравнению с ценами в городе. Также такие кампусы, как правило, новые.

Недостатки: если кампус находится в пригороде или в сельской местности, это создает меньше возможностей для подработки и культурного досуга. Для многих студентов при выборе университета это является довольно значимым недостатком.

Не все университетские кампусы полностью укладываются в предложенную типологию, поскольку могут сочетать разные модели, имея, например, элементы как распределенной, так и интегрированной застройки. Это связано с тем, что многие вузы имеют основные кампусы и дополнительные, как правило, небольшие по площади. В таком случае основные кампусы являются приоритетом в рассмотрении и типологизации [3].

Большинство кампусов вузов в России находится в черте города. Отдельных специально построенных для вузов городков довольно мало, но они обладают более современной инфраструктурой, их удобнее развивать, так как они не связаны с застройкой города [7].

Одним из основных положительных качеств кампусов, находящихся в черте города по отзывам российских студентов, является красивое и/или историческое здание и удобное расположение в центре города. Наличие новых общежитий, даже удаленных от учебных корпусов, также

считают достоинством, но близкое расположение к месту учебы приветствуется. Среди недостатков студенты чаще всего называют высокий физический износ зданий. В таком случае одним

из приоритетов развития таких кампусов выступает ремонт и переоснащение исторических зданий, которые сами по себе привлекательны для студентов [7].

Библиографический список

1. Кулешова Г. И. Университет и город. Очерк эволюции связи университетской институции с городской средой. Часть 1. Мировой опыт // Academia. Архитектура и строительство. – 2021. – № 4. – С. 70–79.
2. Лейман Е. Н., Лозенко В. К. Механизмы повышения инвестиционной привлекательности имущественного комплекса ВУЗа и пути их формирования // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2019. – № 1. – С. 102–111.
3. Максимова К. А. Теоретические аспекты создания современных кампусов российских университетов // Гуманитарные науки в XXI веке. – 2022. – № 19. – С. 76–84.
4. Миннахметов Р. Р., Сухарева Е. В., Лейман Е. Н. Инновационные университетские кампусы как новая форма развития ВУЗов и регионов России // Экономические науки. – 2025. – 3 (140). – С. 640–643.
5. Ремизова Т. С., Алаев А. А. Университетские кампусы мирового уровня как новая форма организации образовательных пространств на территории Российской Федерации // Университетское управление: практика и анализ. – 2023. – Т. 27, № 2. – С. 101–115. – DOI: [10.15826/umpa.2023.02.016](https://doi.org/10.15826/umpa.2023.02.016).
6. Сергеева С. В., Дианова Ю. А. Кампус: сущность понятия и классификация типов // Современные наукоемкие технологии. – 2021. – 6 (1). – С. 186–190. – DOI: [10.17513/snt.38720](https://doi.org/10.17513/snt.38720).
7. Тютина А. Д., Васильева А. В. Влияние инфраструктуры университетского кампуса на его привлекательность для абитуриентов и академическую успеваемость студентов // Евразийское Научное Объединение. – 2021. – 10–1 (80). – С. 87–88.
8. Университетские кампусы и город: кооперация ради конкурентоспособности. – URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/3f0/kbpm276p3tau6knlzdl3d6ozz0fve0e.pdf> (Датаобращения: 10.01.2024).
9. Чичикина М. А., Осипова И. В., Долгополова К. А. Кампусы университетов : материалы X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края // Молодежь и наука. – URL: http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/17150/s22_046.pdf (дата обр. 03.02.2025).
10. Широкова О. Л., Павлюк А. С. Формирование структуры современного кампуса // Construction and Architecture. – 2022. – Т. 10, 1 (34). – С. 105–109. – DOI: [10.12737/5953](https://doi.org/10.12737/5953).

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.660

Маркетинг в эпоху дефицита внимания: переход от агрессивных стратегий к человекоцентричному менеджменту

© 2026 Лоскутова Майя Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: MaALoskutova@fa.ru

Ключевые слова: экономика внимания, человекоцентричный менеджмент, потребительское поведение, баннерная слепота, цифровой шум, персонализация маркетинга, лояльность бренда.

В статье исследуется трансформация маркетинговых стратегий и управленческих подходов в условиях формирования «экономики внимания». Анализируется феномен критического снижения эффективности традиционных рекламных каналов, вызванный информационной перегрузкой и защитными когнитивными механизмами потребителей (в частности, «баннерной слепотой» нового поколения). На основе анализа последних данных обосновывается необходимость перехода от экстенсивных методов захвата внимания к человекоцентричной модели (Human-Centric Management). Рассматриваются ключевые инструменты удержания аудитории: гиперперсонализация на базе ИИ-агентов, нативный контент и геймификация клиентского пути. Особое внимание уделено этическим аспектам управления вниманием и концепции «бережного маркетинга» как фактора формирования долгосрочной лояльности. Сделан вывод о том, что в современной конкурентной среде преимущество получают компании, инвестирующие в качество и релевантность контакта, а не в частоту рекламного воздействия.

В условиях четвертой промышленной революции и тотальной цифровизации рыночных отношений классическая парадигма маркетинга, ориентированная на охват (reach) и частоту контактов (frequency), демонстрирует признаки глубокого кризиса. Согласно исследованиям К. Нельсон-Филд, более 85% цифровой рекламы не преодолевает когнитивный порог памяти в 2,5 секунды, что делает традиционные инвестиции в медийное продвижение малоэффективными [8, с. 42].

Центральной проблемой современного менеджмента становится «баннерная слепота 2.0» — адаптивный механизм психики, фильтрующий до 99% входящего информационного шума. В связи с этим возникает необходимость переосмысления внимания не как побочного продукта коммуникации, а как конечного дефицитного ресурса. Как отмечается в последних исследованиях в области прикладной экономики, инвестиции в ИИ-персонализацию повышают эффективность контакта в 2,4 раза по сравнению с традиционной дисплейной рекламой [10].

Концепция «экономики внимания», эволюционировавшая из идей Герберта Саймона, в середине 2020-х годов трансформировалась из футуристического прогноза в жесткую бизнес-реальность. В мире избытка информации «узким местом» становится не доступ к данным, а способность субъекта их обработать и усвоить [11]. В традиционном маркетинге успех измерялся кликами (CTR) или показами (Impressions). Однако в 2025–2026 годах менеджмент передовых технологических компаний переходит к метрике Attention-Adjusted Reach – охвату, скорректированному на уровень реальной вовлеченности. Практические данные показывают, что бренду требуется минимум 9 секунд качественной вовлеченности для формирования устойчивой связи в памяти потребителя, в то время как среднее время контакта в социальных сетях продолжает сокращаться [1]. Тим Бу характеризует этот процесс как «индустриализацию захвата сознания», где каждый свободный момент жизни человека становится объектом коммерциализации [3].

Современный потребитель выработал устойчивый «иммунитет» к прерывистой (interruption) рекламе, что привело к росту популярности модели Slow Productivity, при которой пользователи осознанно ограничивают время в цифровых пространствах, используя блокировщики и ИИ-фильтры [9]. В этих условиях возникает концепция Human-Centric Management (человекоцентричного менеджмента), предполагающая переход от управления продажами к управлению клиентским опытом, где во главе угла стоит бережное отношение к когнитивному ресурсу пользователя [5].

На рисунке 1 представлен анализ эффективности форматов в экономике внимания, который демонстрирует критический разрыв между пассивным потреблением контента и активным вовлечением, что необходимо для формирования бренд-памяти.

Согласно эмпирическим данным К. Нельсон-Филд, порог в 2,5 секунды активного внимания является детерминирующим фактором для сохранения информации в долгосрочной памяти

потребителя [8, с. 88]. Как видно из представленного графика, традиционные форматы (Social Ads) едва достигают этой отметки, что подтверждает гипотезу о неэффективности «ковровых» рекламных бомбардировок в цифровой среде.

Переход к человекоцентричному менеджменту требует внедрения технологий, которые минимизируют «когнитивное трение» и повышают ценность каждой секунды контакта.

Инструментарий управления активным вниманием в маркетинговых стратегиях:

1. Гиперперсонализация на базе генеративного ИИ.

Традиционная сегментация аудитории уступает место динамической адаптации контента в реальном времени. Использование ИИ-агентов позволяет брендам не просто транслировать рекламу, а выступать в роли «цифровых консьержей». Исследования подтверждают, что персонализированные интерфейсы сокращают время поиска нужной информации на 40%, преобразуя сэкономленное время в активное внимание к бренду [10], что соответствует принципу «бережного маркетинга», где бренд уважает временной ресурс клиента [9].

2. Геймификация как механизм удержания когнитивного фокуса.

Геймификация клиентского пути (Customer Journey) позволяет преодолеть «баннерную слепоту» за счет включения механизмов дофамина вознаграждения. В 2025 году геймифицированные форматы демонстрируют уровень активного внимания свыше 6 секунд, что значительно выше порога памяти в 2,5 секунды [1; 8]. Менеджмент таких компаний, как Duolingo и Starbucks, показывает, что игровые элементы превращают пассивное потребление в осознанное взаимодействие.

3. Нативный контент и отказ от «прерывистых» коммуникаций.

Эволюция экономики внимания диктует отказ от форматов, прерывающих пользовательский опыт (pop-ups, mid-rolls), на смену им приходят нативные интеграции, которые Тим

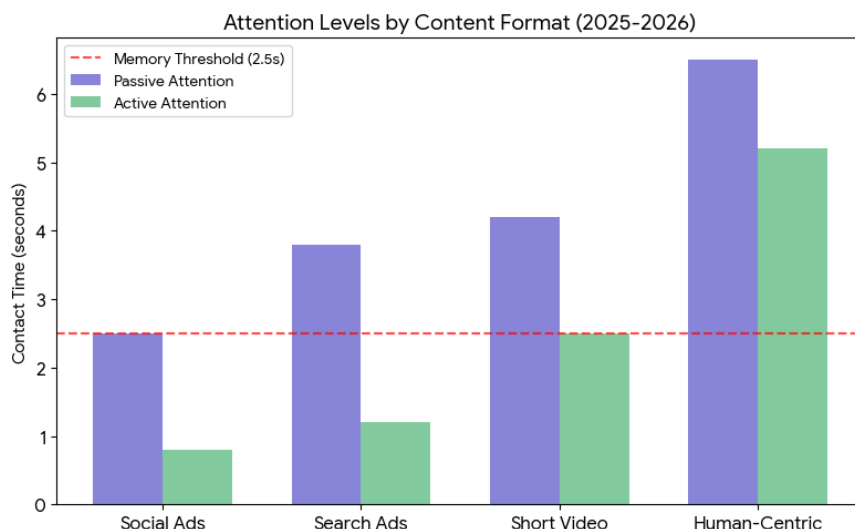


Рис. 1. Анализ эффективности форматов в экономике внимания [4].

Ву описывает как «органическое вплетение в поток сознания» [3]. Такой подход позволяет брендам обходить когнитивные фильтры, сохраняя доверие аудитории и обеспечивая глубину вовлеченности, недоступную стандартным рекламным инструментам [11].

Исследование экономики внимания в период 2024–2026 гг. позволяет сделать вывод о необратимой смене парадигмы в маркетинге и управлении клиентским опытом. Традиционные методы агрессивного захвата внимания окончательно исчерпали себя, столкнувшись с биологическими и когнитивными фильтрами потребителя [6; 8].

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

1. внимание перестало быть бесплатным побочным эффектом контента и превратилось в лимитированный актив. Эффективный менеджмент сегодня — это не максимизация показов, а борьба за «качественные секунды» (активное внимание), превышающие порог в 2,5 секунды для закрепления в памяти [1; 4];

2. переход к человекоцентричному подходу (Human-Centric Management) продиктован не только гуманизмом, но и экономической целесообразностью. Бренды, уважающие время и когнитивный ресурс пользователя, демонстрируют в 2,4 раза более высокий ROI за счет снижения уровня «цифрового сопротивления» [9; 10];
3. инструменты генеративного ИИ и глубокой персонализации должны использоваться не для усиления информационного шума, а для его фильтрации, выступая в роли интеллектуального посредника между продуктом и потребностью клиента [2; 11].

В долгосрочной перспективе конкурентное преимущество получают те компании, которые смогут трансформировать свои маркетинговые стратегии из модели «вторжения» в модель «сотворчества», где внимание потребителя обменивается на реальную ценность и эмоциональный комфорт. Как подчеркивает Тим Ву, сохранение доверия аудитории в эпоху тотальной коммерциализации сознания становится главным активом бизнеса [3].

Библиографический список

1. Attention Marketing: Winning the Attention Economy in 2025 / Amquest Education. – 2026. – URL: <https://amquesteducation.com/blog/attention-marketing/> (дата обр. 05.03.2026).
2. How attention economy is re-shaping marketing / Forbes India. – 2026. – URL: <https://www.forbesindia.com/article/thought-leadership/international-management-institute/how-attention-economy-is-re-shaping-marketing/2990141/1> (дата обр. 05.04.2026).
3. Бу Т. Торговцы вниманием. Как нас подсадили на крючок : пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2024. – 336 с. – ISBN 978-5-9614-7256-4.
4. Attention Economy in Marketing: How Brands Compete for Visibility / Instreamly. – 2026. – URL: <https://instreamly.com/posts/attention-economy-in-marketing/> (visited on 03/05/2026).
5. J. Pacheco D. A. de, Iwaszczenko B. Unravelling human-centric tensions towards Industry 5.0: Literature review, resolution strategies and research agenda // Digital Business. – 2024. – Vol. 4, no. 2. – P.100090. – ISSN 2666-9544. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100090>.
6. M. Loskutova T. K. Balance of interests of stakeholders in the provision of insurance services : Key Trends in Transportation Innovation, KTTI 2019, Khabarovsk, 24-26 october 2019 // E3S Web of Conferences. Vol. 157. – Khabarovsk : EDP Sciences, 2020. – DOI: [10.1051/e3sconf/202015704025](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015704025). – EDN AONZOP.
7. Marković S., Popović G., Andjelković L. Mastering the Attention Economy: Strategies for Competing on Digital Platforms // Fusion of Multidisciplinary Research, An International Journal. – 2024. – Jan. – Vol. 5. – P. 568–578. – DOI: [10.63995/PGJE3232](https://doi.org/10.63995/PGJE3232).
8. Nelson-Field K. Karen Nelson-Field. – Singapore : Springer Nature Singapore, 2025. – 180 p. – ISBN 978-981-97-1234-5.
9. Newport C. Cal Newport. – New York : Portfolio, 2024. – 256 p.
10. Petrov A., Ivanov B. Advertising in the Age of Attention Economy: Management and Applied Economics Perspectives // International Journal of Open Social Sciences and Environmental Research. – 2025. – Vol. 14, no. 10. – P. 45–58.
11. Thomas H. Davenport and John C. Beck. – Boston : Harvard Business Review Press, 2024. – 256 p.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.664

Экономика впечатлений в образовательных услугах: стратегии управления лояльностью

© 2026 Лоскутова Майя Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: MaALoskutova@fa.ru

Ключевые слова: экономика впечатлений, менеджмент образования, лояльность клиентов, клиентский опыт, путь студента (SJM), вовлеченность, EdTech, управление талантами.

В статье исследуется трансформация подходов к управлению лояльностью в сфере образовательных услуг в контексте концепции «экономики впечатлений». Проанализирован переход от информационной модели обучения к сервисной, где ключевым фактором конкурентоспособности становится клиентский опыт студента (Student Experience). Рассматриваются четыре области опыта по модели Б. Дж. Пайна и Дж. Гилмора применительно к образовательному продукту, предложены инструменты проектирования пути студента (SJM), механизмы геймификации и комьюнити-менеджмента как рычаги повышения вовлеченности. Особое внимание уделено метрикам эффективности (NPS, LTV, Retention), связывающим эмоциональную удовлетворенность с финансовой устойчивостью образовательной организации.

В условиях глобальной цифровизации и бурного роста рынка EdTech сфера образовательных услуг претерпевает фундаментальную трансформацию. Традиционная парадигма, где образование рассматривалось исключительно как процесс передачи знаний (информационный товар), уступает место сервисной модели, ориентированной на результат и комфорт потребителя. В эпоху высокой конкуренции и избытка доступного контента качество учебных материалов перестает быть единственным дифференцирующим фактором.

Современный студент, как в академической среде, так и в сегменте дополнительного профессионального образования, выступает в роли активного потребителя опыта. В связи с этим ключевым

объектом управления в менеджменте образования становится Student Experience (SX) – совокупность всех взаимодействий обучающегося с образовательным брендом [9].

Актуальность темы обусловлена критическим уровнем «отсева» (churn rate) на онлайн-курсах и падением вовлеченности в вузах. Исследования показывают, что лояльность формируется не только объемом полученных знаний, но и эмоциональным фоном процесса: качеством поддержки, удобством платформы и чувством причастности к сообществу. Применение концепции экономики впечатлений, предложенной Б. Джозефом Пайном и Джеймсом Гилмором, позволяет перепроектировать образовательный продукт из «процесса усвоения информации»

в «процесс личностной трансформации», что является высшей формой ценности в современной экономике [4].

Целью данной статьи является теоретическое обоснование и разработка практических инструментов управления лояльностью студентов через проектирование положительного клиентского опыта в условиях высококонкурентной образовательной среды.

Эффективность управления лояльностью в образовании сегодня подтверждается статистическими аномалиями, по данным аналитических агентств [6; 8]:

- мировой рынок EdTech растет на 15–20% ежегодно, что создает ситуацию «гипервыбора» для студента;
- в массовых открытых онлайн-курсах (МООС) показатель завершения обучения (Completion Rate) часто не превышает 5–10%. В коммерческом сегменте средний показатель составляет 25–40%;
- за последние 2 года стоимость привлечения одного студента в digital-каналах выросла на 30–50%.

Это математически доказывает, что удерживать текущего студента через «впечатления» и лояльность в 5–7 раз дешевле, чем привлекать нового. Таким образом, экономика впечатлений из «гуманитарной концепции» превращается в жесткий инструмент оптимизации LTV (Lifetime Value) образовательного бизнеса [5].

Согласно концепции Пайна и Гилмора [4], образовательный продукт достигает максимальной ценности, когда он гармонично сочетает в себе четыре области опыта. В менеджменте образовательных услуг они следующие:

1. Развлечение (Entertainment) – пассивное поглощение. Это то, как контент «упакован». В современном EdTech это Edutainment (обучение через развлечение). Используемые инструменты: харизма спикера, качественный видеопродакшн, сторителлинг в лекциях. Целью является удержание внимания студента в условиях экономики дефицита внимания.

Если лекция скучная, «впечатление» отрицательное, лояльность падает.

2. Обучение (Education) – активное поглощение. Классическая передача знаний, но с акцентом на интерактив, инструментами выступают воркшопы, квизы, мгновенная обратная связь от платформы или ментора. Цель – создать ощущение «интеллектуального прорыва», студент должен чувствовать, что он стал «лучшей версией себя».
3. Эстетика (Esthetics) – пассивная погруженность. Визуальная и атмосферная составляющая процесса, используемые инструменты: дизайн личного кабинета (UX/UI), брендированный мерч, эстетика кампуса или виртуальной среды (VR). Цель – создать среду, в которой студенту приятно находиться. Эстетика формирует эмоциональную привязанность к бренду вуза или школы.
4. Уход от реальности (Escapism) – активная погруженность. Самый глубокий уровень вовлечения, студент полностью погружается в новую роль (например, роль «будущего топ-менеджера») с помощью бизнес-симуляции, ролевых игр, кейс-чемпионатов, работы в командах над реальными проектами. Целью выступает трансформация идентичности, студент перестает быть сторонним наблюдателем и становится частью профессионального сообщества.

В менеджменте образования этот процесс перерастает в формирование глубокой эмоциональной вовлеченности (engagement), которая служит психологической основой долгосрочных отношений [9]. Учебная вовлеченность рассматривается как многомерная конструкция, включающая поведенческие и когнитивные компоненты, напрямую влияющие на результативность обучения [7].

Лояльность в эпоху высокой конкуренции обеспечивается не просто «хорошей лекцией», а балансом всех четырех сфер. Если программа только «обучает», но не «развлекает» и не дает «эстетики» – студент быстро выгорает и уходит к конкурентам с более ярким клиентским опытом. Для проектирования востребованного продукта

целесообразно использовать метод Jobs to Be Done, определяя, на какую «работу» (задачу) студент «нанимает» конкретный курс [1]. Проектирование опыта (Experience Design) должно опираться на синергию трех факторов: технологической платформы, физического или виртуального пространства и организационной культуры [10].

В менеджменте образовательных услуг проектирование пути студента (Student Journey Map – SJM) – это графическое отображение истории взаимодействия студента с организацией. От осознания потребности в обучении до получения диплома и вступления в ассоциацию выпускников [1].

Можно выделить 5 критических стадий, на которых формируется (или разрушается) лояльность:

1. Пре-обучение (Awareness & Choice) – первое впечатление от сайта, скорость ответа приемной комиссии/куратора.
2. Онбординг (Onboarding) – первые 72 часа после покупки или зачисления. Ощущение заботы, четкие инструкции, приветственные бонусы (мерч, доступ в чат) – это «эффект новизны».
3. Активное обучение (Active Learning) – самый длительный этап. Точками боли выступают сложные домашние задания без обратной связи, технические сбои платформы, однообразие контента.
4. Кризис середины (The Dip) – момент, когда мотивация падает (обычно на 40–60% курса). Инструментами управления могут выступать: эмоциональная поддержка ментора, геймификация, «быстрые победы» (small wins).
5. Пост-обучение (Alumni & Advocacy). Если выпускник чувствует принадлежность к «элитному клубу», он становится адвокатом бренда и обеспечивает бесплатный приток новых клиентов (LTV + Referral).

Типичными управленческими ошибками, снижающими лояльность, являются:

- когнитивная перегрузка (избыток информации без структуры убивает удовольствие от процесса);

- эмоциональное одиночество (отсутствие комьюнити в онлайн-среде ведет к ощущению «я один против учебника»);
- разрыв ожиданий, когда маркетинговые обещания («стань профи за месяц») не совпадают с реальностью сложного обучения.

Задача менеджера – не просто «продать курс», а спроектировать путь так, чтобы в каждой точке касания уровень дофамина студента перекрывал уровень стресса от учебы.

В экономике впечатлений лояльность – это результат управления дофаминовым циклом студента и его чувством сопричастности. Можно выделить три ключевых управленческих рычага, отраженных в таблице 1.

Менеджеру образовательной программы необходимо перейти от роли «контролера процесса» к роли Experience Designer (проектировщика опыта). Главный вопрос теперь не «Что мы им расскажем?», а «Что они почувствуют в процессе изучения этой темы?».

В образовательном менеджменте лояльность измеряется через систему опережающих и запаздывающих индикаторов. Выделим три уровня метрик:

1. Метрики удовлетворенности и усилий (процессные) – это «термометр» эмоционального состояния студента в моменте [5]:
 - NPS (Net Promoter Score): «Готовы ли вы рекомендовать этот курс другу?» – главный индикатор лояльности.
 - норма в EdTech: выше 50 – отлично, выше 70 – мировой уровень.
 - CSAT (Customer Satisfaction Score): оценка конкретной лекции или куратора (шкала от 1 до 5), помогает быстро найти «просевшие» точки в SJM.
 - CES (Customer Effort Score): «Насколько легко вам было выполнить это задание?». В образовании высокая сложность при низком CES (легкость интерфейса) создает идеальное впечатление «потока».
2. Метрики вовлеченности (поведенческие) – показывают, насколько «погружен» студент в созданную среду [3]:

- COR (Completion Rate): процент студентов, дошедших до конца, что является прямым следствием управления впечатлениями.
 - Retention Rate: процент студентов, которые вернулись за вторым курсом (повторные продажи).
 - DAU/WAU (Daily/Weekly Active Users): как часто студент заходит на платформу не потому, что «надо», а потому что ему там интересно (сообщество, геймификация).
3. Экономические показатели (результат) – связь лояльности с прибылью образовательного бизнеса [2]:
- LTV (Lifetime Value): совокупный доход от одного студента за всё время взаимодействия. Экономика впечатлений направлена на максимизацию этого показателя.
 - CAC (Customer Acquisition Cost): при высокой лояльности стоимость привлечения падает за счет Word of Mouth (сарафанного маркетинга).

Таблица 1. Инструменты формирования лояльности и вовлеченности.

Рычаг	Обоснование	Инструменты	Эффект
Геймификация и интерактив	Геймификация – это не просто «бейджики», а система вознаграждения за прогресс. В образовательном менеджменте она решает проблему «кризиса середины» (The Dip).	Прогресс-бары, уровни сложности, «валюта» курса (которую можно обменять на мерч или доп. консультацию).	Студент получает быстрые подтверждения своего успеха («Small Wins»), что снижает стресс от сложного материала и повышает Retention Rate.
Социальный капитал и комьюнити-менеджмент	Согласно исследованиям, наличие 2–3 друзей на курсе повышает вероятность его окончания на 40–60%.	Закрытые чаты, групповые мастер-майнды, система «бадди» (напарников), офлайн-встречи.	Образование превращается в клуб, студент остается лояльным бренду не только из-за лекций, но и из-за людей, которые его окружают, что создает мощный «эмоциональный клей»
Персонализация и Human-to-Human (H2H) подход	В эпоху AI и автоматизации искреннее человеческое внимание становится дефицитным и дорогим впечатлением.	Тьюторское сопровождение, адаптивные траектории обучения (сложность подстраивается под студента), личная обратная связь по домашним заданиям.	Студент чувствует себя «замеченным», это основа искренней лояльности.

Источник: Составлено автором на основе [7].

Менеджмент впечатлений – это не «украшательство», а стратегия снижения маркетинговых расходов. Лояльный студент – это не только прибыль, но и бесплатный агент влияния. В условиях гиперконкуренции на рынке образовательных услуг традиционный фокус на «качестве контента» становится недостаточным. Лояльность современного студента – это динамический показатель, который напрямую зависит от качества спроектированного опыта (Student Experience).

Образование в эпоху экономики впечатлений – это не информирование, а трансформация личности. Победителями становятся те организации, которые создают «событие» из каждого этапа обучения. Инструменты геймификации и комьюнити-менеджмента являются не «дополнительными опциями», а необходимыми элементами системы удержания (Retention), позволяющими преодолеть кризисы мотивации. Управление впечатлениями имеет прямое финансовое

обоснование, рост индекса NPS и снижение «усилий клиента» (CES) ведут к увеличению LTV и органическому снижению затрат на маркетинг.

Для внедрения стратегии экономики впечатлений рекомендуется выполнить следующие шаги:

1. Найдите «точки боли» (например, долгий ответ куратора или сложная регистрация) и устранили их.
2. Улучшите визуальный стиль платформы и внедрите элементы сторителлинга в учебный контент.

3. Создайте среду для горизонтального общения студентов, ведь люди остаются там, где у них есть друзья.
4. Не ждите финала курса, измеряйте удовлетворенность (CSAT) после каждого модуля, чтобы оперативно корректировать опыт.

Переход от управления процессами к управлению впечатлениями позволяет образовательным организациям не просто выживать в эпоху высокой конкуренции, но и формировать устойчивое сообщество лояльных «адвокатов бренда», что является главным нематериальным активом в современном бизнесе.

Библиографический список

1. Кальбах Дж. / пер. с англ. С. Филина. — М. : Альпина Паблишер, 2021. — 258 с. — ISBN 978-5-9614-4113-0.
2. Лоскутова М. А. Ключевые показатели эффективности в системе менеджмента высшего образования // Экономические науки. — 2024. — № 234. — С. 618–629. — DOI: [10.14451/1.234.618](#). — EDN JRRYXQ.
3. Лоскутова М. А. Метрики, используемые для оценки качества и эффективности образовательного продукта // Экономические науки. — 2025. — № 242. — С. 554–559. — DOI: [10.14451/1.242.554](#). — EDN AKPDBL.
4. Пайн Б. Дж., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений : как превратить покупку в захватывающее действие : пер. с англ. — 3-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2026. — 384 с. — ISBN 978-5-9614-2559-8.
5. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / пер. с англ. И. В. Громова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с. — ISBN 978-5-91657-658-0.
6. Рейтинги крупнейших технологических компаний России / Smart Ranking. — URL: <http://smartranking.ru/ru> (дата обр. 23.03.2026).
7. Темницкий А. Л. Учебная вовлеченность студентов как фактор результативности обучения // Вестник МГИМО-Университета. — 2014. — 4 (37). — С. 271–280.
8. 2026 Global Education Outlook / HoloniQ. — 2025. — URL: <https://www.holoniq.com/notes/2026-global-education-outlook> (visited on 03/23/2026).
9. Bowden J. L. H. The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework // Journal of Marketing Theory and Practice. — 2009. — Vol. 17, no. 1. — P. 63–74.
10. Morgan J. The Customer Experience Advantage: I Can't Get No Satisfaction! : How to Deliver Personalized, Digital, and Human Experiences. — Hoboken, New Jersey : Wiley, 2017. — 288 p. — ISBN 978-1-119-30711-2.
11. Ostrovskaya N., Loskutova M., Alekseeva A. Using the ESG principles in the strategic management of a company's activities: the case study of the NK Rosneft PJSC // Journal of Management & Technology. — 2023. — Vol. 23, no. 1. — P. 316–334. — DOI: [10.20397/2177-6652/2023.v23i1.2664](#). — EDN OVJZPO.

УДК 331.5 DOI: 10.14451/1.256.669

исследование и анализ кадровых рисков организаций в цифровой среде

© 2026 **Махметова Айна-Жан Ербулатовна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Отраслевое управление и экономическая безопасность. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А., Россия, Саратов.

E-mail: makhmetovaae@sstu.ru

© 2026 **Петров Антон Маркович**

Кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института развития образования. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Россия, Москва.

E-mail: petrov-am2000@yandex.ru

© 2026 **Пихтильков Иван Леонидович**

Аспирант кафедры Отраслевое управление и экономическая безопасность. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А., Россия, Саратов.

E-mail: pikhtilkov@inbox.ru

Ключевые слова: кадровые риски, механизм, управление, диагностика, HR, цифровизация, оценка, угрозы, информационная безопасность.

В данной статье исследуются кадровые риски организаций в условиях цифровой трансформации экономики, кардинально изменяющей трудовые отношения, компетенции персонала и механизмы обеспечения кадровыми ресурсами хозяйствующих субъектов. Цель исследования. Кадровая безопасность на современном этапе является одним из ключевых компонентов безопасности предприятия (организации). Именно поэтому оценка и диагностика причин и рискообразующих факторов в цифровой среде позволят получить полную информацию, необходимую для разработки эффективной модели управления кадровыми рисками и обеспечения экономической безопасности. Следовательно, возникает необходимость в совершенствовании методов их диагностики и адаптации к новым условиям. Цель работы – на основе исследования теоретических аспектов анализа и оценки рискообразующих факторов, причин и угроз их возникновения, выявить инструменты управления кадровыми рисками организаций в цифровой среде.

В статье представлен аналитический обзор рисков в цифровой среде, отдельно выделен блок кадровых рисков организаций в разрезе отраслей экономики. Представлены основные индикаторы оценки внутренних и внешних рискообразующих факторов в условиях цифровизации HR-процессов. Обоснован механизм управления кадровыми рисками в условиях цифровизации HR-процессов. Материалы и методы. Исследование проводилось по официальным данным Росстата за 2023–2025 гг., использовались материалы аналитических центров, материалы профессиональных сообществ, контент-анализ, а также дискурсивный анализ отчетной документации.

Результаты. Итоги проведенного исследования позволили выявить источники и причины возникновения кадровых рисков, методы их оценки. Доказано, что под влиянием цифровых технологий и постоянной трансформации HR появляются новые кадровые риски. Заключение. На основе анализа рискообразующих факторов предложен механизм управления кадровыми рисками в условиях цифровизации HR-процессов.

Введение

Реализация национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» основана на сборе, анализе и мониторинге достаточного объема информации, что зачастую повышает значимость ключевых параметров и свойств получаемой информации, в частности, точности, объективности, доступности и достоверности. В результате сбора и обработки новых данных возникают различного рода риски, связанные в том числе с факторами внутренней и внешней среды, а также деятельностью самого персонала, что приводит к возникновению новых кадровых рисков, обусловленных усиливающимся процессом цифровизации.

По данным аналитических исследований, новые кадровые риски составляют до 80% от всех угроз. Страховая компания Allianz, опросив более 3000 экспертов по риск-менеджменту, включила кадровые риски в десятку основных рисков, представляющих угрозу функционированию организаций [13; 16]. По мнению экспертов, к числу основных кадровых рисков на современном этапе функционирования организаций относят: риск дефицита высококвалифицированных кадров, риск неконтролируемого повышения заработных плат, риск цифровизации бизнес-процессов, риск устаревания знаний, риск повышения неопределенности внешней среды, риск инфантилизации персонала (рост категории поколения Z в структуре трудоспособного населения) [2].

Методы и результаты исследования

Проблематика исследования причин возникновения кадровых рисков в организациях и факторов, оказывающих влияние на механизм управления ими в условиях трансформации кадровых

процессов, привлекают особое внимание и отражены в многочисленных научных работах.

В целях минимизации кадровых угроз важно учитывать природу их возникновения, а именно источники, причины и рискообразующие факторы, способные спровоцировать наступление неблагоприятного события. В работе Митрофановой А. Е. выделены основные источники возникновения кадровых рисков: внешняя среда, неэффективность системы управления персоналом; поведение персонала [9]. Также подходы к классификации кадровых рисков с различными критериальными признаками представлены в работах многочисленных авторов, отмеченных в том числе в статье Сушко Н. А., Ковтуненко А. А. [14].

В исследованиях выделяется достаточное количество факторов риска, включая установки и мотивы самих людей, которые могут выступать основными причинами, побуждающими сотрудников к негативным действиям или бездействию [7; 14].

Наряду с этим, многие исследователи предлагают традиционный вариант классификации кадровых рисков через ключевые функции системы управления персоналом (риски подбора, развития и увольнения), поведения персонала (риски, связанные с умышленным и неумышленным поведением, кибербуллинг, риск нарушения цифровой этики, агрессивные комментарии), психофизиологические (риск перегрузки, стресс), и способов воздействия на персонал (негативное воздействие внутренних и внешних факторов). Подход же авторов с позиции учетной политики позволяет выделить кадровые риски: организационно-финансовые, квалификационные, поведенческие и функциональные [6].

В рамках анализа кадровых рисков организаций, связанных с выполнением трудовых функций, выделяют профессиональные риски [3], которые обеспечивают безопасность производства. В законодательстве (ТК РФ, приказ Роструда, приказы Министерства труда РФ и пр.) установлен ряд требований к оценке профессиональных рисков по классам вредности и опасности, а также требования к аккредитации специалистов, отвечающих за их оценку [5; 11].

Анализ кадровых рисков, применяемый экспертами, осуществляется достаточно стандартными методами диагностики и оценки рисков предприятий (организаций) [6]. Как правило, выделяют расчетно-аналитические методы: анализ чувствительности, метод Монте-Карло, экономико-статистические методы, метод сценариев, экспертные методы, дерево решений, матричный метод, метод аналогий, фотохронометраж и т. д. Анализ кадровых рисков возможен на основе использования SWOT-анализа HR-политики, анализа показателя текучести, опросов удовлетворенности и вовлеченности сотрудников и HR-метрик.

Несмотря на появление цифровых технологий, классические методы оценки рисков являются базой, а правильный выбор и сочетание различных методов представляют детальную и комплексную диагностику выявленных рисков. Именно новые технологии являются основным драйвером эволюционных подходов к оценке рисков.

Эволюционное развитие инструментов оценки рисков [6; 12; 15]:

1. 2010 бумажные журналы и чек.
2. 2011 ручной анализ данных.
3. 2015–2020 Excel-матрицы.
4. 2021 автоматизация оценки.
5. 2025 развитие интегрированных платформ, использование VR-тренажеров, IoT-датчиков.
6. 2026 полностью автоматизированная оценка, предиктивная аналитика, проактивное управление данными.

В то же время наличие определенных кадровых рисков обуславливает необходимость всестороннего анализа их классификации, а также

разработки механизма управления ими. Одним из инструментов выявления и оценки кадровых рисков выступает кадровый аудит, который включает различные методы и параметры проверок кадровых процессов. По результатам проведенного аудита применяют профилактические или корректирующие методы управления рисками. Сюда следует отнести: создание и внедрение регламентированной кадровой политики, стандартизацию кадровых процессов (подбора, адаптации, оценки, развития и увольнения), внедрение или обновление программы наставничества, обучение менеджеров навыкам командной работы, внедрение цифровых HR-систем и платформенных решений.

В целом, механизм управления кадровыми рисками представляет собой непрерывный процесс, который включает диагностику, оценку, мониторинг и минимизацию угроз, связанных с персоналом.

Ключевые этапы управления кадровыми рисками:

- Идентификация и диагностика (HR-аудит: анализ HR метрик).
- Оценка и приоритезация (ранжирование рисков, выявление размера ущерба).
- Разработка и внедрение мер реагирования (обучение, усиление безопасности и т. д.).
- Мониторинг и контроль (управление рисками, корректировка стратегии).

Как отмечают исследователи [15], структурный блок управления кадровыми рисками предполагает уровневую систему с позиции управляющей подсистемы: стратегический (высшее руководство), тактический (риск – менеджмент, служба), оперативный (руководители структурных подразделений).

В целом, оценивая масштабы охвата цифровыми технологиями системы управления персоналом, можно сделать вывод о том, что практически все HR-технологии – подбор, адаптация, оценка и аттестация, обучение и развитие, аудит, кадровое делопроизводство, мотивация, увольнение персонала – подвергаются автоматизации

с использованием современных программных решений.

Данный факт позволяет выявить факторы возникновения рисков с учетом влияния цифровизации на кадровые процессы. Безусловно, под влиянием цифровых технологий (ИИ, интернет вещей, автоматизация производства и управления, цифровые двойники, цифровизация HR и рабочих мест, гиг-занятость и пр.) происходит постоянная трансформация HR, что приводит к появлению новых кадровых рисков.

Таким образом, проблематика исследования кадровых рисков в условиях цифровой трансформации обусловлена высокой зависимостью от современных технологий, недостаточной цифровой грамотностью отдельных категорий сотрудников и киберугрозами. Соответственно, к методам управления кадровыми рисками можно отнести как классические: избегание, снижение, трансфер (передача) и удержание (принятие), так и нетрадиционные – мониторинг и проверка персонала, DLP-системы (защита от утечек), обучение сотрудников эффективной работе с данными, адаптация и трансформация HR-инструментов с учетом новых требований.

Эмпирический анализ

Современные организации используют комплексные системы управления рисками, включающие кадровые риски в общую матрицу рисков бизнеса. Так, компания «Новатек» регулярно оценивает и выявляет риски, связанные с деятельностью персонала, и включает их в карту рисков. Исследования показывают, что штатные сотрудники чаще допускают действия, ведущие к росту киберрисков (10% сотрудников генерируют 73% рисков).

К основным индикаторам оценки внутренних и внешних рискообразующих факторов в сфере HR в условиях цифровизации следует отнести: человеческий фактор (умышленные и неумышленные действия), утечка конфиденциальных данных, дефицит специалистов по информационной безопасности с цифровыми компетенциями, недостаточный уровень цифровой грамотности (низкая кибергигиена), поведенческие факторы

и условия труда (фриланс, платформенная занятость), сложности внедрения новых технологий, психологические барьеры (сопротивление, страх замещения ИИ). Зачастую кадровые риски могут быть обусловлены цифровым разрывом между поколениями (возрастной риск, компетентностный риск), угрозами информационной безопасности (инсайдерский риск, риск безопасности данных), неэффективной настройкой алгоритмов ИИ персоналом.

Приведенные данные РБК показали отсутствие в российской финансовой сфере за последние 2 года инцидентов из-за случайных действий персонала, в основном все выявленные инциденты умышленные, что предполагает использование средств защиты информации (DLP-системы). По данным ТАСС, Роскомнадзор зафиксировал 118 случаев компрометации баз персональных данных (в 2025 г.), 135 утечек (в 2024 г.) (рис. 1) [4].

К числу рискообразующих факторов кадровых рисков следует отнести количество кибератак за 2024–2025 гг., которые в наибольшей степени были выявлены в промышленных организациях (17%), государственном секторе (11%), IT-компаниях (9%) и телекоммуникации (7%) (рис. 2). Так, 69% кибератак на промышленные объекты вызваны методами социальной инженерии, 79% – с применением вредоносного ПО, в 50% – использовалось ВПО для удаленного управления, в 41% – шифровальщики [1].

Так, по прогнозной оценке, в отраслевых компаниях отмечается дефицит специалистов по информационной безопасности (ИБ): профессионалом широкого профиля со знаниями в области управления рисками, юриспруденции с развитыми гибкими навыками, специалистов со знанием скриптовых языков, узкоспециализированных кадров (инженеров по ИБ, специалистов по киберкриминалистике, аналитиков, специалистов по Data Science). По данным исследования, уровень зарплатных предложений таких специалистов находится в диапазоне от 80 тысяч рублей для начинающих в регионах до 700 тысяч рублей с опытом работы более 8 лет.

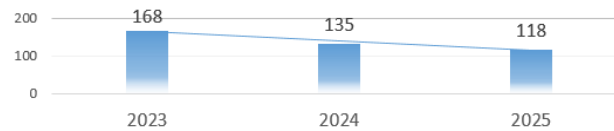


Рис. 1. Количество утечек данных за 2023–2025 гг.
Источник: составлено авторами по: [4].

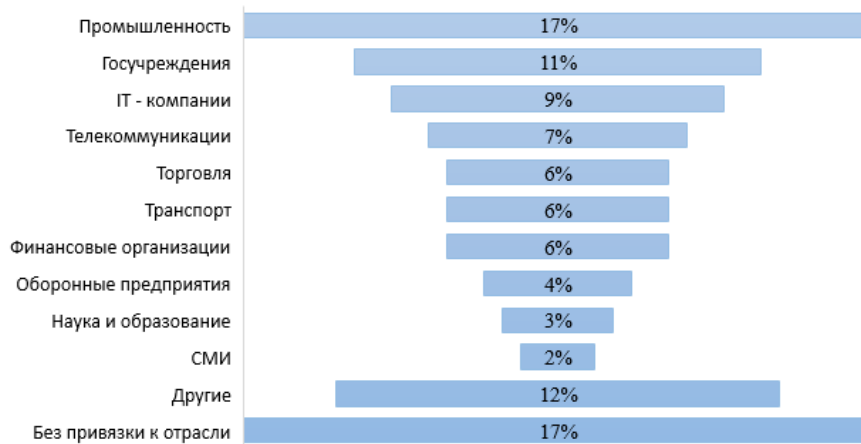


Рис. 2. Количество кибератак в разрезе отраслей экономики.
Источник: составлено авторами по: [1].

В этой связи, обучение сотрудников в сфере информационной безопасности является важным инструментом защиты от киберрисков. Эксперты отмечают, что киберугрозы становятся все более таргетированными и персонализированными, затрагивая важные системы управления бизнес-процессами.

Индикатор недостаточности уровня цифровой грамотности проанализирован в исследованиях Аналитического центра НАФИ, при этом выявлена наиболее уязвимая социальная группа, а именно сотрудники старше 55 лет по индексу цифровой грамотности (ИГ). Сравнение данных позволяет сделать вывод о том, что молодые специалисты могут выступать наставниками работников старшего возраста по показателям коммуникационной грамотности и навыкам решения проблем в цифровой среде (рис. 3) [17].

Решением данной проблемы является системное обучение, переобучение и развитие кадров в сфере информационной безопасности. Инвестиции в подготовку специалистов являются важной задачей современных организаций, позволяющей формировать кадровый потенциал

с соответствующим уровнем цифровых компетенций. Данное решение существенно снизит риск цифрового разрыва между сотрудниками разных поколений в развитии соответствующих компетенций. К тому же, по мнению экспертов, к 2030 году люди старше 50 лет составят 49% населения и заинтересованы в обучении работе с искусственным интеллектом для повышения эффективности и сохранения конкурентоспособности.

Следует отметить, что для подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики, освоение цифровой грамотности и цифровых компетенций в рамках федеральной программы «Кадры для цифровой трансформации» (национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства») выделено 5,56 млрд рублей (в 2026 году), 6,13 млрд рублей (в 2027-м).

По данным «Авито Подработка» интерес к временной подработке соискателей 55–64 лет увеличился на 34%, а 44% опрошенных планируют подрабатывать в 2026 году. Данные тенденции показывают, что рынок труда становится более

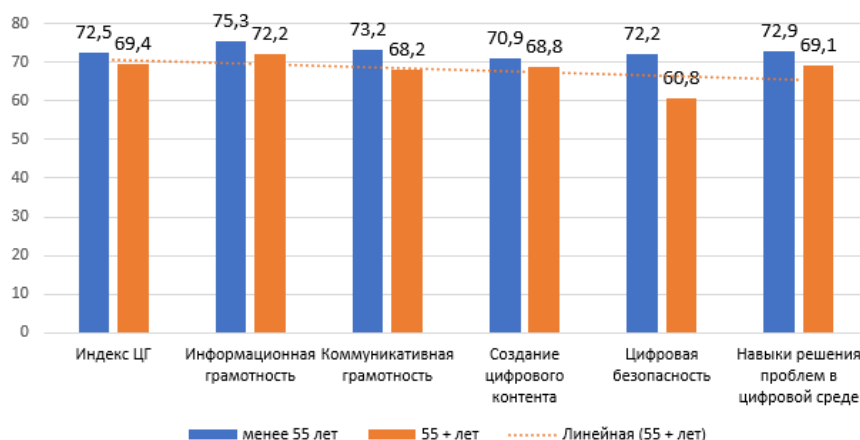


Рис. 3. Индекс ЦГ сотрудников (данные Аналитического центра НАФИ).

Источник: составлено авторами по: [17].

гибким, а использование искусственного интеллекта переходит в системные элементы работы с персоналом [18].

Существенное влияние на процессы организации влияют кадровые риски работников, работающих в удаленном и гибридном формате. В данном случае, эти факторы и условия труда порождают такие риски, как риски снижения контроля и мониторинга, риски нарушения ТК РФ и норм охраны труда, риски, связанные с эмоциональным выгоранием, низкий уровень владения тайм-менеджментом, риски снижения работоспособности, риски, связанные с техническими сбоями.

Психологические барьеры, в частности, сопротивление со стороны персонала нововведениям зачастую носит временный характер. Для преодоления данного барьера экспертами предлагаются различные инструменты информационного воздействия на персонал (переговоры, разъяснения, вовлечение в процесс, мотивационные тренинги, соглашение, создание группы проводников) (рис. 4). Таким образом, сопротивление персонала кадровым изменениям представляет собой показатель уровня сформированной компетентности управленческого персонала, а также потенциал успешного взаимодействия.

В отношении оценки и управления профессиональными рисками применяют современные

инструменты: ИИ, умные датчики, VR-тренажеры, AR-инструкции, централизованные IT-системы, системы видеоаналитики, которые существенно снижают уровень травматизма и повышают общую культуру безопасности [10]. В частности, Новолипецкий металлургический комбинат применяет электронные наряды-допуски и IT-системы для глубокого анализа системных рисков и снижает уровень повышенной опасности на производстве. Группа компаний «А101» использует результаты анализа профессиональных рисков для совершенствования системы безопасности. Иркутская нефтяная компания оценивает риски и внедряет их в систему менеджмента охраны здоровья и безопасности труда (ISO 45001) [8].

ПАО «Сбербанк» в целях минимизации кадровых рисков использует комплексный подход, в частности, разработка программ обучения (Smart – развитие), взаимодействие с молодыми талантами (хакатоны, акселераторы, соревнования в Data Science), ротация и горизонтально-вертикальное продвижение, поиск и сохранение потенциала сотрудников.

В силу определенных причин в управлении кадровыми рисками могут возникнуть ошибки, усиливающие общие кадровые угрозы. В частности, использование и копирование лучших HR-практик без учёта специфики деятельности организации, недостаточная работа с молодыми



Рис. 4. Инструменты воздействия на персонал для преодоления сопротивления персонала HR-инновациям.

специалистами, проблемы обратной связи, отсутствие единой кадровой стратегии. Все перечисленные ошибки существенно снижают уровень вовлечённости на 15% и производительность на 30%, а также повышают уровень текучести на 25% [16].

Заключение

Таким образом, для снижения кадровых рисков необходим комплексный подход, в частности, развитие национальных решений в области информационной безопасности, модернизация HR-инфраструктуры, внедрение системного мониторинга и повышение уровня цифровой грамотности сотрудников, внедрение цифровых

HR-систем, регулярное обучение специалистов кадровых служб, разработку четких регламентов и страхование трудовых рисков.

Реализация предложенного механизма управления кадровыми рисками в условиях цифровизации HR-процессов позволит организациям не только минимизировать существующие угрозы, но и выстроить проактивную систему раннего выявления и предупреждения новых risk-образующих факторов. Особую значимость при этом приобретает интеграция аналитических инструментов на основе больших данных и искусственного интеллекта в процессы принятия кадровых решений.

Библиографический список

1. CODE RED 2026: Актуальные киберугрозы для российских организаций. — URL: <https://ptsecurity.com/research/analytics/russia-cyberthreat-landscape-2026/> (дата обр. 15.02.2026).
2. Батоврина Е. В. Кадровые риски в управлении персоналом российских инновационных организаций // Теория и практика общественного развития. — 2025. — № 11. — С. 42–53. — DOI: [10.24158/tipor.2025.11.3](https://doi.org/10.24158/tipor.2025.11.3).
3. Блинова У. Ю., Евстафьева Е. М. Оценка кадровых рисков в системе цифрового бухгалтерского учета // Бизнес. Образование. Право. — 2024. — 2(67). — С. 174–178. — DOI: [10.25683/VOLBI.2024.67.1008](https://doi.org/10.25683/VOLBI.2024.67.1008).
4. В России снизилось число утечек персональных данных в 2025 году. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/26216171> (дата обр. 20.02.2026).
5. Долженкова Ю. В., Камнева Е. В., Сафонов А. Л. Управление кадровой безопасностью организации: Учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. Ю. В. Долженковой. — 2-е изд. — М.: Прометей, 2024.
6. Калмыкова О. Ю., Гагаринская Г. П., Чечина О. С. Кадровый риск-менеджмент: инновации и практика // Вестник Евразийской науки. — 2020. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/74ECVN620.pdf> (дата обр. 10.02.2026).
7. Коновалова О. В., Морозова И. В., Козлова Е. Г. Управление кадровыми рисками хозяйствующего субъекта в условиях цифровизации общества // Вестник Московского государственного областного университета. Серия Экономика. — 2020. — № 2. — С. 68–75. — DOI: [10.18384/2310-6646-2020-2-68-75](https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-68-75).
8. Минимизация кадровых рисков в бизнесе: как защитить компанию от неожиданных потерь. — URL: <https://maxistaff.ru/blog/kadrovye-riski-v-biznese> (дата обр. 20.02.2026).
9. Митрофанова А. Е., Захаров Д. К., Ашуурбеков Р. А. Кадровые риски и их оценка: учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2024. — 137 с.
10. Оценка профессиональных рисков 2025–2026: от матриц до искусственного интеллекта. — URL: <https://www.mostrudexpert.ru/infocentr/otsenka-professionalnyh-riskov-2025-2026-ot-matrits-do-iskusstvennogo-intellekta-polnyy-gid-po-sovremennym-podhodam> (дата обр. 20.02.2026).
11. Приказ Минтруда России от 28.12.2021 года № 926 «Об утверждении рекомендаций по выбору методов оценки уровней профессиональных рисков и по снижению уровней таких рисков».

12. Рейтинг российских компаний по качеству управления персоналом. — URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/HR_development/2025/analytics/HR_development_ranking/ (дата обр. 21.02.2026).
13. *Родин Д. В., Шарашкина Т. П.* Кадровые риски и обеспечение кадровой безопасности на промышленном предприятии // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 8–2. — С. 213–221. — URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=4293> (дата обр. 20.02.2026).
14. *Сушко Н. А., Ковтуненко А. А.* Классификация рисков кадровой безопасности предприятия // Аллея науки. — 2022. — № 11. — URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/1November2022/KLASSIFIKACIYa%20RISKOV%20KADROVOY%20BEZOPASNOSTI%20PREDPRIYaTIYa.pdf (дата обр. 20.02.2026).
15. *Терез В. А.* Ижевск : учебно-методическое пособие. — Удмуртский университет, 2025. — 49 с. — URL: http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/23062/209%d0%bb%d0%b1_1001030139_10.04.2025.pdf?sequence=1 (дата обр. 10.02.2026).
16. Цифровой Армагеддон: Allianz определила главные бизнес-риски 2026 года. — URL: <https://adpass.ru/biznes-riski-2026/> (дата обр. 20.02.2026).
17. Цифровой разрыв: каждый третий россиянин старше 55 лет боится остаться за бортом технологий. — URL: <https://nafi.ru/polls/tsifrovoy-razryv-kazhdyy-tretyy-rossiyanin-starshe-55-let-boitsya-ostatsya-za-bortom-tekhnologiy/> (дата обр. 15.02.2026).
18. Число резюме людей 55–64 лет с компетенциями в сфере ИИ выросло на 21% / РБК. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/699727bc9a794779fa3a192c?from=copy> (дата обр. 20.02.2026).

УДК 329 DOI: 10.14451/1.256.677

Актуальные аспекты финансирования политических партий в Российской Федерации

© 2026 Манаенков Никита Дмитриевич

Студент. Государственный университет просвещения, Москва, Россия.

E-mail: nmanaev79@gmail.com

© 2026 Крупнов Юрий Александрович

Доктор экономических наук, профессор. Государственный университет просвещения, Москва, Россия.

E-mail: yukrupnov@mail.ru

Ключевые слова: политические партии, источники финансирования партий, направления финансирования партий, общественное мнение, общественный контроль, прозрачность финансовой отчетности.

Рассматриваются актуальные аспекты финансирования политических партий в Российской Федерации. В рамках анализа особенностей финансирования и хозяйственной деятельности партий в России выявлены требования законодательства к финансированию политических партий. Выявлены актуальные условия функционирования партий. Идентифицированы основные источники формирования бюджетов и направления их использования. Рассмотрены проблемы и факторы, влияющие на финансовую прозрачность и открытость деятельности партий. Оценено влияние особенностей финансирования партий на их восприятие обществом. Практическая значимость состоит в возможности использования полученных выводов при разработке стратегий развития политических партий и регулирования их деятельности.

Введение

Политические партии являются важным институтом политической системы, они призваны отстаивать интересы своих избирателей и всего общества [8]. В условиях острой международной конфликтности и неопределенности [6] роль партий в обеспечении устойчивости и единства гражданского общества особенно велика [7]. Они играют существенную связующую и объединяющую роль в отношениях между гражданским обществом и государством, а также обеспечива-

ют поддержание конструктивного диалога между гражданами и властью. Консолидацию партийной системы перед лицом эскалации угроз и вызовов следует рассматривать как важную предпосылку общественного мира и предотвращения роста конфликтных настроений [9]. При формировании государственной политики партии тесно взаимодействуют с государственными институтами и участвуют в разработке и реализации политических и хозяйственных программ и планов [3]. Невозможно переоценить

роль партий в процессах нормотворчества и координации стратегического управления с мерами бюджетной политики [5].

Материальной основой деятельности политических партий является их финансирование, включая объёмы, источники и направления использования финансовых средств и другого имущества. Информация об этом является открытой, но обычно характеризуется как «недостаточно полная и детализированная». Предположим, что отсутствие в обществе ясного представления об источниках финансовых средств и направлениях их использования ведет к формированию искажённых представлений о целях и функциях партий. Это способствует снижению политической и гражданской грамотности населения, формированию устойчивого стереотипа о том, что партии существуют лишь формально или преследуют скрытые интересы. Рассмотрим актуальные особенности финансирования и хозяйственной деятельности партий в России и оценим влияние на их восприятие обществом.

Цель

Анализ актуальных особенностей финансирования и хозяйственной деятельности партий в России и оценка их влияния на восприятие партий обществом.

Методы исследования

Использованы методы статистического анализа и общенаучные методы исследования. Методологическую основу составили системный и структурно-функциональный подходы.

Результаты исследования и их обсуждение

Финансово-хозяйственная деятельность партий — это любые действия, связанные с получением денег и другого имущества, их хранением, учётом и расходованием. Государственное регулирование в данной сфере опирается на нормативное закрепление основных понятий и терминов [12]:

- Правовой статус партии.
Партия признается официальной организацией, имеющей права и обязанности, как юридическое лицо.
- Уставная деятельность.

Все, что партия делает в рамках своей программы: встречи, мероприятия, обучение активистов, участие в выборах.

- Финансовая деятельность.
Партия обязана фиксировать все поступления и расходы денег и имущества.
- Порядок финансирования.
Разрешенные законом источники финансирования и получения другого имущества.

Регулирование нацелено на предотвращение использования скрытых, незаконных, в том числе иностранных источников. Тем самым обеспечивается независимость партий от олигархов и спонсоров, недопущение лоббирования частных и иностранных интересов. Функции финансового, организационного и публичного контроля осуществляются следующими органами власти и управления (таблица 1).

В целом, государство требует открытости источников средств, публичной отчётности, устанавливает ответственность за нарушения. Допускается финансирование партий из следующих источников (табл. 2).

Запрещено получение средств от иностранных государств, граждан и организаций, анонимных жертвователей, государственных учреждений и государственных корпораций, религиозных объединений и благотворительных фондов. Партия не может быть «поддержана» скрытым иностранным или государственным капиталом.

Основными статьями расходов партии являются организационная деятельность, участие в выборах, информационная работа и образовательная деятельность:

- Организационная деятельность.
Содержание офиса, аренда помещений, зарплата сотрудникам.
- Участие в выборах.
Агитация, производство листовок, билборды, дебаты.
- Информационная работа.
Выпуск газет, сайт, СМИ.
- Образовательная деятельность.
Обучение активистов, семинары, съезды.

Таблица 1. Органы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью партий.

Орган	Деятельность	Цель деятельности
Центральная избирательная комиссия (ЦИК Российской Федерации)	Принимает и проверяет финансовые отчёты партий, публикует их на официальном сайте	Предоставление обществу исчерпывающей информации о том, как партии распоряжаются средствами
Министерство юстиции Российской Федерации	Следит, чтобы партия выполняла свой устав и работала в рамках закона	Предотвращение превращения партий в бизнес-проекты или частные организации
Счетная палата Российской Федерации	Проверяет, как партии используют государственные средства	Контроль за правомерностью использования имущества, включая расходование финансовых средств

Источник: Федеральный закон от 11 июля 2001 г. № 95-ФЗ «О политических партиях».

Таблица 2. Основные источники финансирования партий.

Источник	Краткое описание	Обоснование
Государственное финансирование	Партии, получившие на выборах $\geq 3\%$ голосов, получают ежегодные выплаты из федерального бюджета. Размер зависит от числа голосов	Прямое указание: ст. 33 Федерального закона № 95-ФЗ
Членские взносы	Регулярные платежи от членов партии. Размер определяется уставом партии	Закреплено в ст. 29 Федерального закона № 95-ФЗ
Пожертвования граждан и юридических лиц	Добровольные денежные взносы, кроме тех, кому законом запрещено финансировать партии	Ст. 30 Федерального закона № 95-ФЗ
Доходы от имущества и законной хозяйственной деятельности	Продажа партийной печати, организация лекций, издание газет и др.	Разрешено ст. 31 Федерального закона № 95-ФЗ

Источник: Федеральный закон от 11 июля 2001 г. № 95-ФЗ «О политических партиях».

Все имущественные поступления и расходы отражаются в годовом и квартальном отчёте и передаются в ЦИК Российской Федерации. Это обеспечивает прозрачность и общественный контроль. Рассмотрим баланс доходов и расходов в 2025 году [4] (табл. 3).

Таблица 3. Доходы и расходы партий в 2025 г. (млн руб.).

Партия	Средства на 01.01.2025	Доходы за год	Расходы за год	Средства на 31.12.2025
«Единая Россия»	964,7	8789,7	8580,6	1013,6
КПРФ	426,0	1831,5	2032,3	228,2
ЛДПР	315,1	767,2	921,9	259,5
Справедливая Россия	30,2	726,5	713,3	43,1

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. Доходы и расходы партий в 2025 г. (млн руб.). (Продолжение таблицы)

Партия	Средства на 01.01.2025	Доходы за год	Расходы за год	Средства на 31.12.2025
«Новые люди»	151,2	719,2	836,3	34,0
Яблоко	17,1	188,9	189,5	11,9
Партия возрождения России	3,3	45,0	43,2	5,2
Зеленая альтернатива	0,0	33,6	33,5	0,1
РППСС	0,9	16,7	16,1	1,0
Родина	6,8	9,0	9,0	6,8
Всего	1915,3	13127,3	13375,7	1603,4

Источник: ЦИК РФ, [4].

Как видно из таблицы, совокупные доходы составили более 13 млрд рублей, из которых около 8,6 млрд рублей (более 64%) приходятся на партию «Единая Россия». Это означает, что правящая партия, располагает существенным преимуществом и широкими возможностями при ведении агитации и подготовке к выборам. Относительно скромные ресурсные возможности остальных партий ограничивают их политическую активность и влияние на электорат. Финансирование партий оказывает прямое влияние на их способность участвовать в общественной и политической жизни [1]. У избирателей сформировано устойчивое общественное восприятие: партия с крупным финансированием воспринимается как ведущая и влиятельная, даже если её программные положения не отличаются от программ других партий, что подтверждается выводами в исследовании Степановой С. С. [11].

Важной особенностью 2025 года стало снижение расходов, которое характерно практически для всех основных партий:

- «Единая Россия» – на 1,638 млрд руб. (16%);
- КПРФ – на 0,354 млрд руб. (15%);
- ЛДПР – на 0,01 млрд руб. (1%);
- «Справедливая Россия» – на 0,128 млрд руб. (15%);
- «Новые люди» – на 0,068 млрд руб. (8%) [2].

Эта особенность обусловлена дефицитом бюджета и приоритетами финансирования специальной военной операции и социальных расходов. Такой «секвестр» бюджетных расходов на

нужды партий подтверждает готовность партий ограничить расходы в пользу финансирования решения общенародных задач и планов.

Структуру расходов проиллюстрируем на примере 4 квартала 2025 года [13] (рис. 1).

Как следует из отчетности, в 4 квартале 2025 г. политические партии перечислили своим региональным отделениям 1540 777 005,20 руб. Еще 3 095 542 402,05 руб. израсходовано на осуществление уставной деятельности в том числе:

- на проведение съездов, конференций и собраний – 29,4 млн руб.;
- на содержание руководящих органов политических партий – 611,6 млн руб.;
- на содержание региональных отделений и иных зарегистрированных структурных подразделений политических партий – 18,6 млн руб.;
- на учреждение и содержание издательств, информационных агентств, полиграфических предприятий, СМИ, образовательных учреждений – 72,8 млн руб.;
- на проведение публичных мероприятий – 39,8 млн руб.;
- на обнародование результатов своей деятельности (информационная, рекламная, издательская и полиграфическая деятельность для пропаганды своих взглядов, целей и задач) – 363,5 млн руб.

Таким образом, значительная часть денежных средств (более 2,3 млрд руб.) израсходована

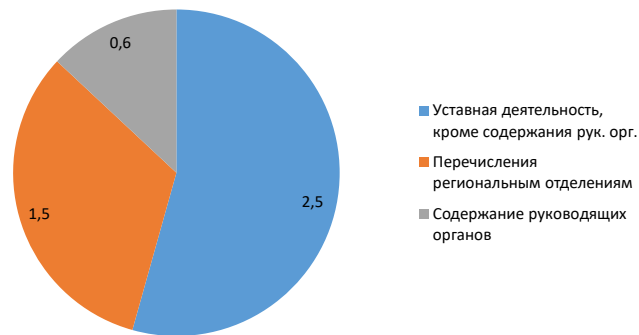


Рис. 1. Структура расходов партий в 4 квартале 2025 (млрд руб.)
Источник: ЦИК РФ [13].

на другие направления уставной деятельности, упоминание о которых в отчетности отсутствует. Можно предположить, что эти направления включают подготовку к выборам в Государственную Думу и поддержку специальной военной операции.

Вместе с тем, ввиду невозможности подтвердить вышеуказанные предположения отмечается наличие проблемы неполной или недостаточно подробной отчетности партий, что затрудняет общественный контроль и делает финансовые потоки менее прозрачными. Детализация отчетов часто недостаточна для получения ответов на вопросы о том, кто именно финансирует партию, и как распределяются средства внутри партийной структуры.

Можно предположить, что формы отчетности и требования к раскрытию партийной финансовой отчетности могут быть недостаточно строгими, а по конкретным нарушениям не всегда принимаются исчерпывающие решения. К тому же иногда сведения об источниках финансирования партий и избирательных кампаний публикуются с задержкой [10]. Это может снижать доверие граждан к партийной системе.

Значительная доля средств поступает партиям из государственного бюджета или в виде субсидий по результатам выборов. Большинство партий, кроме «Единой России», в значительной степени зависят от государственной поддержки, доля которой достигает 70–90% в структуре поступлений. Такая зависимость формирует восприятие партий как структур, ориентированных на государство, а не на граждан.

Общество воспринимает подобные партии как менее самостоятельные, что снижает их привлекательность в глазах избирателей и порождает скептицизм относительно их реальной политической активности. Доля членских взносов, добровольных пожертвований от граждан и юридических лиц остаётся низкой в структуре доходов многих партий. Этим обусловлено потенциальное снижение автономии партий и усиление их зависимости от государственного бюджета.

Проблемы финансовой прозрачности и открытости деятельности партий — это не только технический вопрос отчетности, но и общественно значимый фактор конкурентоспособности партии, её устойчивости, а также доверия общества. Игнорирование этого важного обстоятельства несет потенциальную угрозу роста политической апатии, формирования ощущения «отдалённости» партий от граждан и ложного убеждения, что «ничего не зависит от избирателя».

Следовательно, повышение детализации отчетов, расширение доступа граждан к информации, развитие независимого финансирования партий и усиление санкций за нарушения — ключевые направления, продвижение которых может укрепить партийную систему и повысить её легитимность. Реализация вышеуказанных мер позволит закрепить позитивное общественное мнение (рис. 2).

Как видно из рисунка 2, особенности финансирования и хозяйственной деятельности партий оказывают существенное влияние на общественное мнение. Это влияние обусловлено следующими факторами:

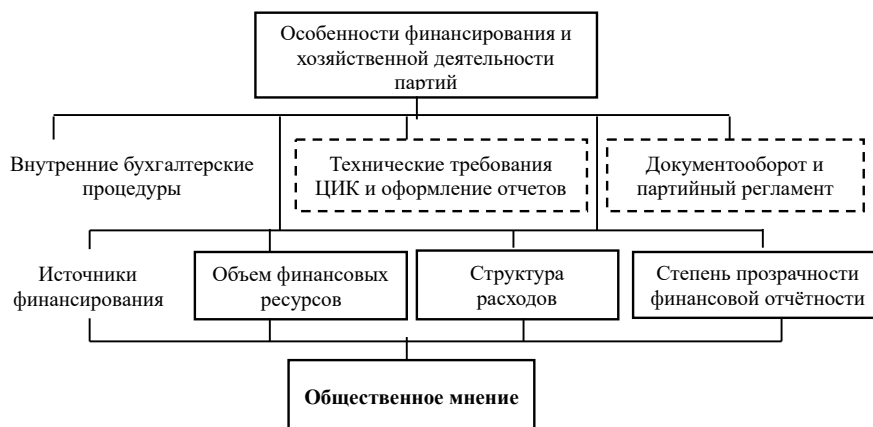


Рис. 2. Механизм влияния особенностей финансирования и хозяйственной деятельности партий на общественное мнение.

Источник: составлено авторами.

- источники финансирования (государственное финансирование, субсидии, пожертвования, частные средства), формирующие представление о независимости или зависимости партии;
- объём финансовых ресурсов, определяющий масштаб её активности и присутствия в публичном пространстве;
- структура расходов, характеризующая направленность основных усилий: на реальную общественную работу или преимущественно на предвыборную агитацию;
- степень прозрачности финансовой отчётности, от которой напрямую зависит уровень доверия граждан.

В то же время внутренние бухгалтерские процессы, технические аспекты отчётности и документооборот не влияют на общественное мнение, поскольку они не являются публичными, не замечаются гражданами и не считаются как показатель честности или близости партии к избирателю. Исходя из этого, общественное восприятие партий формируется не по формальным внутренним регламентам, а по тому, насколько понятны обществу источники средств, направления расходов и степень открытости отчётности. Чем прозрачнее и яснее эта деятельность, тем выше уровень доверия, вовлеченности и политической активности граждан.

Таким образом, особенности финансирования и хозяйственной деятельности партий не просто определяют внутреннюю организацию — они формируют общественное отношение к ним и влияют на доверие к законодателям.

Заключение

В ходе проведённого исследования были рассмотрены особенности финансово-хозяйственной деятельности партий в России, механизмы формирования их материальных ресурсов, структура поступлений и расходов, а также факторы, влияющие на уровень прозрачности и общественное восприятие партий. Анализ нормативно-правовой базы, отчетности ЦИК РФ и публикаций отечественных исследователей позволяет утверждать, что государство стремится обеспечить открытость, контролируемость и законность финансовых потоков партий. Это, в основном, удается. Политические партии являются важным элементом демократической системы, а также проводниками воли и чаяний граждан в процессе принятия общественно значимых решений.

При этом прозрачность партийного финансирования остаётся ограниченной: отчётность зачастую обобщена и не позволяет гражданам полноценно оценить реальный характер хозяйственной деятельности партий. Рассмотренные данные ЦИК РФ о поступлениях и расходах партий в 2025 году показали значительную

асимметрию финансовых возможностей. «Единая Россия» располагает существенно более крупными ресурсами по сравнению с другими парламентскими партиями. Это обеспечивает ей более широкие возможности для агитации, участия в выборах, медийной активности и организационной работы. В свою очередь, партии с меньшими доходами вынуждены ограничивать свою деятельность, что снижает их политическую видимость и конкурентоспособность.

В структуре расходов партий преобладают затраты на агитацию и предвыборную кампанию (около 65% всех расходов), что указывает

на электоральную ориентированность деятельности большинства партий. При этом внутренняя работа, кадровое развитие и образовательные программы получают значительно меньшую финансовую поддержку.

Доля государственного финансирования достигает 70–90% в структуре доходов ряда партий. Это может формировать у населения представление о партиях как о зависимых от государства структурах, а не самостоятельных носителях общественных интересов. Данный фактор снижает восприятие партий как институтов гражданского общества.

Библиографический список

1. Бирюков С. В., Кисляков М. М. and К. В. Востриков // Вестник общественных и гуманитарных наук. — 2020. — Т. 1, № 3. — С. 52–56. — EDN UKJMYH.
2. Веретенникова К., Прах А. Кто зарабатывает, тот и тратит / Коммерсант. Политика. — 2025. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7774018?ysclid=mmiy3m1jyb155464371>.
3. Гурьянов Н. С., Смачкова Л. В. Роль политических партий в формировании государственной политики: российский и международный опыт // Вестник науки. — 2024. — Т. 4, 6(75). — С. 780–784. — EDN KGUDVK.
4. Корня А. Предвыборный неурожай. Партия не удалось нарастить бюджеты перед думской кампанией / Коммерсант. Политика. — 2026. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8481189>.
5. Крупнов Ю. А. Механизмы координации стратегического управления с мерами бюджетной политики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2025. — Т. 21, № 3. — С. 69–82. — DOI: [10.24891/ni.21.3.69](https://doi.org/10.24891/ni.21.3.69). — EDN VEKAFC.
6. Крупнов Ю. А. Политэкономические аспекты турбулентности в мировой экономике // Экономические науки. — 2025. — № 244. — С. 571–579. — DOI: [10.14451/1.244.571](https://doi.org/10.14451/1.244.571). — EDN OKINPA.
7. Нефедов М. О. Роль политических партий в формировании российского гражданского общества // Либерально-демократические ценности. — 2025. — Т. 9, № 2. — С. 1–5. — EDN RESCRY.
8. Никитенко А. И. Место современных политических партий в политической системе общества // Управленческое консультирование. — 2015. — 10(82). — С. 40–47. — EDN VDGHTX.
9. Пономарев К. В., Санович М. А. Роль политических партий во взаимодействии гражданского общества и власти // Экономика и безопасность. — 2024. — № 9. — С. 81–89. — DOI: [10.26118/2686-7036.2024.59.47.001](https://doi.org/10.26118/2686-7036.2024.59.47.001). — EDN YCYLPA.
10. Саидбоева М. Р., Ходжаев Ш. Ш., Латипов С. У. Проблемы правового регулирования финансирования политических партий : сборник статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Иркутск, 04 мая 2025 года // Модели инновационных решений повышения конкурентоспособности отечественной науки. — Стерлитамак : Агентство международных исследований, 2025. — С. 174–177. — EDN HVGOFX.
11. Степанова С. С. Перспективы и тенденции развития института парламентских партий в современной России // Управление. — 2022. — Т. 10, № 3. — С. 98–104. — DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-3-98-104](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-3-98-104). — EDN SLKMYX.
12. Федеральный закон от 11 июля 2001 г. № 95-ФЗ «О политических партиях».
13. Центральная избирательная комиссия Российской Федерации, сайт. Сведения о поступлении и расходовании средств политических партий за 2025 год. — URL: <http://www.cikrf.ru/politparty/finance/postuplenie-rashod/2025>.

УДК 330 DOI: 10.14451/1.256.684

Развитие подходов к лимитированию затрат при сооружении промышленных объектов с высоким уровнем выбросов парниковых газов

© 2026 Мочалин Дмитрий Сергеевич

Кандидат технических наук.

E-mail: dmitriy.mochalin@mail.ru

© 2026 Ищенко Михаил Михайлович

Доктор экономических наук, старший научный сотрудник кафедры управления активами.

Московский государственный институт международных отношений (Университет) Министерства иностранных дел РФ, Москва, Россия.

E-mail: ishchenko.mikhail@yandex.ru

Ключевые слова: EPC-контракт, углекислый газ, стоимость реализации проекта, инициация проекта, инжиниринг, поставка оборудования и строительство проекта, трансформация подходов стоимости.

В научной статье дана оценка методологических подходов к лимитированию затрат при реализации крупных промышленных объектов с учетом прогнозирования и уменьшения выброса CO_2 . В настоящее время не в полном объеме проработаны методологические подходы к включению в контрактную стратегию EPC-контрактов гарантийных показателей по выбросу парникового газа во время инициации, работы по проекту, завершение проекта и старта работ, а также в период работы проекта. Дополнительно рассмотрена методология включения бюджета стоимости выбросов углекислого газа в бюджет стоимости EPC-контрактов в части инициации проекта, инжиниринга, поставки оборудования и строительства проекта. В ходе исследования проанализирована эволюция российских методов ценообразования в рамках сметных норм РФ применительно к EPC-контрактам на международном рынке. Особое внимание уделено учёту единичных расценок и детализированной оценке затрат, связанных с выбросами CO_2 . Для достижения поставленных целей использован комплекс научных методов и подходов: системы линейных уравнений в части линейной алгебры, теоретические концепции устойчивого развития предприятия (концепция устойчивого мышления, концепция «тройного итога» и концепция, принятая международным сообществом), методы по систематизации полученной информации, методология оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, методика расчёта единичных расценок, подход к определению сметной стоимости EPC-проекта на протяжении всего жизненного цикла. В научной работе изложены основные направления дальнейших исследований в части лимитирования затрат при реализации крупных промышленных объектов с учетом прогнозирования и уменьшения выброса CO_2 .

Введение

При реализации крупных промышленных проектов (далее – проект), лимитирование затрат в проектах с учетом выбросов парниковых газов, а также глобальное изменение климата оказывает влияние на экономические показатели проектов, также выходит на первый уровень в мировой повестке. Реализация проектов в газовой отрасли, химической отрасли, а также атомной отрасли в настоящее время находится в приоритете как необходимость реализации, так и необходимость учета в глобальной повестке по сохранению окружающей среды. В настоящее время государственная стратегия определяет меры по обеспечению к 2030 году уменьшения выбросов парниковых газов до 70 % относительно уровня 1990 года с учетом возможной поглощающей способности зеленой массы планеты, иных экосистем и с учетом устойчивого, сбалансированного социально-экономического развития Российской Федерации, а также определяются меры и направления с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года.

Исследовательская проблема

В связи с этим исследуются причины отсутствия методологических подходов к лимитированию затрат при строительстве крупных промышленных объектов с учетом выбросов CO₂, в настоящее время отсутствуют разработанные концептуальные рамки, которые определяют общее направление научного исследования и методики, позволяющие включать в контрактную стратегию ЕРС-контрактов гарантийные показатели по объёму выбросов парниковых газов – как на этапе непосредственной реализации проекта, так и в рамках всего его жизненного цикла, методологии включения бюджета стоимости выбросов углекислого газа в бюджет ЕРС-контрактов в части инициации проекта, инжиниринга, поставки оборудования и строительства проекта. Проведён анализ эволюции российских подходов к ценообразованию в рамках сметных норм РФ применительно к ЕРС-контрактам на международном рынке. Особое внимание уделено интеграции единичных расценок и углублённой оценке затрат, связанных с выбросами парниковых газов.

Гипотеза настоящего исследования заключается в следующем: использование моделей лимитирования стоимости крупных проектов, учитывающих объёмы выбросов парниковых газов, в сочетании с моделями расчёта бюджета стоимости единичных расценок в рамках финансовой модели (бюджета) ЕРС-проектов позволит улучшить управляемость экономического планирования и эффективность управления затратами, реализация инструментов, подходов и создание механизмов формирования стоимостных показателей крупного проекта на этапах: инициации, инжиниринга, поставки оборудования, строительства и закрытия проекта.

В соответствии с этим, предметом исследования рассматривается совокупность управленческих и организационных экономических решений для обеспечения ESG развития с учетом прогнозирования и уменьшения выброса CO₂ в следующих отраслях промышленности РФ: топливно-энергетическом комплексе и химической промышленности; обеспечения инструментами и мероприятиями повышения экономической эффективности реализации крупных промышленных проектов с высоким уровнем выбросов парниковых газов через управление его стоимостью, расширения понятия единичных расценок и составляющей CO₂ в единичных расценках в бюджете крупных промышленных объектов. Этот процесс выступает инструментом формирования стоимости ЕРС-контракта, предусматривающим последующее лимитирование затрат.

Таким образом, исследовательский вопрос может быть сформулирован следующим образом: каким образом может быть обновлена методология управления стоимостью крупного промышленного проекта, как правильно распределить влияние стоимости выбросов углекислого газа в окружающую среду при реализации проектов со стоимостью более одного млрд. долларов США, какие инструменты, метрики и научные подходы использовать, каким образом распределить данные стоимости, на каких этапах жизненного цикла включать данные стоимости, каким образом субсидировать и мотивировать крупных инвесторов реализовать зеленые технологии в части выбросов CO₂.

Это позволяет сформулировать цель исследования как подтверждение гипотезы — развитие методологии управления российскими организациями в части лимитирования стоимости крупных проектов с учетом выбросов парниковых газов на всех стадиях жизненного цикла проекта и достижения прорывных технологий в промышленности РФ с учетом экономической эффективности проекта для страны.

Литературный обзор

В ряде современных отечественных и зарубежных публикациях: Авалиани С. [3], Гераскин М. И. [2], Амеланг С. [13], Клементино Э. [14], Нордхаус В. [15], Штерн Н. [16], Вагнер Г. [17] — изложено влияние углеродной нейтральности на стоимость бюджета крупных проектов. В данных научных публикациях недостаточно проработаны следующие аспекты: долгосрочное экономическое прогнозирование стоимости проектов с учётом выбросов парниковых газов, перспективы развития углеродно-нейтральных проектов, высокоэффективные решения, сочетающие оптимальные экономические и технические показатели. Кроме того, в научной литературе наблюдается недостаточная детализация по ряду ключевых аспектов: включение бюджета стоимости выбросов парниковых газов в бюджет ЕРС-проектов — как на уровне единичных расценок, так и в общем бюджете стоимости крупного проекта, учёт затрат на выбросы при оценке бюджета проекта на этапе подготовки проектного финансирования.

В научных работах недостаточно исследованы вопросы прогнозирования динамики стоимости реализации проектов с учетом углеродной нейтральности (прежде всего — углекислого газа, CO_2). Антиципация является линейной тенденцией снижения выбросов CO_2 в результате уменьшения потребления энергоресурсов в проектах исследования.

При реализации различных масштабных проектов с высоким выбросом парниковых газов необходимо учитывать следующую информацию:

- количественные показатели в части выбросов парниковых газов;

- инструменты и мероприятия в части экономических и технических показателей, которые планируется реализовать в проектах;
- информация по стоимости улавливания, транспортировки, хранения парниковых газов.

При оценке контрактных гарантийных показателей проекта на этапах подписания договоров: ЕР (проектирование, поставка материалов и оборудования), ЕРС (проектирование, поставка оборудования и материалов, строительномонтажные работы), выявляется существенный пробел: отсутствует количественный показатель выбросов CO_2 . Это касается как лицензионных (технологических) установок, так и установок в периметре общезаводского хозяйства. На основании вышеизложенного необходимо выполнять следующее: систематически собирать данные о выбросах CO_2 , учитывать эти показатели при расчётах, внедрять количественные значения выбросов CO_2 в качестве обязательных и ключевых гарантийных параметров проекта.

Также модели ценообразования рассмотрены и описаны более детально в научной статье Пономаревой Ю. Б., Ищенко М. М. [7], применение и описание зеленых облигаций изложены следующими авторами: Вильданова М. М. [1], Стельмах В. Д., Сергеева Н. В. [10], Спиридонова А. В. [9].

Приведенная вышеуказанная информация, литература, научные работы и публикации ещё раз подтверждает активную работу в области развития подходов к лимитированию затрат при сооружении крупных промышленных объектов с учетом углеродной нейтральности, при этом количество научных статей и публикаций показывает возможность более детальной проработки и изучения научных направлений и методов учета стоимости выбросов парниковых газов в единичных расценках, сметных стоимостях, контрактных стратегиях ЕРС-проектах. Все поднимаемые научные изыскания находятся в зоне ожидания и требует наиболее тщательной проработки вопроса в научной среде.

Основоположником теории и идеи устойчивого развития является Томас Мальтус, еще в начале XVIII века он предположил, что рост населения будет влиять на потребление энергоресурсов. Также основоположником теории уменьшения выбросов парниковых газов является Рае Квон Чунг. Рае Квон Чунг был главным советником Генерального секретаря ООН Пан Ги Муна по вопросам концепции «зелёного роста». Концепция «зелёного роста» основана на развитии экономики при снижении выбросов парниковых газов и учетом углеродной нейтральности.

При анализе научных публикаций [4–6; 8; 11; 12] в контексте темы исследования – «Развитие подходов к лимитированию затрат при сооружении промышленных объектов с высоким уровнем выбросов парниковых газов» – можно сделать следующий вывод, что рассматриваемая литература и степень изученности темы на основании иных источников затрагивает проработку научного исследования только отчасти. Конкретика в параллели с темой остается только в некоторых позициях и не олицетворяет изученность полного наименования данной темы. Из этого следует, что тема научного исследования представляет собой новое направление изучения вопроса, связанного с развитием методологии, научных подходов к лимитированию затрат при сооружении промышленных объектов с высоким уровнем выбросов парниковых газов, а также представляет собой высокий уровень приоритетности и актуальности научного исследования.

Ключевые аспекты и стратегии в части лимитирования затрат при сооружении объектов с высоким выбросом парниковых газов

Совершенствование методов ограничения затрат при строительстве промышленных объектов с интенсивными выбросами парниковых газов представляет собой значимую задачу в рамках глобальных усилий по противодействию климатическим изменениям. Проведя сбор информации, выполнив оценку основных направления по уменьшению выбросов парниковых газов выделим семь основных ключевых аспектов и стра-

тегий. Данные ключевые аспекты и стратегии сведены в структурную схему:

1. Внедрение современных технологий.
2. Оптимизация проектирования и строительства.
3. Государственная поддержка и регулирование.
4. Финансирование и инвестиции.
5. Управление рисками проекта.
6. Обучение и инновации.
7. Мониторинг и отчетность проекта.

Распишем каждый аспект и стратегию более подробно, но не более двух – трех подпунктов.

1. Внедрение современных технологий включает в себя следующее: а) улавливание и хранение углерода (Carbon Capture and Storage – CCS), данные технологии CCS позволяют улавливать CO₂ на этапе производства продукции, транспортировки продукции и т. д., далее хранить CO₂ в скважинах под землей, данное направление значительно компенсирует выбросы CO₂; б) использование высокоэффективных решений в части экономических и технических показателей энергоэффективного оборудования и процессов, которые помогают снизить потребление энергоресурсов и, соответственно, уменьшить выбросы CO₂; в) применение возобновляемых источников энергии: интеграция солнечных панелей, ветровых и других возобновляемых источников энергии в систему электроснабжения проекта для снижения потребления электроэнергии, которая выработана с помощью ископаемого топлива (газ, уголь, нефть).
2. Оптимизация проектирования и строительства: а) использование модуляризации технологических установок при строительстве проекта, что позволяет сократить сроки строительства и минимизировать затраты на строительной площадке; б) цифровое моделирование (3D, 4D и 5D) – Building Information Modeling (BIM) помогает оптимизировать проектирование, выявлять коллизии основных технологических коммуникаций, сетей, определять потенциальные риски на ранних этапах

- проектирования (pre- FEED, FEED, проектная документация) и нивелировать затраты на устранение ошибок во время выпуска оборудования, во время строитель-монтажных работ, пуско-наладочных работ; в) масштабирование крупного проекта для использования эффекта масштабирования для снижения удельных затрат сроков при проектировании.
3. Государственная поддержка и регулирование, субсидии и налоговые льготы: а) государственные программы поддержки (СПИК, проектная фабрика финансирования проекта) могут стимулировать внедрение экологически чистых технологий; б) углеродные налоги и квоты со стороны государства могут мотивировать компании снижать выбросы CO₂; в) стандарты и нормативы (ГОСТ, СНиП, СП и НТД РФ): установление строгих экологических стандартов может способствовать внедрению более экологически чистых технологий.
 4. Финансирование и инвестиции со стороны банков и государства: а) выпуск зеленых облигаций позволяет привлекать средства для финансирования экологически чистых проектов; б) совместные проекты с государством могут снизить финансовую нагрузку на частные компании; в) использование средств международных фондов, таких как зеленый климатический фонд, может привлечь дополнительные средства для финансирования проектов.
 5. Управление рисками проекта: а) анализ всего жизненного цикла проекта помогает выявить потенциальные риски и затраты на ранних этапах реализации крупного проекта; б) использование страховых продуктов и гарантий может снизить финансовые риски (обязательное страхование крупнотоннажного оборудования от опрокидывания при транспортировке, от разрушений мостов и дорог при транспортировке крупнотоннажного оборудования и т. д.).
 6. Обучение и инновации: а) обучение персонала современным технологиям и современным, прогрессивным методам работы может повысить эффективность и снизить затраты; б) инвестиции в исследования, разработки и НИОКР могут привести к созданию новых, более эффективных и дешевых технологий.
 7. Мониторинг и отчетность проекта: а) внедрение систем мониторинга выбросов CO₂ и энергопотребления при выполнении строитель-монтажных работ проекта позволяет оперативно выявлять и устранять проблемы; б) контроль стоимости проекта на всем жизненном цикле проекта, контроль графиков проекта 2-го, 3-го и 4-го уровня, регулярная отчетность перед stakeholders повышает доверие и может привлечь дополнительные инвестиции.
- Указанные подходы допускают адаптацию к специфическим условиям и требованиям проекта. Это создаёт возможности не только для оптимизации затрат, но и на снижение экологической нагрузки на окружающую среду.
- При выполнении научных исследований были рассмотрены и вынесены следующие вопросы и направления, которые более детализированы (рис. 1). «Основные направления подходов и методологий в части структуры лимитирования затрат при сооружении промышленных объектов с высоким выбросом парниковых газов».
- ### Заключение
- Практическая значимость результатов исследования состоит в предложении следующих конкретных решений:
1. Включение в единичные расценки составляющей CO₂ и формирование BoQ для оценки стоимости ЕРСпроектов.
 2. Внедрение научных подходов и методологии лимитирования стоимости ЕРС-проектов в газовой отрасли, химической отрасли и атомной отрасли.
 3. Формирование оптимизационных режимов функционирования крупного промышленного проекта, направленных на сокращение выбросов CO₂ на всех этапах его жизненного цикла – от реализации до выпуска готовой продукции. Ключевая цель: снижение доли

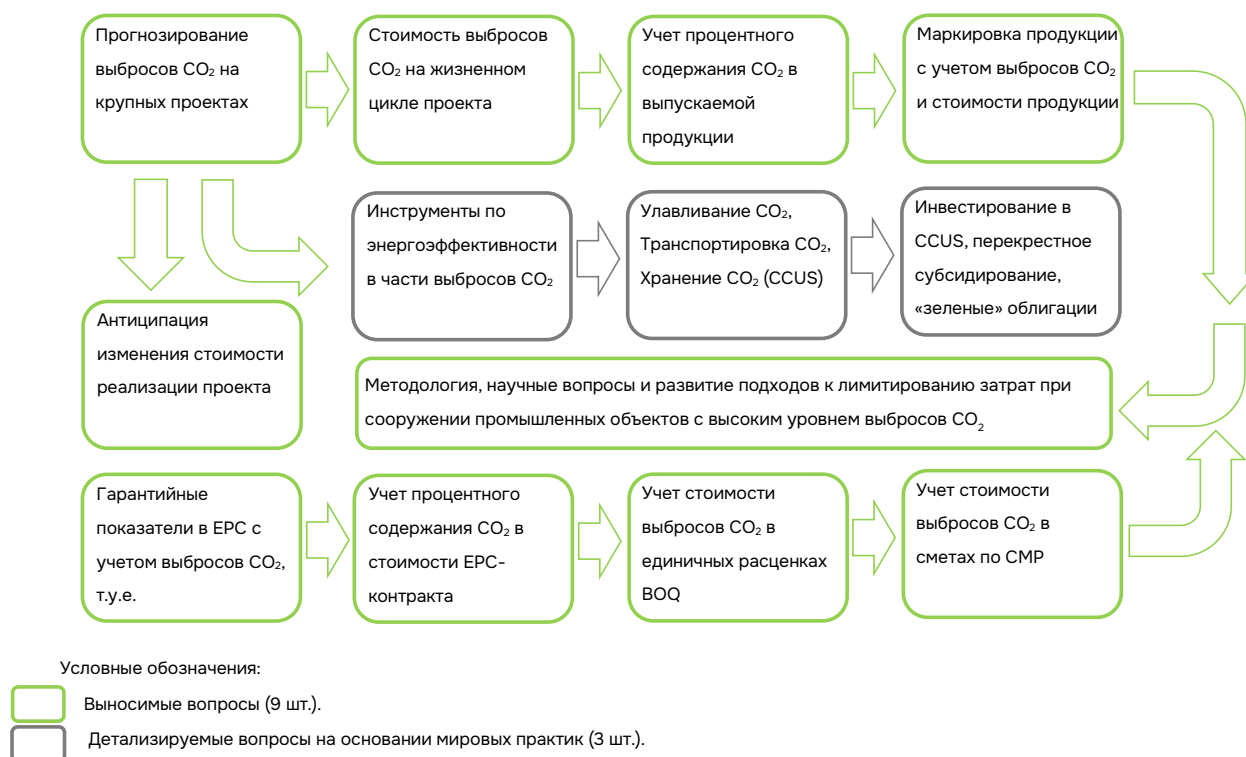


Рис. 1. Основные направления подходов и методологий в части лимитирования затрат при сооружении промышленных объектов с высоким выбросом парниковых газов. Источник: составлено автором.

диоксида углерода в составе конечной продукции предприятия. Это позволит повысить конкурентоспособность товаров на международном рынке.

4. Введение системы квотирования стоимостных показателей выбросов CO₂ с учётом особенностей реализации и лимитирования

затрат в проектах. Данная мера необходима для последующего внедрения методики учёта стоимости выбросов при реализации ЕРС-проектов. В рамках подхода предусматривается включение затрат на выбросы CO₂ в бюджет ЕРС-проекта как обязательного элемента сметного планирования.

Библиографический список

1. Вильданова М. М. Некоторые особенности «зеленого» финансирования и иных «зеленых» финансовых инструментов в России и за рубежом / Право и практика. — 2022.
2. Гераськин М. И. Моделирование и прогнозирование экономического роста предприятий нефтехимического и торгового секторов экономики РФ // Вестник Самарского государственного университета. Серия Экономика и управление. — 2015. — 9–2(131). — С. 180–191.
3. Дополнительные выгоды от снижения выбросов парниковых газов в России / С. Авалиани [и др.] // Информационно-аналитический бюллетень «Жизнь в атмосфере парниковых газов». — Институт консалтинга экологических проектов, 2009. — С. 3–6.
4. Левизов А. С. Зарубежный опыт работы с экологическими проблемами в контуре устойчивого развития территорий // Бюллетень науки и практики. — 2022. — № 6. — С. 142–151.
5. Мартынов В. Г., Бессель В. В., Лопатин А. С. Низкоуглеродная энергетика России как основа ее углеродной нейтральности // Нефтяное хозяйство. — 2023. — № 3. — С. 8–12. — DOI: [10.24887/0028-2448-2023-3-8-12](https://doi.org/10.24887/0028-2448-2023-3-8-12).
6. Новикова Е. В. Экологическая безопасность: современные правовые подходы к управлению рисками // Вестник Московского университета. Серия 11. Право. — 2018. — № 6. — С. 44–66.
7. Пономарева Ю. Б., Ищенко М. М. Особенности применения фиксированной цены ЕРС-контракта при сооружении объектов атомной энергетики за рубежом // Учет. Анализ. Аудит. — 2024. — Т. 11, № 4. — С. 73–84.

8. *Попова И. М.* Анализ законодательных изменений и мер поддержки достижения целей «Зеленой сделки» // Вестник международных организаций. — 2021. — Т. 16, № 4. — С. 5–3. — DOI: [10.17323/1996-7845-2021-04-02](https://doi.org/10.17323/1996-7845-2021-04-02).
9. *Спиридонова А. В.* «Зеленые» облигации как инструмент финансирования эколого-ориентированных проектов в Российской Федерации / Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. — 2021.
10. *Стельмах В. Д., Сергеева Н. В.* Мировой рынок «зеленых» облигаций и перспективы его развития / Мировая экономика и мировые финансы. — 2023.
11. *Сухарева М. А., Ленков И. Н., Чжан П.* Углеродная нейтральность: перспективы развития и влияние на мировую экономику // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). — 2022. — № 3. — С. 101–121.
12. *Шварц Е. А., Птичников А. В.* Стратегия низкоуглеродного развития России и роль лесов в её реализации // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2022. — № 4. — С. 399–426.
13. *Amelang S., Wehrmann B.* One Tonne of CO₂ Causes 180 Euros Damages. RWE Europe's Worst Polluter / Germany's Federal Environment Agency (UBA). — 2018.
14. *Clementino E. and Perkins R.* How Do Companies Respond to Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings. // Journal of Business Ethics. — 2021. — Vol. 171. — P. 379–397.
15. *Nordhaus W.* Revisiting the Social Cost of Carbon / PNAS. National Academy of Sciences of the United States of America. — 2017. — P. 1518–1523.
16. *Stern N.* Key Elements of a Global Deal on Climate Change. — 2008.
17. *Wagner G.* The True Price of Carbon / Project Syndicate. — 2020.

УДК 336.76.07 DOI: 10.14451/1.256.691

Актуальные тенденции в развитии публичных акционерных обществ в России

© 2026 Орехов Никита

Студент. Государственный университет просвещения, Москва, Россия.

E-mail: orehovn123@gmail.com

© 2026 Крупнов Юрий Александрович

Доктор экономических наук, профессор. Государственный университет просвещения, Москва, Россия.

E-mail: yukrupnov@mail.ru

Ключевые слова: акционерные общества, фондовый рынок, рыночная капитализация, государственное регулирование, корпоративное управление, инсайдерская модель.

Исследовано современное регулирование деятельности акционерных обществ. Выявлены основные тенденции в развитии и управлении акционерными обществами. Показана динамика изменения количества обществ и их рыночной капитализации. Оценен уровень и динамика государственного регулирования в исследуемой сфере. Выявлены факторы сдерживания развития. Исследовано влияние централизации управленческой власти на динамику развития и инвестиционную привлекательность обществ. Сделан вывод о распространении инсайдерской модели корпоративного управления. Сформулированы предложения о направлениях усилий менеджмента по поддержанию в деятельности компаний международных стандартов в области отчетности, формирования органов управления и учета интересов миноритарных акционеров.

Введение

В соответствии со Стратегией развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года [15] подлежит решению важная задача популяризации инвестиций юридических и, особенно, физических лиц. К 2030 году капитализация российского фондового рынка должна достигнуть 66% ВВП страны, что требует кратного увеличения текущих показателей. Первые признаки активизации инвесторов отмечаются в первые месяцы 2026 года, что стало следствием повышения оценки перспектив роста отечественных компаний, осуществляющих де-

ятельность в топливно-энергетической сфере. Будущее отечественного фондового рынка [18] во многом зависит от повышения привлекательности публичных акционерных обществ (ПАО) в условиях высокой неопределенности и международной конфликтности [8], а также роста их количества в экономике. Акционерные общества (АО) составляют основу корпоративного сектора России, и от качества их корпоративного управления зависит доверие инвесторов, устойчивость финансовых рынков и общественное восприятие крупного бизнеса [1].

Другим источником успеха является совершенствование государственного регулирования в рассматриваемой сфере [2]. Управление акционерными обществами в России опирается на развитую нормативно-правовую базу в части определения структуры органов корпоративного управления, прав и обязанностей акционеров и менеджмента, требований к раскрытию информации и контроля за деятельностью обществ. Однако текущая конъюнктура сдерживает развитие инвестиционной активности населения и предпринимательскую активность корпоративных структур, что в значительной мере определяет актуальные тенденции в развитии акционерных обществ в России.

Цель

Выявление и оценка актуальных тенденций в развитии акционерных обществ в России

Методы исследования

Использованы системный подход, методы статистического анализа и общенаучные методы исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

Совокупность действующих норм регулирования призвана обеспечить прозрачность и эффективность корпоративного управления, а также защиту интересов акционеров:

1. Федеральный закон № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» [17], 1995.
Определяет правовое положение АО, права акционеров, структуру органов управления, порядок создания, реорганизации и ликвидации акционерных обществ. Регулирует выпуск акций, дивиденды, крупные сделки, права миноритариев и др.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, ч. 1 [4], 1994.
Вводит понятия публичного и непубличного общества. Устанавливает принципы осуществления корпоративных прав, пределы ответственности и обязанности участников действовать добросовестно.
3. Федеральный закон № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» [16], 1996.

Регулирует отношения при публичном размещении и обращении акций. Устанавливает требования к раскрытию информации эмитентами, защите прав инвесторов, деятельности профессиональных участников рынка ценных бумаг.

4. Кодекс корпоративного управления (Банк России) [14], 2014.

Свод рекомендаций по лучшим практикам корпоративного управления, деятельности совета директоров и комитетов, системе вознаграждений, раскрытию информации, управлению рисками и пр.

5. Нормативные акты Банка России и ФНС, 2014–2025.

Разъясняющие письма и указания по вопросам созыва собраний, раскрытия информации, утверждения отчетности. Приказы ФНС по ведению реестра, а также временные послабления (моратории) на проведение собраний в очной форме в период пандемии и санкций.

6. Законодательство о степени и формах ответственности, 2001–2002.

Административная и уголовная ответственность должностных лиц акционерных обществ за нарушения корпоративных прав (штрафы за непредоставление информации акционеру, ответственность за уклонение от созыва собрания, фальсификацию отчетности и т. п.)

Анализ нормативно-правовой базы корпоративного управления в отечественных ПАО показал, что она весьма развита и соответствует международным стандартам:

- регламентирована структура и полномочия органов общества;
- установлены принципы раскрытия информации и защиты прав акционеров;
- предъявлены требования к обеспечению прозрачности и баланса интересов акционеров.

Органы управления образуют многоуровневую систему:

- общее собрание акционеров – высший орган;
- совет директоров – орган стратегического руководства и контроля;
- исполнительные органы – органы текущего управления, ревизионная комиссия – орган финансового контроля.
- Сокращение количества ПАО.
- Повышение концентрации собственности.
- Преемственность дивидендной политики.
- Снижение активности и роли миноритариев.
- Повышение роли государства.
- Ограничения в предоставлении информации доступности к корпоративной отчетности.

Такая модель при ее правильной реализации способна обеспечить разделение прав стейкхолдеров, учет интересов заинтересованных сторон и процветание бизнеса. Однако данные статистического наблюдения свидетельствуют о сокращении количества и отсутствии существенного роста капитализации ПАО и ОАО. Рассмотрим основные тенденции в развитии и управлении акционерными обществами, а также их соответствие рассмотренным правовым нормам:

Весьма симптоматичной является тенденция сокращения количества рассматриваемых организаций. Рассмотрим динамику количества акционерных обществ и других юридических лиц, сведения о которых учтены в Едином государственном реестре юридических лиц по состоянию на начало соответствующего года [13] (табл. 1).

Таблица 1. Динамика количества и состава российских юридических лиц в 2022–2026 гг. (штуки) [13].

	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026	2026/ 2022 гг. (%)
Юридические лица, в т.ч.	3 274 285	3 197 542	3 216 790	3 232 477	3 154 933	96,35
коммерческие, в т.ч.:	2 670 751	2 609 108	2 610 063	2 623 091	2 552 088	95,56
ООО	2 579 867	2 525 515	2 528 124	2 544 116	2 475 080	95,94
АО	55955	51509	50871	51 828	52469	93,77
ПАО	868	822	850	843	799	92,05
ОАО	7349	6 045	5241	4664	4169	56,73
Производственные кооперативы	8 742	7820	7 439	7 156	6 803	77,82
Унитарные предприятия	11 889	10 704	10 234	6 841	5 763	48,47

Как видно из таблицы 1, сокращение общего количества акционерных обществ за исследованный период составило около 6,2%, что почти вдвое превышает аналогичный показатель по юридическим лицам всех организационно-правовых форм (около 3,6%). При этом публичных акционерных обществ стало меньше почти на 8%, а сокращение совокупности публичных и открытых акционерных обществ составило около 40%. Следовательно, на фоне общего снижения численности юридических лиц в анализируемый

период отмечается опережающее сокращение численности акционерных обществ и, особенно, публичных и открытых акционерных обществ. Сокращение числа АО обусловлено следующими факторами:

- малый и средний бизнес предпочитает организационно-правовую форму «общество с ограниченной ответственностью», для которой законодательством предусмотрено преференциальное регулирование;

- многие предприниматели не готовы обеспечивать открытость отчетности и полную прозрачность предпринимательской деятельности, несмотря на то, что с началом специальной военной операции многие экономические субъекты получили право на сокрытие части отчетных данных;
- главное преимущество публичных акционерных обществ – возможность привлечения инвестиций на фондовом рынке – оказалось в значительной степени обесцененным ввиду ухода капитала в другие сегменты финансового рынка. Это подтверждается данными о динамике капитализации отечественных компаний [6] (табл. 2).

Таблица 2. Капитализация ведущих российских компаний в 2020–2025 гг. (млрд руб.) [6].

Эмитент	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Совокупный средне- годовой темп роста за 5 лет
Сбербанк	6 091	6 606	3 189	6 132	6 305	6 782	+2%
Роснефть	4 633	6 338	3 856	5 834	6 418	6 418	+6%
Газпром	5 034	8 120	3 853	3 783	3 135	3 135	-12%
Новатек	3 837	5 222	3 258	4 460	3 000	3 607	-1%
Норникель	3 758	3 547	2 337	2 476	1 764	2 278	-10%
Лукойл	3 382	4 265	2 820	4 684	5 017	5 017	+4%
Яндекс	1 881	1 636	655,7	918,9	1 554	1 810	-1%
Сургутнефтегаз	1 607	1 715	974,8	1 390	1 352	1 352	-8%
ВТБ	1 534	1 816	967,4	1 132	949,3	999,8	-8%
Татнефть	1 191	1 156	809,3	1 653	1 604	1 346	+2%

Как видно из таблицы 2, шесть из десяти крупнейших компаний продемонстрировали отрицательный совокупный среднегодовой темп роста. Снижение капитализации сопровождается ста-

билизацией и даже уменьшением (в сравнении с 2024 годом) дивидендных выплат держателям акций [12] (табл. 3).

Таблица 3. Дивидендные выплаты ведущих российских компаний в 2020–2025 гг. (млрд руб.) [12].

Эмитент	2021	2022	2023	2024	2025
Сбербанк	422,4	0	564,7	752,2	786,9
Роснефть	441,5	406,5	633,6	307	156
Газпром	0	1 208	0	0	0
Новатек	216,9	320,5	238,6	134	142
Норникель	419,0	0	139,9	0	0
Лукойл	571,2	451,3	635,7	345	375
Яндекс	0	0	0	58,0	74,1

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. Дивидендные выплаты ведущих российских компаний в 2020–2025 гг. (млрд руб.) [12]. (Продолжение таблицы)

Эмитент	2021	2022	2023	2024	2025
Сургутнефтегаз	76,8	65,0	34,7	125,0	97,6
ВТБ	0	0	0	0	137
Татнефть	99,2	156,5	204,4	59	100
...					
Всего	2790	3230	2290	4400	2910

В целом, размер дивидендов по многим флагманам фондового рынка в последние годы составлял 10 и более процентов, что можно признать довольно значительным. Однако такое положение дел указывает скорее не на зрелость фондового рынка, а на стремление государства, как главного мажоритарного акционера, пополнить федеральный бюджет, который вот уже несколько лет формируется со значительным первичным дефицитом. К тому же, некоторые частные компании в отсутствие крупных инвестиционных проектов [10], направляют на дивидендные выплаты 50 и более процентов прибыли. В целом, в условиях продолжительного снижения капитализации рынка российские компании пытаются привлечь новых инвесторов стабильно высокими выплатами дивидендов. Однако эффект от реализации такого подхода ослабляется опережающим ростом инфляции, повышением ставки Банка России и обилием других инструментов, обеспечивающих более высокий уровень маржинальности.

Концентрация собственности в рассматриваемой сфере резко выросла, так как позиции крупных мажоритарных акционеров, включая государство, усилились. Правда, по данным аналитиков Альфа-Банка, доля (в капитализации) компаний с государственным участием в период 2020–2025 гг. сократилась на 8 процентных пункта [11] (рис. 1).

Как видно из рисунка, в период до 2023 года совокупная доля компаний с государственным участием составляла более половины (54%) капитализации рынка. В рамках тенденции усиления контроля государства за бизнесом и введения ограничений для инвесторов-нерезидентов,

с началом специальной военной операции в распоряжение государства были переданы активы Юнипро, ЮГК, Fesco, Домодедово и др. Дальнейшее снижение вышеуказанной доли обусловлено серией IPO частных компаний, а также падением стоимости добывающих и топливно-энергетических компаний, цены на продукцию которых снизились под влиянием антироссийских санкций и укрепления национальной валюты. Вместе со снижением международной конфликтности процесс роста влияния государства может возобновиться.

Все же уровень огосударствления остается весьма высоким, и это стало одной из актуальных форм взаимодействия государства и бизнеса [3]. Обусловленная этим централизация управленческой «власти» упрощает принятие стратегически важных решений [9], но несет угрозы ограничения конкуренции [7], игнорирования интересов миноритариев, ослабления контроля над деятельностью менеджмента и преобладания инсайдерской модели корпоративного управления в целом [5].

Именно эта модель, в значительной мере, определяет специфику управления, когда основной акционер контролирует менеджмент. При этом снижается роль механизмов корпоративного контроля, и ограничиваются возможности миноритариев влиять на принятие решений. Контролирующие акционеры и подконтрольный им менеджмент могут проводить сделки между аффилированными компаниями на нерыночных условиях (например, продавать активы «своей» компании дешевле рыночной цены другой компании того же бенефициара). Хотя закон требует

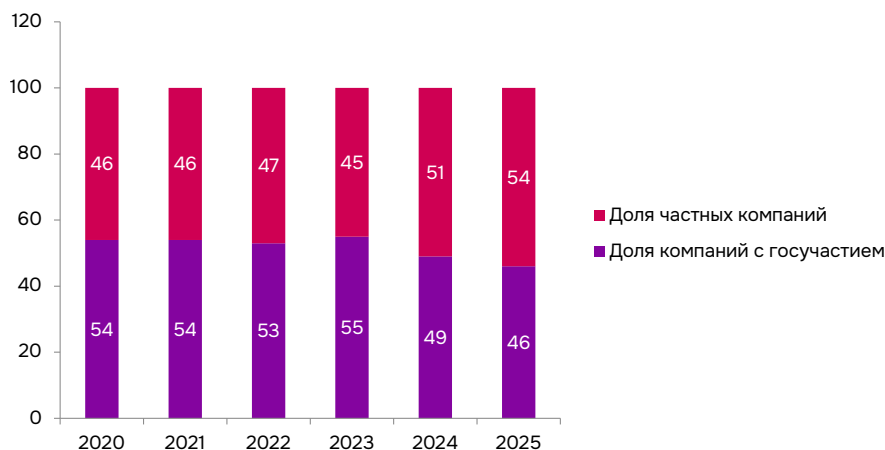


Рис. 1. Доля компаний с государственным участием в общей капитализации российского рынка акций (%). Источник: составлено авторами по [11].

одобрения таких сделок независимыми директорами или акционерами (в зависимости от суммы), на практике механизм контроля не всегда эффективен — советы могут состоять из лояльных лиц. Это чревато выведением ценностей из компании, от чего страдают миноритарии. В результате деятельность совета директоров может все в меньшей степени соответствовать интересам всех акционеров.

Кроме того, высокая концентрация часто означает низкую ликвидность акций. Если доля свободно обращающихся акций (free float) не превышает 10–20%, то объем торгов акциями мал, волатильность высока, и миноритариям трудно войти и выйти из позиции. Институциональные инвесторы пренебрегают такими ценными бумагами или требуют большой дисконт к оценке за риск обладания активами с недостаточной ликвидностью. Это приводит к недооценке компаний: российские акции традиционно торгуются с мультипликаторами ниже мировых аналогов. Отчасти это геополитический риск, но во многом и корпоративный риск, связанный с управлением. Инвесторы закладывают «скидку за контроль» — то есть основному акционеру компания ценна больше, чем совокупности миноритариев. Эта скидка в России значительна.

Государство и его представители в акционерных обществах реализуют политику извлечения максимальных дивидендов и сохранения стабильности управления (например, продление полномо-

чий руководителей, поддержка совета директоров «своими» представителями). Независимость советов директоров, формируемых вышеуказанным образом, является неполной, так как преследуемые ими цели могут включать не только коммерческие интересы, но и выполнение государственных программ. В 2022–2023 гг. из соображений санкционной безопасности многие госкомпании перевели раскрытие информации в усеченный режим, что не вполне соответствует лучшим стандартам корпоративного управления.

Кворумы на общих собраниях акционеров обычно формируются держателями крупных пакетов акций, а розничные миноритарии обычно проявляют пассивность. Фонды и страховые компании, призванные консолидировать их голоса, слабо представлены на отечественном рынке. Иностранные институциональные инвесторы, ранее (до 2022 г.) располагавшие крупными пакетами акций, также утратили возможность влияния на принятие корпоративных решений. Этим, в частности, обусловлено снижение уровня защищенности прав миноритариев при реорганизациях и выкупах акций.

В частности, ущерб интересам миноритариев может быть нанесен при принудительном выкупе акций у миноритарных акционеров. Закон разрешает выкуп не иначе как по «справедливой» цене и на основе определения рыночной стоимости активов. Однако на практике вышеуказанные

сделки часто навязываются миноритарным акционерам по заниженным ценам. Размывание их долей часто происходит по итогам проведения дополнительных эмиссий. Примером служит дополнительная эмиссия акций ПАО Аэрофлот, необходимость которой была обусловлена оказанием государственной помощи компании, оказавшейся в условиях санкционного давления и резкого ухудшения операционных показателей.

Мажоритарный акционер, контролируя собрание, может принять решение о дополнительной эмиссии акций с исключением преимущественного права существующих акционеров под предлогом привлечения инвестора — фактически выпустив акции самому себе или аффилированной структуре. Это снижает долю миноритариев в капитале и их влияние. Таким образом, усиление роли государства и других крупных мажоритариев является одним из важнейших факторов, ограничивающих привлекательность российского фондового рынка.

В целом, отечественная модель управления публичными акционерными обществами продолжает эволюционировать в условиях высокой неопределенности, а также острых внутренних и внешних вызовов. Устойчивая динамика уменьшения числа публичных АО и концентрация собственности свидетельствуют о преобладании модели, в рамках которой ключевые решения принимаются основными акционерами, а роль рынка капитала вторична. При этом стремление к поддержанию клиентоориентированной дивидендной политики и внедрение практики назначения независимых директоров свидетельствуют о развитии позитивных рыночных и корпоративных управленческих тенденций. Фондовый рынок демонстрирует готовность к качественному и количественному росту при условии нормализации конъюнктуры.

Заключение

Несмотря на наличие развитой законодательной базы и постепенное улучшение практик, корпоративное управление многих российских акционерных обществ сталкивается с рядом системных проблем. Они коренятся как в структуре собственности, так и в институциональной среде. Корпоративный сектор акционерных обществ в России сосредоточен преимущественно в крупном бизнесе, с высокой концентрацией собственности и невысокой долей действительно публичных компаний. Многие АО предпочитают закрытый статус, количество ПАО невелико. Управление в компаниях часто строится вокруг контролирующего акционера, что определяет характер взаимоотношений с миноритариями и инвесторами. Положительные изменения включают сохранение стабильно высоких дивидендных выплат и внедрение отдельных элементов современных практик (институт независимых директоров, комитетов, раскрытие информации в объеме, сопоставимом с международными стандартами у ряда компаний). Однако сохраняется непрозрачность ряда бизнесов, формальное соблюдение требований, низкая активность миноритариев и риски конфликтов интересов. Выявленные факты и тенденции дают основу для понимания проблем корпоративного управления, которые препятствуют эффективному, сбалансированному управлению, соответствующему интересам всех стейкхолдеров.

В этой связи корпоративные усилия должны направляться на то, чтобы антироссийские санкции и уход иностранных инвесторов не привели к падению роли международных стандартов в публичных компаниях. Менеджменту следует не допускать снижения качества и нарушения сроков отчетности. Несмотря на сложности с привлечением независимых директоров, необходимо добиваться проведения очных собраний акционеров. Продление сроков избрания органов управления не должно нарушать коммуникации руководства с акционерами.

Библиографический список

1. Акционерные общества в Российской Федерации: понятие, сущность и правовая природа / С. А. Куемжиева [и др.] // Право и государство: теория и практика. — 2020. — 11(191). — С. 209–212. — DOI: [10.47643/1815-1337_2020_11_209](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2020_11_209). — EDN WJJMZG.
2. Баранов Б. Б. Функционирование акционерных обществ: теоретические основы и государственное регулирование // Социальная политика и социология. — 2009. — 2(44). — С. 96–117. — EDN KVENJR.
3. Валова Ю. И., Жуков Д. Е. Формы взаимодействия государства и крупного бизнеса в России : Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Москва, 28 ноября 2025 года // Стратегии и приоритеты национального развития: экономика, управление и безопасность. — М. : Московский университет им. С. Ю. Витте, 2025. — С. 526–536. — EDN DLOWKU.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ, — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.
5. Деметьева А. Г. Инсайдерская модель корпоративного управления: современные особенности и тенденции развития // Менеджмент сегодня. — 2010. — № 6. — С. 354–369. — EDN NBGJUF.
6. Капитализация российских компаний за 10 лет / Smart-lab. — URL: https://smart-lab.ru/q/shares_fundamental4.
7. Крупнов Ю. А. Защита конкуренции и экономический рост : сборник научных статей 19-й Международной научно-практической конференции, Курск, 25 июня 2020 года // Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы. Т. 3. — Курск : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал, 2020. — С. 250–262. — EDN MWTTCH.
8. Крупнов Ю. А. Политэкономические аспекты турбулентности в мировой экономике // Экономические науки. — 2025. — № 244. — С. 571–579. — DOI: [10.14451/1.244.571](https://doi.org/10.14451/1.244.571). — EDN OKINPA.
9. Мартыненко Т. В., Бондаренко Ю. А. Проблемные вопросы и современные тенденции в управлении компаниями с участием государства в Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2021. — № 3. — С. 35–40. — DOI: [10.22394/2079-1690-2021-1-3-35-40](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-3-35-40). — EDN YYOEND.
10. Моттаева А. Б., Покровский О. Ю. Инфраструктурные инвестиции как фактор регионального экономического развития // Экономика и предпринимательство. — 2019. — 7(108). — С. 503–507. — EDN DYSGQS.
11. Национальное достояние: анализируем госкомпании / Альфа-инвестор. — URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/natsionalnoe-dostoyanie-analiziruem-goskompanii>.
12. Объем выплаты дивидендов российских компаний за 10 лет / Smart-lab. — URL: https://smart-lab.ru/q/shares_fundamental4.
13. Отчеты по форме № 1-ЮП за 2023–2026 г. / Федеральная налоговая служба. — URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16601803.
14. Письмо ЦБ РФ от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления», — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=8&documentId=230454>.
15. Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2022 г. № 4355-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года», — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405965447>.
16. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148.
17. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743.
18. Шестакова Е. Д. Перспективы развития отечественного рынка акций в новых условиях // Проблемы теории и практики управления. — 2022. — № 4. — С. 190–205. — EDN SNSJZP.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.699

Корпоративное управление и транспарентность как драйверы инвестиционной привлекательности и роста капитализации публичных компаний: управленческий подход

© 2026 Поленов Даниил

Аспирант, Факультет экономики и бизнеса. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: daniilpolenov2001@mail.ru

© 2026 Пухова Марина Михайловна

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: MPuhova@fa.ru

Ключевые слова: рыночная стоимость компании, инвестиционная привлекательность, публичные компании, капитализация, дивидендная политика, корпоративное управление, стоимость капитала.

В статье исследуется роль корпоративного управления и транспарентности в формировании инвестиционной привлекательности публичных компаний и росте их рыночной капитализации. Обосновывается, что в условиях информационной асимметрии качество корпоративного управления и уровень прозрачности становятся критическими сигналами, снижающими требуемую инвесторами премию за риск. Предложена управленческая классификация факторов инвестиционной привлекательности, разработана модель интеграции целей повышения качества корпоративного управления в систему KPI публичной компании. Эмпирически верифицировано влияние параметров корпоративного управления на стоимость капитала компаний на развивающихся рынках. Представлен алгоритм оценки эффективности управленческих воздействий через динамику средневзвешенной стоимости капитала (WACC).

Введение

В современной экономической реальности, характеризующейся повышенной волатильностью финансовых рынков и ростом значимости нефинансовых факторов, проблема формирования устойчивой инвестиционной привлекательно-

сти публичных компаний приобретает критически важное значение. Традиционные драйверы роста капитализации, связанные с операционной и финансовой эффективностью, перестают быть достаточным условием для привлечения долгосрочных инвестиций. Эмпирические

наблюдения последнего десятилетия свидетельствуют о формировании устойчивого тренда: инвесторы, особенно на развивающихся рынках, все чаще принимают решения, основываясь на оценке качества корпоративного управления и степени прозрачности компании [8; 14].

Данный феномен находит объяснение в рамках теории информационной асимметрии, разработанной Дж. Акерлофом [6], и развиваемой в работах М. Спенса теории сигналов [21]. Согласно этим концепциям, менеджмент компании обладает большим объемом информации о ее истинном состоянии, чем внешние инвесторы, что создает предпосылки для неверной оценки рыночной стоимости. В таких условиях качество корпоративного управления и прозрачность выступают как сигналы, позволяющие снизить информационную асимметрию и, следовательно, требуемую инвесторами премию за риск.

Проблема исследования заключается в противоречии между возрастающими требованиями инвесторов к качеству корпоративного управления и отсутствием у менеджмента публичных компаний целостного подхода к управлению данными факторами как драйверами роста капитализации. Современная практика зачастую фрагментирует эту функцию: вопросы комплаенса рассматриваются в отрыве от IR-политики, а раскрытие информации сводится к формальному соблюдению регуляторных требований вместо использования его как инструмента снижения стоимости капитала [9].

Фундаментальные основы исследования заложены в трудах классиков стоимостно-ориентированного менеджмента (Value-Based Management). Т. Коупленд, Т. Коллер и Дж. Мурин обосновали необходимость интеграции целей создания стоимости во все уровни управления компанией [4]. А. Дамодаран разработал методологию оценки влияния управленческих решений на стоимость компании и показал значимость фактора риска, определяемого в том числе качеством корпоративного управления [2]. Агентская теория М. Джэнсена и У. Меклинга [17] раскрыла механизмы влияния корпоративного

управления на снижение агентских издержек и повышение эффективности использования ресурсов.

Однако, несмотря на значительный объем накопленных знаний, проблема комплексного управления прозрачностью и качеством корпоративного управления как единым драйвером инвестиционной привлекательности остается недостаточно разработанной, особенно в контексте развивающихся рынков, характеризующихся повышенными рисками и специфическими институциональными условиями [18].

Целью настоящей статьи является разработка теоретически обоснованных положений и практических рекомендаций по формированию системы управления инвестиционной привлекательностью публичной компании на основе использования инструментов корпоративного управления и повышения прозрачности как драйверов роста рыночной капитализации. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: систематизация факторов инвестиционной привлекательности с позиции управленческого воздействия; эмпирический анализ влияния параметров корпоративного управления и индикаторов прозрачности на рыночные мультипликаторы и стоимость капитала; разработка организационно-управленческой модели интеграции целей повышения инвестиционной привлекательности в систему стратегического планирования; создание практического алгоритма оптимизации инвестиционной привлекательности и методики оценки его влияния на капитализацию.

В современной экономической литературе инвестиционная привлекательность традиционно рассматривается как совокупность характеристик, определяющих целесообразность вложения средств в компанию. Однако, с позиции управленческого подхода, инвестиционную привлекательность следует трактовать не как пассивную характеристику, а как динамический конструкт, поддающийся целенаправленному воздействию со стороны менеджмента и совета директоров [3].

Ключевая особенность инвестиционной привлекательности как объекта управления заключается в ее дуалистической природе. С одной стороны, она базируется на объективных фундаментальных показателях деятельности компании (рентабельность, ликвидность, финансовая устойчивость). С другой стороны, она включает субъективные компоненты, связанные с восприятием компании рынком, доверием к менедж-

менту и ожиданиями относительно будущих результатов [5].

В рамках данного исследования предлагается управленческая классификация факторов инвестиционной привлекательности, в основе которой лежит их дифференциация по степени контролируемости со стороны различных уровней корпоративного управления (табл. 1).

Таблица 1. Управленческая классификация факторов инвестиционной привлекательности.

Уровень управления	Группа факторов	Примеры	Степень контролируемости	Влияние на стоимость капитала
Операционный менеджмент	Операционные	Эффективность производства, управление оборотным капиталом	Высокая	Косвенное (через денежные потоки)
Топ-менеджмент	Финансовые	Структура капитала, дивидендная политика	Высокая	Прямое (через стоимость заемного и собственного капитала)
Топ-менеджмент + Совет директоров	Информационные (транспарентность)	Раскрытие информации, IR-коммуникации, понятность отчетности	Средняя	Прямое (через снижение информационной премии)
Совет директоров	Корпоративного управления	Структура и независимость совета, защита прав миноритариев	Средняя	Прямое (через снижение агентских издержек и премии за риск)
Внешняя среда	Макроэкономические	Инфляция, ставки, регуляторная среда	Низкая	Косвенное

Источник: составлено автором по материалам [4, с. 145–178], [2, Гл. 5–7], [1; 15; 17].

Таблица 1 представляет авторскую классификацию факторов инвестиционной привлекательности, построенную по критерию управляемости. Все факторы распределены по пяти группам, каждая из которых закреплена за соответствующим уровнем управления (от операционного менеджмента до совета директоров). Операционные и финансовые факторы обладают высокой степенью контролируемости, однако первые влияют на стоимость капитала косвенно (через

денежные потоки), тогда как вторые – напрямую. Факторы транспарентности и корпоративного управления, находящиеся в зоне ответственности топ-менеджмента и совета директоров, также оказывают прямое влияние на стоимость капитала, но их контролируемость оценивается как средняя в силу зависимости от внешней оценки со стороны рынка. Макроэкономические факторы вынесены за пределы управленческого воздействия.

Предложенная классификация позволяет дифференцировать управленческие усилия: факторы с прямым влиянием на стоимость капитала (финансовые, информационные, корпоративного управления) дают наиболее непосредственный и измеримый эффект в виде снижения средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и являются приоритетными для включения в систему KPI высшего уровня управления.

Предложенная классификация позволяет выделить две ключевые группы факторов, которые, находясь в зоне ответственности высшего уровня управления (топ-менеджмента и совета директоров), оказывают непосредственное влияние на стоимость капитала через снижение требуемой инвесторами доходности: факторы корпоративного управления и факторы транспарентности. Теоретическим базисом, объясняющим механизм влияния корпоративного управления и транспарентности на инвестиционную привлекательность, выступает теория сигналов (signaling theory). Согласно М. Спенсу [21], в условиях информационной асимметрии экономические агенты, обладающие большей информацией (менеджмент), могут направлять сигналы менее информированным агентам (инвесторам), чтобы повлиять на их решения. При этом сигнал считается эффективным, если он является издержкостоемким (costly to fake), то есть его подача требует реальных усилий и не может быть легко сфальсифицирована.

Качество корпоративного управления представляет собой именно такой сигнал. Формирование независимого совета директоров, создание комитетов по аудиту и вознаграждениям, внедрение прозрачных процедур назначения топ-менеджмента требуют реальных затрат и организационных усилий. Компании с низким качеством управления не могут без существенных издержек имитировать эти характеристики, что делает их надежным сигналом для инвесторов [13].

Транспарентность, в свою очередь, выступает как сигнал, снижающий информационную асимметрию напрямую. Регулярное и полное раскры-

тие информации, понятность финансовой отчетности, активная IR-политика позволяют инвесторам более точно оценивать перспективы компании и снижают неопределенность [10]. Р. Шиллер в своих работах по поведенческим финансам подчеркивал, что на формирование рыночных цен влияют не только объективные данные, но и нарративы, которые компании транслируют рынку, и прозрачность является способом контроля качества этих нарративов [20].

Эмпирические исследования подтверждают значимость данных факторов. В работе Р. Ла Порта и соавторов [16] было показано, что защита прав миноритарных акционеров положительно коррелирует с рыночной капитализацией компаний. Л. Бута и соавторы [7] выявили прямую связь между качеством корпоративного управления и стоимостью заемного капитала: компании с более высокими стандартами управления получают кредиты под более низкие проценты. Для развивающихся рынков эта связь оказывается даже более сильной, чем для развитых, что объясняется более высоким уровнем исходной информационной асимметрии и слабостью институциональной среды [11].

Для эмпирической верификации влияния качества корпоративного управления и уровня транспарентности на стоимость капитала публичных компаний было проведено исследование на выборке из 60 публичных компаний, акции которых обращаются на Московской бирже и биржах Казахстана в период 2019–2023 гг. Выбор развивающихся рынков обусловлен более высокой значимостью институциональных факторов и информационной асимметрии для инвестиционных решений.

Финансовые показатели и рыночные данные получены из систем СПАРК, Bloomberg Professional, а также из официальной отчетности компаний (МСФО) и данных бирж. Показатели корпоративного управления (состав совета директоров, наличие комитетов, независимость директоров) собраны автором на основе анализа годовых отчетов, уставов и рейтингов корпоративного

управления («Эксперт РА», Ассоциация финансистов Казахстана). Показатели транспарентности (индекс раскрытия информации, наличие ESG-отчетности, регулярность IR-мероприятий) рассчитаны автором по 45 индикаторам на основе публичных данных.

В качестве зависимой переменной использовалась средневзвешенная стоимость капитала (WACC), рассчитанная по стандартной методологии:

$$WACC = K_e \cdot \frac{E}{E + D} + K_d \cdot (1 - T) \cdot \frac{D}{E + D},$$

где K_e – стоимость собственного капитала (рассчитанная по модели CAPM с учетом страновой премии за риск), K_d – стоимость заемного капитала, E и D – рыночная стоимость собственного и заемного капитала соответственно, T – эффективная ставка налога на прибыль.

Независимые переменные были разделены на две группы. Первая группа – переменные, характеризующие качество корпоративного управления (CG-факторы):

- Независимость совета директоров (доля независимых директоров);

- Наличие комитета по аудиту (бинарная переменная);
- Наличие комитета по вознаграждениям и номинациям (бинарная переменная);
- Размер совета директоров;
- Наличие блокирующего пакета у крупнейшего акционера.

Вторая группа – переменные, характеризующие уровень транспарентности:

- Индекс раскрытия информации (количество раскрываемых показателей в годовом отчете);
- Наличие нефинансовой отчетности (ESG-отчетности);
- Регулярность проведения IR-мероприятий (дней инвестора, conference calls);
- Понятность отчетности (экспертная оценка).

Контрольные переменные включали размер компании ($\log$ выручки), рентабельность собственного капитала (ROE), леверидж (D/E) и отраслевую принадлежность.

Регрессионный анализ панельных данных с фиксированными эффектами позволил выявить следующие закономерности (табл. 2).

Таблица 2. Заголовок.

Переменная	Коэффициент	Стандартная ошибка	p-value
Константа	0,124 ^{***}	0,018	0,000
Доля независимых директоров	-0,087 ^{**}	0,032	0,008
Наличие комитета по аудиту	-0,042 [*]	0,019	0,031
Индекс раскрытия информации	-0,056 ^{**}	0,021	0,009
Наличие ESG-отчетности	-0,038 [*]	0,017	0,042
Регулярность IR-мероприятий	-0,045 ^{**}	0,016	0,005
Размер компании ($\log$ выручки)	-0,023 [*]	0,011	0,048
ROE	-0,112 ^{***}	0,028	0,000
Леверидж (D/E)	0,067 ^{**}	0,024	0,007
R^2 (within)	0,487		
Количество наблюдений	300		

Источник: составлено автором по материалам [12; 19; 22].

Примечание: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Таблица 2 содержит результаты панельного регрессионного анализа, оценивающего влияние факторов корпоративного управления и транспарентности на средневзвешенную стоимость капитала (WACC). В столбце «Переменная» перечислены независимые переменные (факторы корпоративного управления, транспарентности и контрольные переменные), а также константа. Столбец «Коэффициент» отражает величину изменения WACC (в процентных пунктах) при изменении соответствующей переменной на единицу измерения: для непрерывных переменных (доля независимых директоров, индекс раскрытия информации, размер компании, ROE, леверидж) – на 1 процентный пункт или 1 единицу показателя; для бинарных переменных (наличие комитетов, ESG-отчетности, IR-мероприятий) – переход от 0 к 1 означает изменение WACC на величину коэффициента. Столбец «Стандартная ошибка» показывает точность оценки коэффициента, а столбец «p-value» – уровень статистической значимости, где ***, **, * соответствуют уровням значимости 0,001; 0,01 и 0,05.

Отрицательные коэффициенты указывают на снижение стоимости капитала при улучшении соответствующего фактора. Так, увеличение доли независимых директоров на 10 процентных пунктов ассоциировано со снижением WACC на 0,87 процентных пункта (коэффициент $-0,087$ при $p < 0,01$). Наличие комитета по аудиту снижает WACC в среднем на 0,42 процентных пункта. Среди факторов транспарентности наиболее сильное влияние демонстрирует индекс раскрытия информации: его увеличение на 0,1 (по шкале от 0 до 1) снижает WACC на 0,56 процентных пункта. Контрольные переменные (ROE, леверидж, размер компании) имеют ожидаемые знаки и значимы на уровне $p < 0,05$. Коэффициент детерминации R^2 (within) составляет 0,487, что означает, что модель объясняет 48,7% вариации WACC внутри компаний во времени.

Полученные результаты позволяют сделать ряд важных выводов.

Во-первых, качество корпоративного управления демонстрирует статистически значимое от-

рицательное влияние на стоимость капитала. Увеличение доли независимых директоров на 10 процентных пунктов ассоциировано со снижением WACC на 0,87 процентных пункта. Наличие комитета по аудиту снижает стоимость капитала в среднем на 0,42 процентных пункта. Это подтверждает гипотезу о том, что инвесторы воспринимают сильное корпоративное управление как фактор снижения рисков и готовы довольствоваться меньшей доходностью.

Во-вторых, факторы транспарентности также демонстрируют значимое влияние. Индекс раскрытия информации (стандартизованный) показывает отрицательную связь с WACC: компании, входящие в верхний квартиль по полноте раскрытия, имеют стоимость капитала в среднем на 0,56 п.п. ниже. Наличие ESG-отчетности, несмотря на относительную новизну этого требования для развивающихся рынков, уже оказывает значимое влияние, снижая WACC на 0,38 п.п. Регулярность IR-мероприятий (минимум два раза в год) снижает стоимость капитала на 0,45 п.п.

В-третьих, сравнительный анализ силы влияния показывает, что на развивающихся рынках совокупное влияние факторов корпоративного управления и транспарентности на WACC сопоставимо с влиянием традиционных операционных показателей (ROE). Стандартизованные коэффициенты регрессии (бета-коэффициенты) для CG-факторов в сумме составляют около 0,35, что лишь незначительно уступает влиянию рентабельности (0,42).

Эти результаты согласуются с выводами исследований Дж. Стиглица [22], который подчеркивал особую значимость институциональных факторов для развивающихся экономик, а также с работами Р. Шиллера о роли «иррационального оптимизма» и доверия в формировании рыночных цен [19].

На основе проведенного теоретического анализа и эмпирической верификации влияния факторов корпоративного управления и транспарентности на стоимость капитала автором представляется возможным предложить организационно-управленческую модель интеграции целей

повышения инвестиционной привлекательности в систему стратегического планирования публичной компании. Ключевая идея модели заключается в том, что повышение качества корпоративного управления и прозрачности должно рассматриваться не как затратный механизм комплаенса, а как инвестиционный проект, направленный на снижение стоимости капитала и рост капитализации. Соответственно, цели в этой области должны быть интегрированы в систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) и каскадированы до уровня ключевых показателей эффективности (KPI) конкретных подразделений и менеджеров.

Предлагаемая модель включает четыре блока.

Блок 1. Стратегические цели в области корпоративного управления и прозрачности

- Достижение соответствия национальному кодексу корпоративного управления;
- Формирование совета директоров, не менее 1/3 которого составляют независимые директора;
- Создание комитетов по аудиту, вознаграждениям и номинациям;
- Внедрение практики регулярного раскрытия нефинансовой отчетности (ESG);
- Обеспечение проведения регулярных IR-мероприятий (не реже 2 раз в год).

Блок 2. Ключевые показатели эффективности (KPI)

- Для совета директоров: доля независимых директоров, наличие комитетов, оценка качества корпоративного управления внешними рейтинговыми агентствами;
- Для топ-менеджмента: динамика WACC, улучшение позиций в рейтингах прозрачности, количество аналитиков, покрывающих компанию;
- Для IR-департамента: регулярность коммуникаций, качество раскрытия информации, обратная связь от инвесторов.

Блок 3. Механизмы реализации

- Регулярная оценка качества корпоративного управления (самооценка совета директоров, внешний аудит системы управления);
- Совершенствование политики раскрытия информации (переход к интегрированной отчетности);
- Развитие IR-функции (внедрение CRM-систем для работы с инвесторами, регулярные roadshow);
- Мониторинг изменений в ожиданиях инвесторов (опросы, анализ запросов).

Блок 4. Оценка эффективности

- Расчет экономического эффекта от снижения WACC;
- Оценка динамики рыночных мультипликаторов (P/E, EV/EBITDA);
- Мониторинг изменений в структуре акционерного капитала (рост доли институциональных инвесторов);
- Сравнительный анализ с компаниями-аналогами (бенчмаркинг).

Алгоритм оптимизации инвестиционной привлекательности. На основе предложенной модели разработан практический алгоритм оптимизации инвестиционной привлекательности публичной компании, включающий следующие этапы.

Этап 1. Диагностика текущего состояния

На данном этапе проводится оценка текущего уровня корпоративного управления и прозрачности компании. Используются методики самооценки совета директоров, анализ раскрываемой информации, опросы инвесторов и аналитиков. Рассчитывается текущее значение WACC и проводится его декомпозиция для выделения составляющих, связанных с информационной асимметрией и агентскими издержками.

Этап 2. Бенчмаркинг и определение целевых показателей

Проводится сравнение с компаниями-аналогами (отраслевыми и страновыми), имеющими наилучшие практики корпоративного управления.

На основе этого сравнения и с учетом выявленных эмпирических зависимостей определяются целевые значения показателей: желаемая доля независимых директоров, целевой индекс раскрытия информации, планируемая динамика WACC.

Этап 3. Разработка дорожной карты

Формируется детальный план мероприятий с указанием сроков, ответственных и необходимых ресурсов. Дорожная карта включает:

- мероприятия по совершенствованию структуры совета директоров (изменение состава, создание комитетов);
- мероприятия по повышению прозрачности (разработка политики раскрытия, подготовка ESG-отчетности);
- мероприятия по развитию IR (найм специалистов, планирование коммуникаций);
- мероприятия по взаимодействию с рейтинговыми агентствами.

Этап 4. Внедрение и мониторинг

Реализация мероприятий дорожной карты сопровождается регулярным мониторингом промежуточных результатов. Ключевой индикатор на данном этапе – динамика восприятия компании инвесторами, отслеживаемая через опросы и анализ котировок.

Этап 5. Оценка эффективности и корректировка

По итогам реализации этапов проводится оценка достигнутых результатов. Основным критерием выступает динамика WACC. Рассчитывается экономический эффект как приведенная стоимость экономии на процентных платежах и требуемой доходности акционеров за счет снижения стоимости капитала. При необходимости проводится корректировка дальнейшей стратегии.

Экономический эффект от внедрения предлагаемого алгоритма может быть оценен по формуле:

$$\Delta V = \sum \frac{\Delta WACC \cdot D}{(1 + r)^t} + \sum \frac{\Delta K_e \cdot E}{(1 + r)^t} - I,$$

где ΔV – прирост стоимости компании, $\Delta WACC$ – снижение средневзвешенной стоимости капитала, D и E – величина заемного и собственного капитала, r – ставка дисконтирования, I – затраты на реализацию мероприятий.

В заключение необходимо отметить, что проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы и рекомендации.

Во-первых, в условиях информационной асимметрии качество корпоративного управления и уровень прозрачности выступают значимыми сигналами для инвесторов, позволяющими снизить требуемую премию за риск. Это обосновывает необходимость рассмотрения инвестиционной привлекательности не как пассивной характеристики, а как объекта стратегического управления, находящегося в зоне ответственности высшего менеджмента и совета директоров.

Во-вторых, предложенная управленческая классификация факторов инвестиционной привлекательности позволяет дифференцировать их по степени контролируемости и уровню ответственности, выделяя факторы корпоративного управления и прозрачности как ключевые инструменты прямого влияния на стоимость капитала.

В-третьих, результаты эмпирического анализа на выборке компаний развивающихся рынков подтверждают статистически значимое влияние параметров корпоративного управления (независимость совета директоров, наличие комитета по аудиту) и индикаторов прозрачности (индекс раскрытия, наличие ESG-отчетности, регулярность IR-мероприятий) на снижение средневзвешенной стоимости капитала. Совокупное влияние этих факторов сопоставимо с влиянием традиционных операционных показателей, что подчеркивает их значимость как драйверов роста капитализации.

В-четвертых, разработанная организационно-управленческая модель и практический алгоритм оптимизации инвестиционной

привлекательности позволяют интегрировать цели повышения качества корпоративного управления и транспарентности в систему стратегического планирования публичной компании, обеспечивая возможность количественной оценки экономического эффекта через динамику WACC.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования менеджментом и советами директоров пуб-

личных компаний для разработки стратегий, направленных на повышение инвестиционной привлекательности, рост капитализации и снижение стоимости заемного и акционерного капитала. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на углубленный анализ отраслевой специфики влияния корпоративного управления на стоимость капитала, а также на разработку более совершенных методик количественной оценки качества транспарентности.

Библиографический список

1. Баранов А. В. Корпоративное управление и инвестиционная привлекательность: системный подход // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2021. – № 4. – С. 63–81.
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 1316 с.
3. Ивашковская И. В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 4. – С. 113–132.
4. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 576 с.
5. Теплова Т. В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий. – М. : Вершина, 2007. – 272 с.
6. Akerlof G. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // Quarterly Journal of Economics. – 1970. – Vol. 84, no. 3. – P. 488–500.
7. Bhojraj S., Sengupta P. Effect of Corporate Governance on Bond Ratings and Yields: The Role of Institutional Investors and Outside Directors // Journal of Business. – 2003. – Vol. 76, no. 3. – P. 455–475.
8. Black B., Jang H., Kim W. Does Corporate Governance Predict Firms’ Market Values? Evidence from Korea // Journal of Law, Economics, and Organization. – 2006. – Vol. 22, no. 2. – P. 366–413.
9. Brown L., Caylor M. Corporate Governance and Firm Performance // Journal of Accounting and Public Policy. – 2009. – Vol. 28, no. 4. – P. 311–327.
10. Bushman R., Smith A. Financial Accounting Information and Corporate Governance // Journal of Accounting and Economics. – 2001. – Vol. 32, no. 1–3. – P. 237–333.
11. Chen K., Chen Z., Wei K. Legal Protection of Investors, Corporate Governance, and the Cost of Equity Capital // Journal of Corporate Finance. – 2009. – Vol. 15, no. 3. – P. 273–289.
12. Eccles R., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance // Management Science. – 2014. – Vol. 60, no. 11. – P. 2835–2857.
13. Fama E., Jensen M. Separation of Ownership and Control // Journal of Law and Economics. – 1983. – Vol. 26, no. 2. – P. 301–325.
14. Gompers P., Ishii J., Metrick A. Corporate Governance and Equity Prices // Quarterly Journal of Economics. – 2003. – Vol. 118, no. 1. – P. 107–155.
15. Investor Protection and Corporate Valuation / R. La Porta [et al.] // Journal of Finance. – 2002. – Vol. 57, no. 3. – P. 1147–1170.
16. Investor Protection and Corporate Valuation / R. La Porta [et al.] // Journal of Finance. – 2002. – Vol. 57, no. 3. – P. 1147–1170.
17. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3, no. 4. – P. 305–360.
18. Klapper L., Love I. Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets // Journal of Corporate Finance. – 2004. – Vol. 10, no. 5. – P. 703–728.
19. Shiller R. Irrational Exuberance. – Princeton University Press, 2015. – 368 p.
20. Shiller R. Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events. – Princeton University Press, 2019. – 400 p.
21. Spence M. Job Market Signaling // Quarterly Journal of Economics. – 1973. – Vol. 87, no. 3. – P. 355–374.
22. Stiglitz J. Information and the Change in the Paradigm in Economics // American Economic Review. – 2002. – Vol. 92, no. 3. – P. 460–501.

УДК 336.7 DOI: 10.14451/1.256.708

Системное маркетинговое решение в контексте проблемы удержания пациентов и сдерживания медицинской инфляции в отрасли коммерческого здравоохранения

© 2026 Полисадова Елена Александровна

Ассистент кафедры Менеджмент и маркетинг Института Экономики и Туризма. Владимирский Государственный Университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых.

E-mail: polisadova.info@gmail.com

Ключевые слова: частные медицинские клиники, многопрофильные больницы, маркетинговая стратегия, воронка продаж, AIDA, медицинская инфляция, лид-магнит, бизнес-процесс, основной продукт, оптимизатор продаж.

В сфере частной медицины отмечается снижение потребительской активности. С 2020 года после начала пандемии COVID-19 частные медицинские организации сталкиваются с колебаниями в уровне спроса и одновременным ростом стоимости медицинских услуг. Актуальность данной проблемы обуславливает выбор объекта исследования – коммерческих медицинских центров и комплексных клиник. Целью исследования является представление системного маркетингового подхода, который позволит снизить уязвимость отрасли перед экономической нестабильностью и обеспечить ее устойчивое развитие. Глубокая реорганизация как самой структуры управления, так и кадрового состава частных клиник способна изменить привычную модель обращения пациентов в платную медицину, создав основу для долгосрочной стратегии развития на десятилетия вперед. В статье автор даст оценку деятельности отрасли коммерческого здравоохранения, обоснует методологическую базу исследования и предложит свой вариант системного решения поставленной проблемы.

Введение

В структуре частного здравоохранения наблюдается проблема снижения спроса. После пандемии COVID-19 (с 2020 года) коммерческие медицинские центры фиксируют нестабильный уровень спроса и рост инфляции медицинских услуг. В контексте отраслевой проблемы объектом данного научного исследования являются

коммерческие медицинские центры и многопрофильные клиники. По роду своей деятельности признаками объекта исследования будут являться:

- социально-ориентированная деятельность коммерческих медицинских учреждений;
- системность мер по взаимодействию с пациентами;

- узконаправленная профессиональная деятельность, которая требует определенных компетенций.

Согласно выявленным признакам коммерческого здравоохранения населения, автор ставит перед собой целью исследования – предложить вариант системного маркетингового подхода в решении проблемы привлечения пациентов. В научно-исследовательской деятельности понятие системы выступает в качестве аксиоматического закона, который подразумевает, что:

1. всякая система должна развиваться;
2. в своем развитии система стремится к самосохранению и устойчивости;
3. в своем стремлении к устойчивости всякая система стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия.

Таким образом, целью исследования является вариант системного маркетингового подхода, который сможет минимизировать уровень зависимости от условий экономической турбулентности и поможет сохранить устойчивое развитие коммерческой медицинской отрасли. Кардинальный пересмотр организационной системы и системы управления персоналом частных многопрофильных медицинских клиник перестроит сложившийся стереотип обращений в платные медицинские учреждения, что позволит выстраивать эффективную стратегию развития с горизонтом планирования на десятки лет.

Задачами исследования будут являться:

1. дать описание сложившейся экономической ситуации в отрасли частного здравоохранения: внешние и внутренние структуры;
2. обосновать методологически подходы исследования в контексте инструментария менеджмента и маркетинга;
3. предложить вариант системного маркетингового подхода в решении проблемы снижения спроса среди пациентов.

Материалы и методы

К 2026 году рынок коммерческого здравоохранения носит высоко конкурентный характер.

Низкий уровень закредитованности медицинского бизнеса позволил сохранить большинство действующих клиник, несмотря на высокий уровень экономической турбулентности и нестабильный уровень спроса среди пациентов. Данных по сокращению юридических лиц (выходящие за рамки нормы), которые занимаются медицинской деятельностью, нет. Более того, по данным последних исследований рынок платных медицинских услуг растет [5], но вместе с тем и растет уровень инфляции медицинских услуг (рис. 1).

Снижение уровня рентабельности медицинского бизнеса заставляет задуматься о пересмотре системы видения данного бизнеса в рамках сложившейся ситуации. Объективно, отрасль коммерческих медицинских услуг не бедствует, но прогнозы на основе «Росстата» толкают к реинжинирингу стратегической структуры управления многопрофильными коммерческими клиниками.

Для полной оценки отрасли частных медицинских услуг необходимо дать характеристику поведению пациентов и внутренних бизнес-процессов, которые характерны для большинства медицинских центров.

Что на сегодня порождает отток пациентов из частных больниц? Незначительные отличия в составе услуг. По полису ОМС пациент получит те же услуги, но бесплатно (исключение составляет только приемы узконаправленных докторов). Единственное отличие платной медицины от государственной – это наличие сервиса: возможность записаться на прием в удобное время, комфортный кабинет, развитая система коммуникации (рис. 2). Еще один минус: одни и те же врачи, которые ведут прием и в платной клинике, и в государственной по полису ОМС. Последнее замечание в основном актуально для небольших регионов. Кроме этого, у рынка коммерческих медицинских услуг существуют свои особенности:

- сезонность спроса на те или иные услуги;
- разнообразные виды заболеваний, которые

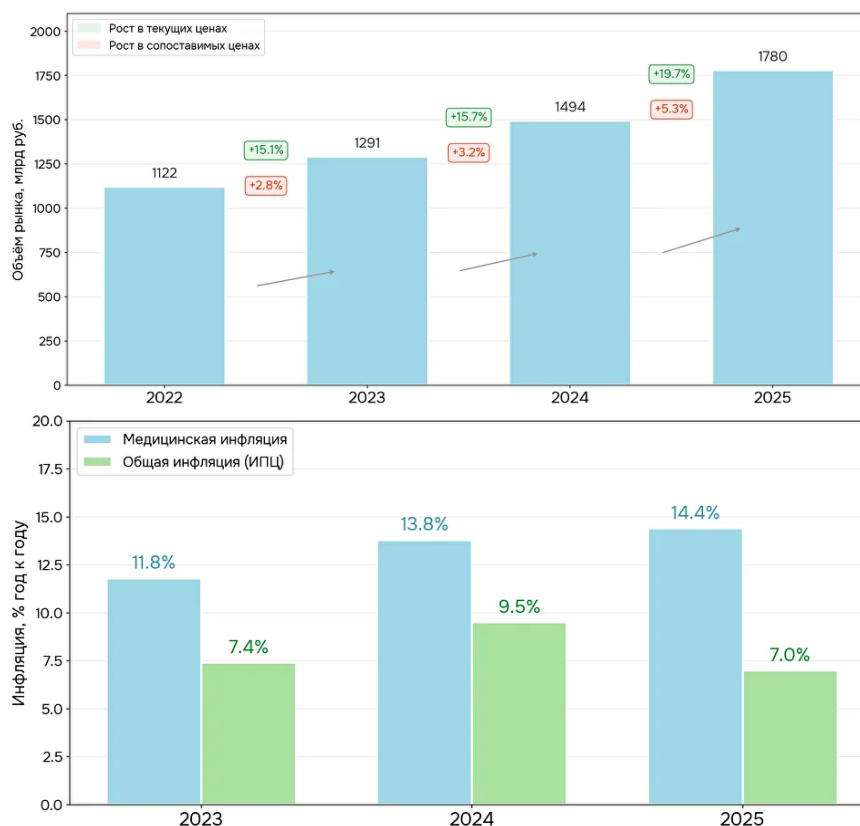


Рис. 1. Объем рынка и рост медицинской инфляции [5].

требуют особенной материально-технической базы;

- высокий уровень дифференциации медицинских услуг, разные виды и способы их осуществления;
- небольшое количество информации о предоставляемых услугах, сложность ее восприятия;
- невозможность объективной оценки пациентом качества полученной медицинской услуги;
- неточное прогнозирование или полное отсутствие прогнозирования результатов лечения;
- разный уровень компетенций и уровня эмпатии докторов;
- неготовность пациента идти к результату – полному исцелению.

Еще один стейкхолдер, который имеет важнейший уровень влияния на всю отрасль медицинских услуг – это кадровая политика, а точнее доктора, которых принимают на работу. Доктор – это единственный человек в клинике, который

остается один на один с пациентом на длительный период времени [8]. Даже если прием длится по регламенту всего тридцать минут, все равно доктор дольше всех в интимной обстановке разговаривает с пациентом, что позволяет выстроить доверительные отношения: «Если задуматься, за что врач получает гонорар, за факт оказания медицинской услуги или за факт сохранения (восстановления) здоровья, то ответ будет очевиден – за последнее! Еще в Древнем Китае, например, врачи, обслуживающие элиту, получали жалование, пока их пациенты были здоровы, то есть оплачивалось фактическое состояние здоровья пациента» [3, с. 11, 25, 31]. Система, по которой врач не только лечит, но и выстраивает коммуникационную политику, имеет важнейшую роль в уровне удовлетворенности медицинской услугой и вероятности повторного обращения пациента. Сегодня структура коммуникации с пациентами зависит исключительно от личных качеств врача и никак не стандартизируется.



Рис. 2. Динамика потребления медицинских услуг по транзакциям, с октября 2023 г. – декабрь 2025 г. [5].

Обсуждение

Подводя итоги состояния отрасли коммерческого здравоохранения, напрашивается вывод: сложившаяся структура дублирования услуг государственных больниц себя изжила и не может полностью удовлетворить все потребности медицинского бизнеса в условиях высокой инфляции и сложной экономической ситуации.

Медицинскому бизнесу не хватает ориентации на потребителя, иными словами, многопрофильные клиники и медицинские центры должны выбрать для себя маркетинг не как инструмент привлечения первичных пациентов, а как определенную философию стратегического управления бизнеса. Принцип поведения на рынке должен отталкиваться от структуры запроса пациента и синхронизироваться с выведением новейшего принципа оказания медицинских услуг, который будет кардинально отличаться от лечения в государственной больнице, но в рамках действующих государственных стандартов отпуска услуг медицинского характера. Автор солидарен с Кеворковым В. В. и Романовым А. И., которые раскритиковали существующую структуру коммерческой медицины в книге: «Маркетинг и кон-

курентоспособность медицинской организации» и вынесли маркетинг, как важнейший и забытый инструмент структуры ведения медицинского бизнеса: «Маркетинг в здравоохранении заключается в системе принципов, методов и мер, базирующихся на комплексном изучении спроса потребителя и целенаправленном формировании предложений медицинских услуг, обеспечивающих реализацию социального принципа – сохранения и улучшения здоровья граждан, оказания им высококвалифицированной лечебно-профилактической помощи» [3]. Неоднократно в своих работах кандидат экономических наук Н. В. Кривенко отмечала важность наличия углубленных маркетинговых инструментов, как единственный способ формирования стабильного спроса на платные медицинские услуги: «Главное в маркетинге здравоохранения – двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны – тщательное изучение рынка, спроса, потребностей, адресность услуг, с другой – активное воздействие на рынок общественного здоровья и существующего спроса, на формирование потребностей населения в услугах здравоохранения, восполнение финансового дефицита медицинских организаций за счет платных

медицинских услуг, добровольного медицинского страхования, средств предприятий и организаций» [6]. То есть маркетинг — это та система, которая позволит отрасли частной медицины развиваться и сводить к минимуму эффект внешнего воздействия, а именно высоко турбулентные экономические условия «Целью маркетинга является пропагандистская, просветительская работа с населением, поскольку необходимо не только привлечь его внимание к собственному здоровью, но и стимулировать с помощью программ ознакомления с новыми препаратами самим поддерживать здоровье» [1].

Результаты

Целью данной исследовательской статьи было предложение системного решения для минимизации инфляционного давления на отрасль коммерческого здравоохранения. Системное решение будет базироваться на трансформации структуры оказания услуг. С точки зрения стратегического маркетингового управления любые товары и услуги должны формироваться соответственно потребностям клиентов [11]. Анализируя сложившуюся рыночную тенденцию готовых решений, можно сделать вывод, что современный человек не хочет, а зачастую не имеет такой возможности, долго искать решение своей проблемы. Процесс поиска необходимой информации не должен занимать много времени. Именно на этом этапе в борьбе за пациента побеждают те клиники, которые предлагают готовые пакетные решения, которые решают конкретную проблему [10]. Комплексные услуги в своем роде известны давно, но масштабно отраслью не используются, потому что не имеют под собой структуры внедрения.

За основу системного решения автор берет структуру воронки продаж. Как бизнес-модель «воронка продаж» берет свое начало с модели принятия решения о покупке AIDA и модели, описывающей путь клиента до покупки TOFU-MOFU-BOFU [2, с. 83]. Структура «воронки продаж» имеет несколько этапов, которые клиент обязательно проходит:

- Лид-магнит — это бесплатный полезный контент (чек-лист, гайд, скидка, вебинар), предлагаемый пользователю в обмен на его контакты;
- Трипваер — это недорогой, доступный продукт или услуга с высокой ценностью, используемый в маркетинге для мгновенного превращения потенциального клиента в покупателя;
- Основной продукт — главная ценность, услуга или товар, удовлетворяющие ключевую потребность клиента и приносящие ему основную пользу;
- Оптимизатор продаж — это услуги, которые повышают выручку с основной продажи;
- Тропа возврата — это маркетинговая стратегия, направленная на удержание клиентов и стимулирование повторных продаж

Массово «воронку продаж» визуально показывают как воронку, но автор согласен с замечанием коллег: В. Е. Павлович и В. В. Мурзин о том, что «Заметим, что термин «воронка» не подходит для описания этих процессов, так как в воронку сколько жидкости наливается, столько и выливается, то есть коэффициент конверсии «воронки» равен 1. Скорее, речь может идти о расположенных последовательно фильтрах, количество которых равно этапам «воронки»» [9]. Поэтому визуальное решение воронки продаж будет выглядеть как последовательная блок-схема на основе комплексного лечения пациента методом превентивной медицины (рис. 3).

В контексте стратегического маркетинга коммерческой медицинской клиники учреждение должно разработать совместно с медицинским персоналом и отделом маркетинга уникальные программы оздоровления и услуги предупредительной медицины, чтобы они были актуальны для широкого круга пациентов и доступны [7]. Именно эти продукты будут значительно отличать коммерческие клиники от бесплатных государственных больниц.

В итоге структура оказания медицинских услуг будет строиться на основе системного взаимодействия пациента с клиникой:

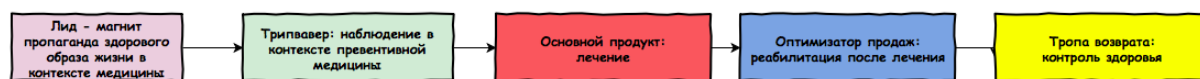


Рис. 3. Воронка продаж готовых медицинских решений. Составлено автором.

- лид-магнит: пропаганда системы оздоровления, просветительская деятельность, чек-листы и пр.;
- трипваер: услуги предупредительной медицины: чек-апы и диагностики;
- основной продукт: лечение выявленного нарушения здоровья;
- оптимизатор продаж: реабилитация после лечения;
- тропа возврата: контроль здоровья за счет комплексных программ улучшения качества жизни.

Заключение

Выводы исследовательской работы: в условиях нестабильного спроса на платные медицинские услуги и рост инфляции медицинского бизнеса

автор статьи предлагает отойти от структуры дублирования перечня услуг с бесплатных государственных больниц, а перейти на готовые комплексные услуги. Основным инструментом распространения комплексных медицинских услуг будет системное решение: воронка продаж из вытекающих друг из друга услуг – от ознакомления с уникальными готовыми решениями частной клиники до постоянного наблюдения в этой клинике. С помощью этого системного решения отрасль частных медицинских клиник получит полный комплекс взаимодействия с пациентом на долгий срок, что значительно сократит траты на привлечение новых клиентов и сделает будущее отрасли коммерческих медицинских учреждений более стабильным.

Библиографический список

1. Боханов С. Ю., Вапнярская О. И. Предпосылки использования маркетинга в здравоохранении // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 2.
2. Калбах Д. Путь клиента. – М. : Миф, 2022.
3. Кеворков В. В., Романов А. И. Маркетинг и конкурентоспособность медицинской. – М. : Дело, 2016.
4. Княжев В. А., Можаров Е. А., Романов А. И. Менеджмент и маркетинг медицинских услуг. – М. : Златограф, 2000.
5. Коломенцева М. Рынок платных медицинских услуг России в 2025 году: объем, динамика и драйверы роста. – 2026. – URL: <https://eqiva.ru/private-healthcare-market-2025>.
6. Кривенко Н. В. Особенности применения маркетинга в медицинской деятельности // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 3.
7. Маркетинговая стратегия / О. Уолкер-мл. [и др.]. – М. : Вершина, 2006.
8. Масалова Ю. А. Система управления качеством человеческих ресурсов // Вестник Омского Университета. – Омск, 2015. – № 1. – С. 81–85.
9. Павлович В. Е., Мурзин В. В. Внедрение моделей «Воронка покупок» и «Воронка продаж» в планирование клиентоориентированного бизнес-процесса // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2023. – № 3. – С. 61–68.
10. Полисадова Е. А. Бенчмаркинг как элемент интегрированной маркетинговой стратегии в отрасли частного коммерческого медицинского здравоохранения // Экономические науки. – 2025. – № 245. – С. 704–708.
11. Полисадова Е. А. Принципы интеграции маркетинговой стратегии в отрасль частного медицинского обслуживания // Modern Economy Success. – 2025. – № 4. – С. 359–365.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.714

Цифровая трансформация отдела телемаркетинга в автомобильной отрасли

© 2026 Титова Екатерина Романовна

Финансовый университет при Правительстве РФ

E-mail: katrinatitova076@gmail.com

© 2026 Жуковский Андрей Дмитриевич

Доцент, кандидат экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: adzhukovskij@fa.ru

Ключевые слова: цифровой продукт, телемаркетинг, цифровая трансформация, автомобильная отрасль, менеджмент, data-driven, Agile, жизненный цикл, рынок автомобилей с пробегом, эффективность.

В статье рассматриваются подходы к созданию цифровых продуктов для отделов телемаркетинга в условиях изменчивости рынка. Исследуется влияние цифровизации на эффективность бизнес-процессов в автомобильной отрасли. Анализируется текущее состояние рынка автомобилей с пробегом в России. Обосновывается необходимость внедрения data-driven для повышения рентабельности и конкурентоспособности компании.

Введение. В условиях быстрой изменчивости рынка успех продукта зависит не от сложности технологической реализации, а от способности продукта приносить пользу как конечному пользователю, так и бизнесу в целом. Создание digital-продукта – это итеративный процесс, ориентированный на клиентов и объединяющий дизайн, маркетинг, разработку и стратегическое планирование с самого первого этапа.

Особую актуальность данная проблематика приобретает в автомобильной отрасли, где отделы телемаркетинга играют ключевую роль в формировании первичного контакта с потенциальными клиентами. Однако успешное применение универсальных подходов требует их глубокой адаптации к конкретной предметной отрасли и специфике бизнес-процессов.

Ядром современных подходов является человекоцентричный дизайн (User-Centered Design, UCD), который ставит потребности, мотивации и контекст использования потребителя в центр всего процесса разработки продукта. Ключевым методологическим инструментом UCD выступает дизайн-мышление (Design Thinking) – фреймворк, направленный на решение сложных проблем через эмпатию к пользователю.

Стандартный цикл дизайн-мышления включает 5 фаз:

- Эмпатия: глубинное изучение целевой аудитории через интервью и наблюдения для выявления их «болей»;
- Фокусировка: синтез полученных данных в четкое определение проблемы;
- Генерация идей: мозговой штурм для поиска инновационных решений;

- Прототипирование: создание быстрых, наглядных моделей для проверки идей;
- Тестирование: сбор обратной связи от реальных пользователей на прототипе [2].
- Ориентация на действие;
- Четкая функциональность;
- Динамическая обратная связь [7].

Процесс формирования стратегии включает 3 ключевых этапа:

- Формирование видения продукта через качественные и количественные исследования;
- Определение конкретных целей;
- Формирование концепции развития [5].

Методология бережливого стартапа (Lean Startup), предложенная Эриком Рисом, дополняет дизайн-мышление фокусом на минимизацию рисков и затрат при выводе цифрового продукта на рынок [1]. Ее основа – цикл «Создание – Измерение (Оценка) – Обучение». Центральным элементом этой методологии является минимально жизнеспособный продукт (MVP) – версия продукта с минимальным набором функций, достаточным для проверки ключевых гипотез о ценности предложения [2].

Agile – гибкий подход к управлению проектами, ориентированный на быструю реакцию на изменения. Существуют 2 основные фреймворки и методологии Agile:

- Scrum – самый популярный фреймворк, реализующий принципы Agile. Разработка ведется короткими итерациями – спринтами (обычно 1–2 недели);
- Канбан-метод основан на визуализации потока задач и ограничении количества незавершенной работы для повышения эффективности [6].

Data-driven – подход, при котором данные и аналитику используют для принятия решений на каждом из этапов развития продукта. Основная цель – понять, как пользователи взаимодействуют с продуктом, чтобы улучшить его, повышать вовлеченность, удержание и бизнес-результаты [4].

Согласно пункту 2 статьи ФЗ от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ, цифровые инновации – новые или существенно улучшенные продукт или процесс, созданные с применением технологий, перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации. Digital-продукт обладает ключевыми элементами:

Растущая популярность цифровых продуктов как основного способа получения прибыли побудила руководителей предприятий и исследователей изучить оптимальные конкурентные стратегии, связанные с продажей этих продуктов. Интерес к digital-продуктам отмечается и в количестве публикуемых научных статей по данной тематике. На рисунке 1 изображен тренд количества публикаций за последние 10 лет по ключевому слову «цифровой продукт» [11].

Рынок автомобилей с пробегом – одно из наиболее динамичных и перспективных направлений в автобизнесе. В 2022 году были введены санкции против России, которые затронули автомобильный бизнес. Несмотря на закрытие автозаводов, автобизнесу России удалось выжить за счет прихода на рынок китайских брендов и развития выкупа автомобилей с пробегом [12].

За 11 месяцев 2025 года россияне приобрели 5 661 500 легковых автомобилей с историей, что на 2,7% превышает результат января–ноября 2024 года [10].

Средняя стоимость автомобилей с пробегом остается относительно стабильной без выраженных трендов. В Москве и Московской области средняя цена снизилась на 2%. При этом уровень цен в столичном регионе остается значительно выше регионального: 536–548 тыс. рублей против 497–513 тыс. рублей в остальных субъектах РФ. Столичный рынок демонстрирует большую стабильность – месячные колебания минимальные (рис. 2). Если в целом по России годовой прирост составил около 1%, то в Москве и области зафиксировано снижение на 2% [3].

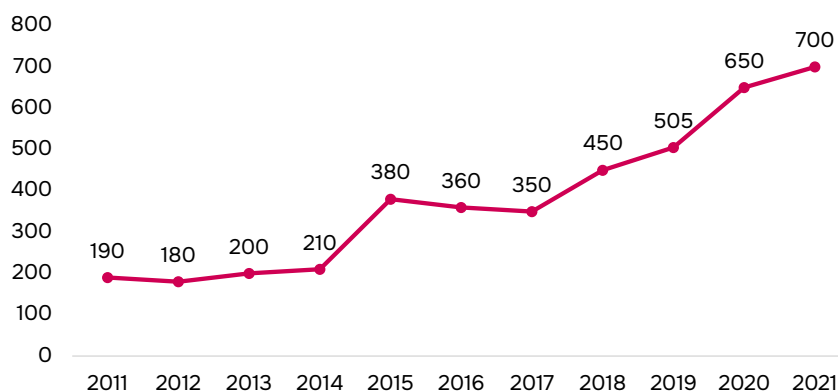


Рис. 1. Количество статей за год по ключевому слову «цифровой продукт» [11].

Таблица 1. ТОП-10 марок на рынке легковых автомобилей с пробегом (шт.) [10].

№	Марка	Нояб. 2025	Окт. 2025	Ноябрь 2024	Изм. нояб./окт., %	Изм. нояб./нояб., %	11 мес., 2025	11 мес., 2024	Изм., %
1	LADA	134 700	149 163	135 859	-9,7	-0,9	1 407 237	1 365 814	3
2	Toyota	58 861	66 231	62 263	-11,1	12,6	566 345	567 705	-0,2
3	Kia	34 756	39 635	29 068	-12,3	19,6	324 491	318 951	1,7
4	Hyundai	33 315	37 361	27 706	-10,8	20,2	310 473	303 417	2,3
5	Volkswagen	25 804	28 204	21 508	-8,5	20	234 337	231 015	1,4
6	Nissan	25 650	28 700	23 478	-10,6	9,3	248 052	259 010	-4,2
7	Chevrolet	20 558	22 728	19 659	-9,5	4,6	199 399	200 923	-0,8
8	BMW	19 789	21 132	13 422	-6,4	47,4	164 833	155 438	6
9	Honda	19 436	21 992	16 879	-11,6	15,1	187 787	178 930	4,9
10	Renault	19 258	21 566	17 705	-10,7	8,8	188 474	191 878	-1,8
	Всего в РФ	588 653	652 998	524 440	-9,9	12,2	5 661 464	5 513 737	2,7

Приведем некоторые современные тренды в управлении отдела телемаркетинга:

- Внедрение искусственного интеллекта. ИИ анализирует разговоры, выявляет паттерны успешных продаж и адаптирует скрипты;
- Персонализация. Компания использует данные о поведении клиентов для создания индивидуальных предложений;
- Гибкие стратегии. Телемаркетинг интегрирует с другими каналами коммуникаций;
- Соблюдение законодательных стандартов;
- Фокус на клиентский опыт [9].

Для управления отделами телемаркетинга используют такие инструменты:

- Программное обеспечение для телемаркетинга (CallTools, Bitrix24, Sensei);
- Аналитические инструменты для отслеживания KPI;
- Система для анализа данных [8; 13; 14].

Современная теория и практика создания цифровых продуктов предлагает комплексный инструментарий, включающий человекоцентричный дизайн, гибкие методологии разработки и управление, основанное на данных. Эти подходы позволяют создавать продукты, которые не просто технически реализуемы, но и действительно решают насущные проблемы пользователей.

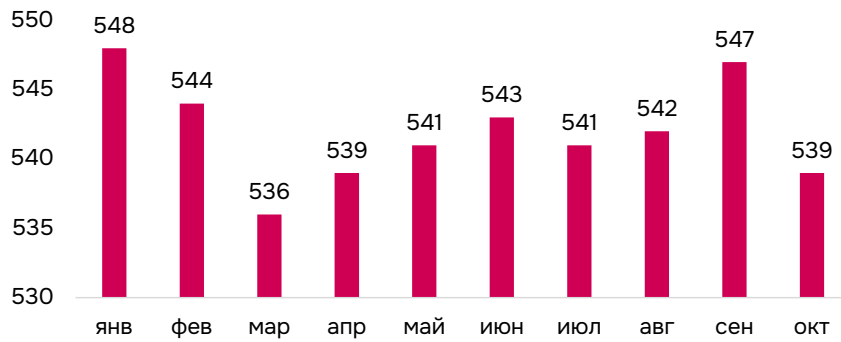


Рис. 2. Динамика средней стоимости российских авто с пробегом в январе-октябре 2025 года (тыс. рублей, Москва и Московская обл.) [3].

В контексте автомобильной отрасли, особенно в деятельности отдела телемаркетинга по покупке автомобилей с пробегом, ключевой проблемой остается принятие решений на основе субъективного опыта операторов, а не объективных рыночных и финансовых данных.

Понимание современных трендов, этапов жизненного цикла цифрового продукта и принципов data-driven подхода позволяет сформулировать четкие критерии оценки текущей модели ОТМ в компании. Без фундамента невозможно будет корректно выявить «болевые точки», обосновать необходимость цифровой трансформации и разработать эффективную концепцию цифровой платформы.

Заключение

Таким образом, успешное создание цифрового продукта для отдела телемаркетинга требует комплексного подхода, объединяющего теоретические основы управления, анализ рыночной конъюнктуры и применение современных цифровых инструментов. В условиях изменяющейся экономической ситуации в автомобильной отрасли России цифровая трансформация отделов телемаркетинга становится необходимым условием для поддержания конкурентоспособности и повышения рентабельности бизнеса.

Библиографический список

1. Бурмистрова Е. П. Влияние метода Lean Startup на показатели эффективности проекта // Интерактивная наука. — 2020. — № 7. — С. 80–82.
2. Васильева Е. В., Морев Е. А. Современные подходы к разработке цифрового продукта в условиях изменчивости рынка // Управление. — 2023. — № 3. — С. 120–129.
3. Как изменилась цена на российские машины с пробегом осенью 2025 года / Auto.ru. — URL: <https://auto.ru/mag/manual/kak-izmenilas-cena-na-rossiyskie-mashiny-s-probegom-k-koncu-oseni-2025-goda/> (дата обр. 04.02.2026).
4. Кротов Д. П. Перспектива развития data driven подхода в российской экономике // Вестник университета. — 2025. — № 2. — С. 127–134.
5. Кузовкова Т. А., Ермолаева В. Р. Анализ и развитие подходов к формированию стратегии реализации цифровых продуктов и сервисов // Экономика и качество систем связи. — 2024. — № 2. — С. 24–34.
6. Лобасев Д. В. Agile-подход к разработке программных продуктов: истоки и перспективы // Инновации и инвестиции. — 2022. — № 11. — С. 210–214.
7. Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых и технологических инноваций в Российской Федерации: Федер. Закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ: [принят Государственной думой 22 июля 2020 г.; одобрен Советом Федерации 24 июля 2020 г.]
8. Отраслевое решение Sensei для отдела телемаркетинга / Sensei. — URL: https://sensei.plus/departments_telemarketing (дата обр. 03.02.2026).
9. Прогноз на 2025 год: Новые тенденции телемаркетинга / Life Service. — URL: <https://life->

- [ser.ru/news/novye-tendentsii](https://www.autostat.ru/news/novye-tendentsii) (дата обр. 03.02.2026).
10. Рынок легковых автомобилей с пробегом в ноябре 2025 года / Автостат. — URL: <https://www.autostat.ru/press-releases/61491/> (дата обр. 04.02.2026).
 11. *Шайдулин А. И.* Проблема интерпретации, дифференциации и классификации цифровых продуктов // Бизнес-информатика. — 2023. — № 2. — С. 55–70.
 12. *Шульмина К. М., Бакирова П. Э., Передерий М. В.* Тренды развития автомобильного рынка в период санкций : сборник докладов XVII международной конференции (Екатеринбург, 17–19 ноября 2022 г.) // Российские регионы в фокусе перемен. — Екатеринбург : Ажур, 2023. — С. 598–601.
 13. Best Telemarketing Software of 2026 / Slashdot. — URL: <https://slashdot.org/software/telemarketing/> (visited on 02/03/2026).
 14. Best Telemarketing Software With Performance Analytics / Bitrix24. — URL: <https://www.bitrix24.com/amp/uses/free-telemarketing-software.html> (visited on 02/03/2026).

УДК 65.011.56 DOI: 10.14451/1.256.719

Роль искусственного интеллекта в сфере управления системой здравоохранения

© 2026 Туаева Лали Александровна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказский филиал.

E-mail: latuaeva@fa.ru

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление здравоохранением, цифровая трансформация, машинное обучение, оптимизация ресурсов, предиктивная аналитика, медицинский менеджмент, эффективность.

Данная научная статья посвящена исследованию роли и перспектив внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в систему управления современным здравоохранением. В условиях стремительного роста объемов медицинских данных, старения населения и дефицита квалифицированных кадров, ИИ становится фундаментом для глубокой структурной модернизации отрасли. В работе анализируются ключевые технологические направления: машинное обучение, обработка естественного языка и предиктивная аналитика как инструменты оптимизации административных и клинических процессов. Исследуется мировой и российский опыт, включая деятельность «умных больниц» и применение специализированных платформ для управления ресурсами. Автор подчеркивает, что ИИ не заменяет человека, а выступает в роли интеллектуального «второго пилота», трансформируя здравоохранение из реактивной системы в проактивную экосистему. Результаты исследования подтверждают необходимость системного управления рисками и инвестиций в цифровую инфраструктуру для достижения целей устойчивого развития. Статья предлагает комплексный взгляд на ИИ как на стратегический ресурс, способный обеспечить баланс между технологическими инновациями и гуманистическими ценностями медицины.

Современный сектор здравоохранения находится на переломном этапе, вызванном необходимостью обработки экспоненциально растущих массивов цифровых данных и ответом на глобальные вызовы: демографическое старение населения и рост числа хронических заболеваний [2]. В этой ситуации искусственный интеллект (ИИ) выступает не просто вспомогательным элементом, а фундаментальной основой новой медицинской инфраструктуры. Под ИИ

понимается комплекс технологических решений, имитирующих когнитивные функции человека для решения сложных задач, анализа закономерностей и принятия обоснованных решений.

В Российской Федерации значимость данной технологии закреплена в «Национальной стратегии развития искусственного интеллекта до 2030 года», где здравоохранение определено как приоритетная отрасль для внедрения инноваций. Использование ИИ в управлении

позволяет перейти к проактивной модели, обеспечивая устойчивость финансирования и повышение доступности услуг при сохранении высокого качества лечения [4].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска баланса между стремительным технологическим прогрессом и требованиями этики и безопасности.

Для подготовки данной статьи был применен многоаспектный методологический подход, включающий:

1. Системный анализ научной литературы: изучение фундаментальных трудов и актуальных публикаций (2020–2025 гг.) по вопросам цифровизации медицины.
2. Сравнительно-аналитический метод: сопоставление подходов к регулированию ИИ в различных юрисдикциях, включая США, ЕС и Россию.
3. Метод кейс-стади: анализ практических результатов внедрения систем ИИ в ведущих клиниках мира и стартапах.
4. Прогнозно-статистический анализ: использование данных рыночных отчетов для оценки динамики инвестиций и экономического эффекта технологий.

Управление здравоохранением на базе ИИ опирается на несколько ключевых технологий. Машинное обучение (ML) позволяет создавать модели, выявляющие скрытые зависимости в потоках данных для выработки управленческих решений [9]. Обработка естественного языка (NLP) автоматизирует извлечение информации из текстовых медицинских записей и контрактов. Предиктивная аналитика используется для долгосрочного планирования и прогнозирования нагрузки на систему.

Экономическое значение ИИ сегодня становится сопоставимым с клиническим. В сфере клинических исследований технологии ИИ (например, модель RECTIFIER) отбирают участников точнее и быстрее, чем координаторы-люди, что существенно удешевляет разработку новых препаратов. Персонализация управления проявляется

в создании «цифровых профилей» пациентов, что позволяет адаптировать терапевтические программы под индивидуальные нужды, повышая комплаентность и удовлетворенность [14].

Цифровая трансформация ведет к появлению смарт-больниц, деятельность которых полностью координируется ИИ на основе централизованных платформ данных. Примером является китайский проект «Больница агентов», где интеллектуальные агенты на базе LLM имитируют работу персонала для обучения реальных врачей [6]. Параллельно формируются новые бизнес-модели в страховой аналитике и дистанционном мониторинге, что обостряет конкуренцию на рынке.

Широкое внедрение ИИ сталкивается с серьезными вызовами:

- Проблема ответственности: в случае ошибки алгоритма не всегда ясно, кто несет вину – разработчик, медицинское учреждение или врач.
- Конфиденциальность: обработка огромных массивов данных пациентов создает риски утечек и требует соблюдения строгих стандартов.
- Алгоритмическая предвзятость: если обучающая выборка не включает данные маргинальных групп, результаты ИИ могут стать дискриминационными.
- «Черный ящик»: сложность интерпретации решений ИИ подрывает доверие врачей и пациентов [1].

Искусственный интеллект (ИИ) становится стратегическим инструментом в преодолении глобального дефицита медицинских кадров, который, по прогнозам ВОЗ, к 2030 году составит 18 миллионов человек для стран с низким уровнем дохода. Технологии ИИ помогают решать эту проблему через автоматизацию рутинных задач, оптимизацию управления ресурсами и расширение возможностей дистанционного обслуживания [8]. Согласно предоставленным источникам, ИИ способствует борьбе с нехваткой персонала по следующим ключевым направлениям.

Ключевые направления борьбы с нехваткой персонала:

1. Автоматизация административных и рутинных задач.

Одной из главных причин перегрузки персонала является колоссальный объем бумажной работы – 88% врачей отмечают рост административной нагрузки за последние 5 лет. ИИ помогает высвободить время специалистов:

- Экономия времени: Использование ИИ-ассистентов для заполнения медицинских карт, подготовки рецептов и документирования визитов может сэкономить до 51% времени врача и 17% времени управленческого персонала.
- Автоматизация процессов: В настоящее время около 40% задач вспомогательного персонала и 33% задач практикующих медиков могут быть автоматизированы.
- Обработка данных: Системы на базе ИИ способны анализировать и структурировать тысячи медицинских записей за минуты, на что человеку потребовались бы месяцы [13].

2. Повышение пропускной способности без расширения штата.

ИИ позволяет медицинским организациям принимать больше пациентов, используя имеющиеся ресурсы более эффективно:

- Оптимизация очередей: Применение систем предиктивной аналитики (например, IBM watsonx.ai) для распределения пациентов позволяет клиникам принимать до 700 дополнительных плановых пациентов еженедельно без увеличения штата.
- Управление коечным фондом: Интеллектуальные системы прогнозируют дату выписки уже при поступлении пациента.
- Координация ухода: Использование ИИ в предоперационном уходе может повысить производительность бригад по уходу на 50%.

3. Сортировка пациентов и поддержка принятия решений.

ИИ берет на себя роль «первого фильтра», помогая распределять нагрузку на врачей:

- Автоматическая сортировка: В условиях чрезвычайных ситуаций или эпидемий ИИ-приложения могут успешно классифицировать заявки пациентов по категориям, разгружая медработников.
 - Дистанционный мониторинг: Виртуальные ассистенты и чат-боты обеспечивают непрерывное сопровождение пациентов, предоставляя первичные консультации и записывая на прием, что особенно важно в районах с нехваткой кадров [10].
4. Компенсация дефицита узких специалистов.
- В регионах, где не хватает профильных экспертов, ИИ может выполнять часть их функций:
- Радиологическая экспертиза: ИИ может служить центральной системой для интерпретации рентгенограмм в удаленных медицинских центрах, где отсутствуют рентгенологи.
 - Точность диагностики: Алгоритмы способны распознавать патологии на снимках КТ, МРТ и УЗИ с точностью, сопоставимой с опытными врачами, что снижает нагрузку на специалистов.
5. Трансформация ролей и замена персонала.
- В долгосрочной перспективе ИИ может изменить саму структуру занятости в медицине:
- Замена младшего персонала: Аналитики предполагают, что младший медперсонал в будущем может быть практически полностью заменен ИИ и роботами в части выполнения рутинных процедур.
 - Новые компетенции: Ориентация в сфере ИИ становится обязательным требованием к медицинским профессиям, позволяя врачам фокусироваться на сложных случаях, делегируя простые алгоритмам [7].

Таким образом ИИ не заменяет врача, а выступает в роли «второго пилота», позволяя системе здравоохранения переходить от реактивной модели к проактивной и оказывать качественную помощь в условиях ограниченности человеческих ресурсов.

Использование технологий искусственного интеллекта (ИИ) в медицине, помимо значительных преимуществ, порождает комплекс этических проблем, связанных с безопасностью пациентов, защитой прав человека и фундаментальными принципами врачебной этики [11].

Ключевые этические вызовы:

- Конфиденциальность и защита данных.

ИИ требует обработки огромных массивов персональной информации, что создает риски утечек данных и несанкционированного доступа третьих лиц. Этическая проблема заключается в необходимости обеспечения информированного согласия пациента на использование его данных для обучения алгоритмов и прозрачности механизмов их хранения [10].

- Этика «экспериментирования».

Подчеркивается, что использование статичных диагностических систем, не учитывающих временной фактор, вынуждает врачей проводить своего рода эксперименты на пациентах без возможности предварительного виртуального тестирования стратегий лечения.

- Цифровая геномная уязвимость.

Уникальная природа геномных данных (неизменность в течение жизни и значимость для родственников) создает специфические риски стигматизации и дискриминации со стороны страховых компаний или работодателей. Для решения этих проблем предлагается внедрение принципа «не навреди» как краеугольного камня разработки медицинского ИИ [9]. Системы должны рассматриваться только как «второй пилот» или инструмент поддержки, при этом окончательная ответственность за жизнь и здоровье пациента всегда должна оставаться за человеком.

Внедрение концепции смарт-больниц (или «умных» больниц), являющихся результатом глубокой цифровой трансформации отрасли, предоставляет пациентам ряд фундаментальных преимуществ, делая медицину более доступной, качественной и персонализированной.

К основным преимуществам для пациентов относятся:

- Сокращение времени ожидания и удобство обслуживания. Благодаря автоматизации процессов в смарт-больницах пациенты могут пользоваться сервисами онлайн-планирования встреч, удаленной регистрации и получения напоминаний о визитах или датах вакцинации [3]. Использование ИИ для оптимизации листов ожидания и маршрутизации позволяет клиникам принимать на сотни пациентов больше еженедельно, что значительно ускоряет доступ к необходимым процедурам.
- Персонализированный подход и вовлеченность. Смарт-больницы переводят пациента из роли пассивного получателя услуг в активного участника процесса управления собственным здоровьем. Интеграция больших данных позволяет создавать индивидуальный «цифровой профиль» пациента, на основе которого подбирается наиболее эффективная схема лечения и дозировка лекарств, минимизирующая риск побочных эффектов [3].
- Непрерывный мониторинг состояния здоровья. Смарт-больницы объединяют данные из медицинских карт с информацией от устройств «интернета вещей» (IoT) и носимых девайсов (смарт-часов, фитнес-трекеров). Это обеспечивает постоянное наблюдение за жизненно важными показателями пациента даже вне стен медицинского учреждения, позволяя системе автоматически выявлять отклонения и предупреждать о рисках обострений.
- Повышение точности диагностики и качества лечения. Системы поддержки принятия врачебных решений (DSS) анализируют данные пациента в режиме реального времени, сопоставляя их с тысячами научных статей и клинических протоколов. Это сводит к минимуму вероятность врачебной ошибки и позволяет выявлять патологии (например, онкологические заболевания или диабетическую ретинопатию) на самых ранних стадиях [3].
- Эффективность хирургии и госпитализации. В смарт-больницах ИИ-координаторы предоперационного ухода помогают на 40% сократить число отмен операций и оптимизировать состояние пациента до и после

вмешательства, что значительно ускоряет процесс выздоровления. Кроме того, интеллектуальные системы способны прогнозировать дату выписки уже в момент поступления, предотвращая неоправданно долгое пребывание в стационаре.

- Доступность экспертной помощи. Смарт-технологии позволяют пациентам получать онлайн-консультации и мнения узкопрофильных специалистов без необходимости длительных поездок, что особенно важно для жителей удаленных регионов.
- Таким образом, смарт-больница трансформирует здравоохранение из реактивной модели (лечение по факту болезни) в проактивную и превентивную экосистему, ориентированную на благополучие и повышение качества жизни человека.

Исследование показало, что интеграция ИИ в управление здравоохранением обеспечивает мультипликативный эффект. К основным результатам относятся:

1. Повышение операционной эффективности: сокращение отмен операций на 40 % и рост производительности труда на 50%.
2. Экономическая выгода: выявление неэффективных и дублирующих услуг позволяет перераспределять бюджеты в пользу дефицитных направлений.
3. Трансформация роли персонала: младший медперсонал постепенно замещается роботами и ИИ-ассистентами, в то время как от врачей требуется новая компетенция – умение работать с данными и интеллектуальными системами.
4. Улучшение доступа к помощи: онлайн-консультации и предиктивный мониторинг позволяют оказывать помощь в удаленных регионах, выравнивая территориальные диспропорции.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Искусственный интеллект трансформируется из сугубо клинического инструмента в ключевой элемент экономики и менеджмента здравоохранения.
2. Для успешного внедрения технологий необходимо создание «экспериментальных правовых режимов», позволяющих тестировать инновации в безопасной среде.
3. Размытие ответственности и этические риски требуют разработки единых стандартов сертификации ИИ-продуктов и внедрения моделей страхования ответственности.
4. ИИ является мощным «вторым пилотом» для врача, способным сделать медицину более точной, доступной и, что особенно важно, более человечной за счет высвобождения времени для общения с пациентом.

В заключение следует отметить, что искусственный интеллект обладает колоссальным потенциалом для революционного преобразования управления здравоохранением. Будущее отрасли зависит от способности системно управлять рисками, обеспечивать прозрачность алгоритмов и защищать фундаментальные права человека. Внедрение ИИ – это не просто технологический тренд, а необходимая эволюция, позволяющая справиться с глобальными вызовами современности. Успех этой трансформации потребует тесного взаимодействия государства, разработчиков и медицинского сообщества для формирования архитектуры доверия и устойчивого развития цифровой медицины. Использование ИИ обеспечит переход к качественно новому уровню общественного благосостояния, где технологии служат инструментом реализации высших гуманистических ценностей.

Библиографический список

1. Бурсов А. И., Сафонова Д. М. К вопросу о цифровой трансформации управления здравоохранением. Мировой опыт и российская практика // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 1, 12 (153). — С. 277–284.
2. Васильев А. В., Свищёв А. В. Этическая составляющая использования искусственного интеллекта в здравоохранении // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2024. — 11–2 (98). — С. 157–160.
3. Гурбанова М. Ш. Искусственный интеллект в здравоохранении: трансформация диагностики, лечения и управления // Символ науки: международный научный журнал. — 2025. — № 9–1. — С. 87–88.
4. Использование искусственного интеллекта в медицине : Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж / М. С. Маслов [и др.] // Перспективные аспекты моделирования систем и процессов. — 2023. — С. 334–340.
5. Коррейя П. М. А.Р., Педро, Р. Л.Д., Видейра С. Искусственный интеллект в здравоохранении: баланс инноваций, этики и защиты прав человека // Journal of Digital Technologies and Law. — 2025. — Т. 3, № 1. — С. 143–180.
6. Куликова А. П., Девочкин А. А., Куленцан А. Л. Преимущества и недостатки внедрения искусственного интеллекта в управление здравоохранением : Сборник научных трудов вузов России // Проблемы экономики, финансов и управления производством. — 2025. — С. 101–105.
7. Миронов С. Д. Экономический эффект внедрения технологий искусственного интеллекта в системе здравоохранения : Сборник научных статей 15-й Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х томах // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. — Курск, 2025. — С. 272–275.
8. Моммеева О. Г. Использование искусственного интеллекта в медицине // A Posteriori. — 2025. — № 11. — С. 195–197.
9. Обзор использования искусственного интеллекта в медицине / К. А. Иванова [и др.] // International Journal of Professional Science. — 2025. — № 2–1. — С. 136–140.
10. Остроухова Н. Г., Гажева А. В., Бурковская Ю. В. М.экспертный обзор. — 2025.
11. Перетокина А. С. Обзор использования искусственного интеллекта в здравоохранении // Молодежный инновационный вестник. — 2025. — Т. 14, S1. — С. 636–638.
12. Рыжова Д. С., Фоменко В. С. Использование искусственного интеллекта для автоматизации задач в управлении проектами в здравоохранении : Сборник материалов IX международной научно-практической конференции. Волгоград // Менеджмент в здравоохранении: вызовы и риски XXI века (Management in the Healthcare: Challenges and Risks in the 21st century). — 2024. — С. 212–214.
13. Филина Ю. С., Колесникова И. М. Использование искусственного интеллекта в медицинских организациях // Госпитальная медицина: наука и практика. — 2024. — Т. 7, № 1. — С. 66–74.
14. Юсупов И. Р. Роль искусственного интеллекта и машинного обучения в развитии медицинской сферы : Материалы Международной молодежной научной конференции // Тинчуринские чтения — 2024 «Энергетика и цифровая трансформация». — Казань, 2024. — С. 137–141.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.725

Организация бюджетирования на производственном предприятии

© 2026 Волкова Эльвира Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: ESVolkova@fa.ru

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, финансовая деятельность, ресурсные комплексы, антиципация рисков, управление рисками, экономическая безопасность.

На современном этапе развития экономики в период существенных геополитических изменений, технологических преобразований и широкого внедрения цифровизации в различные сектора экономики крайне важно акцентировать внимание на повышении эффективности операционных процессов субъекта экономики. Система стратегического планирования и управления целенаправленно выполняет задачи по установлению целевых показателей и достижению их в соответствии с плановыми параметрами деятельности предприятия, что обеспечивает требуемый уровень экономической безопасности не только самой компании, но и государства в целом. Оптимальное формирование ресурсных комплексов предприятия, качественное планирование затрат на осуществление производственной и иных видов деятельности, целевое распределение прибыли, организация мониторинга за состоянием движения денежных средств, оптимизация финансовых потоков и другие задачи процесса бюджетирования становятся для предприятия актуальными. Деятельность предприятий зависит от многочисленных структурных элементов экономического рынка страны, которые предприятие рассматривает ресурсными комплексами для обеспечения плановых режимов работы. Нарушения в движении материальных или информационных потоков могут оказать негативное воздействие на систему управления любого предприятия.

Для предупреждения возникновения под воздействием негативных факторов среды проблемных ситуаций и снижения эффективности деятельности в настоящее время предлагаются современные когнитивные технологии планирования и положения теории адаптивного управления, способствующие своевременно выявлять проблемные ситуации, определять негативные факторы, создавшие проблемные ситуации, прогнозировать возможные последствия с выполнением расчетов, принимать корректирующие плановые решения.

Введение

В системе управления любого производственного предприятия прежде всего организуется учет для формирования достоверной информации об имущественном комплексе, необходимом для осуществления уставной деятельности.

На основании анализа учетных данных в системе управления принимаются обоснованные управленческие решения и вырабатываются конкретные управляющие воздействия по реализации плановых мероприятий в целях достижения конкретных результатов деятельности, стратегических целей [10].

Эффективность экономической деятельности объекта управления зависит от сформированной и успешно реализующейся финансовой политики предприятия. Частью финансовой политики рассматривается управление финансовыми ресурсами, обеспечивающими реализацию плановых стратегических мероприятий [3].

С точки зрения управленческого учета бюджетирование рассматривается как инструмент учета. Распределение финансовых средств при составлении бюджетов позволяет считать бюджетирование методом управления финансовой деятельностью предприятия [4].

Функционирование предприятий происходит в сложной экономической системе экономического рынка в условиях динамичных изменений внешней среды и зависит от состояния его ресурсных комплексов. Процесс бюджетирования как основной процесс управления ресурсами через систему взаимосвязанных бюджетов предприятия становится чрезвычайно уязвимым.

Организация планирования финансово-хозяйственной деятельности на предприятии на основе подхода к управлению рисками в рамках управленческого учета позволит сформировать систему упреждающего выявления факторов риска и обеспечения рискозащищенности стратегического планирования для экономической эффективности управленческих решений и достижения стратегических целей [1].

Основная часть

Бюджетирование как основной процесс управления финансами представляет собой процесс планирования финансовых расходов, обеспечиваемых плановыми поступающими доходами от разных видов деятельности предприятия.

На основании имеющейся и поступающей в систему управления предприятием аналитической информации о результатах деятельности предприятия за отчетные периоды, информации об изменении условий внешнего окружения формируется бюджет (краткосрочный финансовый план) с данными о будущих количественных показателях доходов, расходов и источников

средств для достижения операционных стратегических целей [9].

Процесс бюджетирования не только соотносит целевые показатели с источниками финансирования, а также предусматривает анализ прогнозируемых финансовых показателей и управление ресурсами через систему взаимосвязанных бюджетов с осуществлением постоянного контроля исполнения и анализа фактических отклонений от плановых параметров деятельности, что характеризует его как циклический и непрерывный процесс [2].

В условиях динамичных изменений внешней среды в случае наступления непредвиденных ситуаций в бюджет при необходимости вносятся корректировки, позволяющие предпринять действия по разрешению проблемных ситуаций путем перераспределения статей расходов.

Возможность корректировок свидетельствует о способности процесса бюджетирования к самоорганизации в изменяющихся условиях, к адаптации в связи с нарушением материальных и информационных потоков взаимодействий, что рассматривается параметром рискозащищенности в теории адаптивного управления. Нарушение движения ресурсных потоков может являться следствием изменения интенсивности производственных процессов в объекте управления или изменений во внешнем окружении. Бюджетирование можно рассматривать методом современных технологий планирования и управления финансами.

Для разрешения ситуации при выявлении отклонений от плановых заданий требуется формализация слабоструктурированных проблем, анализ причин появления отклонений в исполнении бюджета для последующего принятия качественных плановых управленческих решений.

Для этого целесообразно рассматривать применение современных технологий планирования, основанных на положениях ситуационного и адаптивного управления, когнитивной технологии, логического моделирования [6].

Проблемные ситуации (отклонения фактических показателей от целевых значений), вызванные нарушением движения ресурсных потоков в объекте управления, снижают эффективность экономической деятельности.

Позиция автора по вопросу необходимости принятия корректирующих решений при выявлении факторов риска развития отклонений целевых показателей заключается в прогнозировании действия возможных факторов риска для исполнения плановых показателей, формализации решений на основе классов проблемных ситуаций, прогнозировании последствий корректировок бюджетов, создании альтернативных сценариев корректировок, распределении ответственности между лицами, принимающими решения.

Придание технологии бюджетирования risk-образующего характера, предусматривающего использование современных цифровых технологий для ускорения поиска, отбора и анализа поступающей информации в случае выявления нарушений в финансовых потоках, позволит определять классы проблемных ситуаций, их причины и возможные последствия для сохранения устойчивости финансовой системы и экономической эффективности предприятия.

Интегрирование бюджетирования в стратегии развития предприятия обеспечивает формирование ключевых направлений развития деятельности с определением перспективных и первоочередных задач, обоснование и поддержку стратегических решений, организацию мониторинга достижения целевых показателей и оценку достижения стратегических целей.

Цели процесса бюджетирования – это система планирования, учета и контроля на уровне управления финансами предприятия в рамках финансовой стратегии. Цели бюджетирования как управленческой технологии:

- Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- Оптимизация затрат и прибыли предприятия.
- Координация деятельности подразделений.
- Коммуникация - доведение планов до подразделений.

- Стимулирование руководителей на местах достижения целей организации.
- Контроль и оценка работы подразделений.
- Выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Таким образом, бюджетирование опирается на стратегию и долгосрочное планирование предприятий, включая создание бюджетов (бюджетный процесс), разработку их структуры (бюджетная структура), контроль за исполнением и ответственность за их формирование и реализацию (финансовая структура, налоговое планирование).

Бюджетирование – это управленческая технология, метод, направленный на оптимизацию распределения ресурсов предприятия посредством разработки детального финансового плана – бюджета, являющегося инструментом контроля над потоками доходов и расходов в течение определенного временного интервала.

Бюджетирование опирается на данные стратегического анализа, стратегические направления развития и сформированные планы предприятия разных временных периодов.

Основные бюджеты формируются в соответствии со структурой производственного цикла, например, производственная программа, бюджет запасов, бюджет сырья и материалов и т. п. Составляются бюджеты и на затраты производства (сметы), сметы управленческих или коммерческих расходов.

Представим основные этапы процесса бюджетирования.

1. **Целеполагание** – определение финансовых стратегических и оперативных финансовых целей, например, таких как повышение рентабельности, снижение издержек, поддержание уровня ликвидности, формирование резервных фондов на случай непредвиденных обстоятельств и иные приоритетные задачи.
2. Для обеспечения достоверности бюджета требуется **сбор информационных данных, финансовой информации** об источниках дохода и направлениях расхода (бухгалтерские

балансы, отчеты о продажах, производственные затраты, заработная плата сотрудников и другие операционные расходы).

3. Тщательный анализ предыдущих финансовых периодов с целью выявления тенденций и закономерностей движения денежных потоков для более точного прогнозирования будущих доходов и расходов.
4. Прогнозирование доходов на основе анализа всех данных с учетом действия возможных факторов (внешних и внутренних), например, сезонные колебания спроса, изменения налогового законодательства,
5. Планирование расходов с классификацией расходных статей на постоянные (например, арендные платежи, заработная плата) и переменные (затраты на сырье, маркетинговые кампании).
6. Разработка бюджета на основе обработки всех данных с включением прогнозируемых показателей доходов и расходов на каждый отчетный период (месяц, квартал, год).
7. Утверждение бюджета осуществляется руководителем или ответственными должностными лицами с возможностью внесения после его рассмотрения необходимых корректировок.
8. Мониторинг исполнения бюджета. Проводится регулярный мониторинг его исполнения путем сопоставления фактических показателей с плановыми для выявления отклонений, на основании чего проводится их анализ – классифицируется проблемная ситуация с определением причинно-следственных связей, выполняются необходимые корректировки в бюджет и в оперативные или стратегические планы путем принятия соответствующих классу проблемной ситуации управляющих воздействий.
9. Коррекция бюджета (пересмотр), например, при снижении объема доходов отдельные статьи расходов могут быть сокращены, что автоматически ведет к коррекции производственных планов.
10. Оценка эффективности проводится после завершения отчетного периода путем оценки

итоговых результатов с определением причин отклонений и выработкой рекомендаций для совершенствования процесса бюджетирования в дальнейшем.

11. Обратная связь и обучение осуществляется посредством обсуждения с участниками процесса бюджетирования результатов анализа исполнения бюджета с формированием путей оптимизации его в будущих периодах.

Логическая структура бюджетирования [7, с. 24–35]:

1. Организационно-методическое обеспечение.
 - Положение о финансовой службе.
 - Положение о бюджетировании, финансовом учете.
 - Установления регламента, режима функционирования.
 - Положение о стимулировании.
 - Порядок цифровизации управления и автоматизации расчетов (включая кибербезопасность).
2. Принципы.
 - Согласованность целей и установление приоритета.
 - Соподчиненность.
 - Ответственность.
 - Последовательность.
 - Гибкость.
 - Соответствие финансовой политике (финансовому учету).
3. Организации процессов.
 - Организация планово-бюджетной работы.
 - Организация распознавания проблемных ситуаций.
 - Организация информационного обеспечения.
 - Актуализация методологии планирования.
 - Бизнес-аналитика.
 - Исполнение бюджета и контроль результатов.
4. Функции.
 - Планирование.
 - Организация.
 - Координация.
 - Контроль и их семантическая интеграция.

Такое представление процесса бюджетирования составлено на основе логико-лингвистического моделирования на базе положений теории управления [8]. Воплощение цепочки действий в управлении дополняет обоснование параметров рискозащищенности, например, способность к адаптации или гомеокINETическое равновесие.

Целеполагание – реализация планирования, организации, координации и контроля – составление разных бюджетов (распределение финансов) в соответствии с планами и графиками, а также корректировки бюджета – назначение ответственных лиц, принимающих решения, за достижение целевых нормативов по доходам/расходам – мониторинг исполнения бюджетов и контроль целевых значений.

Алгоритм процесса бюджетирования определяет задачи этапов бюджетирования в соответствии с основными управленческими функциями и ответственными лицами, принимающими решения на этих этапах [5].

Функции управления прослеживаются в логической структуре процесса бюджетирования как метода по управлению финансовыми ресурсами предприятия [7]:

1. Определять факторы риска на стадии планирования деятельности предприятия (бюджетный комитет, плановые и финансовые службы предприятия).
2. Учитывать выявленные факторы риска на этапе организации процесса бюджетирования; (структурные подразделения, бухгалтерии, плановые и финансовые службы предприятия, бюджетный комитет).
3. Координировать работу всех структурных подразделений предприятия вне зависимости от их функциональной и административной принадлежности.
4. Проводить непрерывный контроль и оценку уровня риска в процессе функционирования предприятия (бюджетный комитет, плановые и финансовые службы предприятия, финансовый директор).

Учитывая сложность экономической системы, в которой осуществляет деятельность предприятие, представляющее элемент системы, связанный с другими структурами многочисленными отношениями, определяемыми обменом разнообразных ресурсных, информационных потоков, нарушения в движении таких потоков становятся для предприятия нередко факторами риска возникновения проблемных ситуаций, ведущих к снижению эффективности деятельности предприятия, в отношении которых необходимо своевременно предпринимать корректирующие управленческие решения по разрешению таких ситуаций и внесению корректировок в финансовый и производственный план или даже принимать решение об изменении стратегических целей [6].

Наряду с действием негативных факторов изменения во внешнем окружении могут стать для предприятия источником, дополнительным ресурсом повышения экономической деятельности. В такой ситуации также требуется своевременное внесение корректировок в плановые мероприятия.

Управление рисками на предприятии в настоящее время становится актуальным вопросом и разработка проблемно-ориентированных производственного и финансового планов крайне важна.

В цифровом пространстве применение инструментов стратегического планирования, основанных на рискориентированном подходе, становится перспективным и для обеспечения процесса бюджетирования. Логическое моделирование корректировок бюджета в связи с выявленными в процессе контроля отклонениями в исполнении бюджетов позволяют обеспечить формализацию управленческих решений или подготовку информационно-методического обеспечения для учета целевых нормативов управления в динамике для актуализации планов.

Моделирование проблемных ситуаций в процессе бюджетирования, тщательный анализ проблемы и установление причинно-следственных связей могут повлиять на результативность

бюджетирования в части своевременности выявления проблемных ситуаций и принятия соответствующих управленческих решений по корректировке бюджетов. Такой управленческий подход может способствовать сохранению и повышению конкурентного положения производственного предприятия.

Заключение

Процесс бюджетирования представляется управленческим методом по организации бюджетного планирования по управлению финансовыми ресурсами предприятия и характеризуется параметрами рискозащищенности с позиции теории адаптивного управления.

Методический подход к планированию движения финансовых ресурсных потоков непосредственно влияет на реализацию стратегического плана предприятия и достижения целевых показателей. Влияние факторов, способных изменить плановый режим функционирования финансовой системы предприятия, изменяет течение всех операционных процессов предприятия.

Своевременное выявление отклонений от плановых режимов работы требует соответствующих

управляющих воздействий на основе выполнения тщательного анализа сложившейся ситуации с выявлением причин отклонений для принятия качественных управленческих решений для сохранения стабильности функционирования самого субъекта экономики.

Проблемные ситуации могут иметь существенные для плановой деятельности последствия, при этом проблема может быть слабоструктурированная, как и причинно-следственные связи могут быть слабо формализуемые.

Автор предлагает применение проблемно-ориентированных инструментов при бюджетировании, выполняемого с целью управления финансовыми ресурсами, для выполнения своевременных корректировок бюджетов при необходимости, которые не отражаются на дальнейшем достижении целевых нормативов. Предупреждение возникновения проблемы на основе постоянного мониторинга реализации бюджетов возможно путем создания системы информационного обеспечения на основе когнитивной сети, предназначенной для формирования системы стратегического планирования.

Библиографический список

1. *Асриев С. В., Назарова Т. О., Павленко И. А.* Регламентация и структурирование процесса бюджетирования в коммерческой организации как фактор обеспечения действенности подсистемы бюджетирования // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2023. — Т. 20, 2(128). — С. 73–79. — DOI: [10.21686/2413-2829-2023-2-73-79](#). — EDN XOAVCM.
2. *Бримсон Д., Антонс Д., Коллинза Д.* Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании. — М. : Вершина, 2007. — 463 с.
3. *Гребенников А. А.* Как разработать финансовую политику предприятия. «Планово-экономический отдел» № 1. — 2020.
4. *Дружинина Т. А., Юрьева Л. В.* Бюджетирование как метод управления финансовой деятельностью производственного предприятия : сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 17–20 апреля 2024 г. // Весенние дни науки ИнЭУ. — Екатеринбург : Ажур, 2024. — С. 154–164.
5. *Ковалев В. В.* Финансы организаций (предприятий) : учебник. — М. : Проспект, 2023.
6. *Кукур Б. Л., Яковлева Е. А.* Логико-лингвистическое моделирование и его применение к рискозащищенной технологии стратегического управления : Сборник научных трудов XXV Международной научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях, Санкт-Петербург, 13–14 октября 2021 года. Часть 1. // Системный анализ в проектировании и управлении. — СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. — С. 261–273. — EDN AKHHXM.
7. Особенности организации финансового планирования и бюджетирования : учебное пособие / Е. А. Яковлева [и др.]. — 2025. — EDN EWBMZM.
8. *Поспелов Д. А.* Логико-лингвистические модели в системах управления. — М. : Энергоиздат, 1981.
9. *Шангараева Д. Н., Самигуллина Л. Л.* Система бюджетирования на предприятии: методики, этапы внедрения и осуществления бюджетирования : сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции, Анапа, 24 октября 2023 года // Экономика, финансы и управление: теория и практика. —

- Анапа : Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов, 2023. — С. 18–23. — EDN AASLAW.
10. Яковлева Е. А., Воронова Н. С., Васильев С. А. Адаптивное управление стратегическим развитием предприятия: организационно-финансовые аспекты // Естественно-гуманитарные исследования. — 2021. — 38 (6). — С. 379–386. — EDN DIRTHX.

ECONOMIC SCIENCES

Nº3 (256)
2026

Editorial Council:

V. V. Artiakov – Doctor of Economics, Member of Russian Academy of Engineering

R. S. Grinberg – Doctor of Economics, Professor, Institute of Economy of Russian Academy of Sciences

A. G. Griaznova – Doctor of Economics, Professor, Honorary President of Financial University under the Government of the Russian Federation

N. G. Kuznetsov – Doctor of Economics, Professor, Rostov State University of Economics

V. N. Ovchinnikov – Doctor of Economics, Professor, Southern Federal University

A. A. Porokhovskii – Doctor of Economics, Professor, Moscow State University named after M. V. Lomonosov

S. N. Silvestrov – Doctor of Economics, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation

A. N. Shokhin – Doctor of Economics, Professor

M. A. Eskinov – Doctor of Economics, Professor, President of Financial University under the Government of the Russian Federation

Chief Editor:

V. A. Meshcheryov – Doctor of Economics, Professor

The journal is included in the list of the Higher Accreditation Committee of The Ministry of Education and Science of Russia of the leading scientific journals and publications issued in the Russian Federation, where the main scientific results of the scientific theses for the degrees of Doctor and Candidate of Science can be found

Founder: LLC "Economic Sciences", V. A. Meshcheryov

Address: 125057, Moscow, Chapaevskii per. 3-775

E-mail: info@ecs.ru

WWW: <http://ecs.ru>

Tel.: +7(995)4844669

The Certificate of registration of mass media:

ПИ № ФС77-21147 from 28.06.2005

Subscription index 20387

ISSN 2072-0858

Issue date 1.03.2026

Format 60×84/8

Printed signatures 106.83

500 copies

Printed by "24 Print" Ltd

Editorial Board:

V. A. Meshcheryov – Doctor of Economics, Professor, Chief Editor of the Journal «Economic Sciences»

F. F. Sterlikov – Doctor of Economics, Professor, Moscow State University of Technologies and Management named after K. G. Razumovskiy

E. V. Zarova – Doctor of Economics, Professor, Plekhanov Russian University of Economics

A. E. Karlik – Doctor of Economics, Professor, St.-Petersburg State University of Economy and Finance

N. G. Kuznetsov – Doctor of Economics, Professor, Rostov State University of Economics

V. N. Ovchinnikov – Doctor of Economics, Professor, Southern Federal University

S. N. Silvestrov – Doctor of Economics, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation

A. A. Bakulina – Doctor of Economics, Professor, MGIMO University

V. A. Savinova – Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics

E. N. Valiyeva – Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics

G. D. Fainshtein – PhD in Economics, Tallinn University of Technology

V. A. Piskunov – Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics

A. M. Petrov – Doctor of Economics, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation

P. V. Pavlov – Doctor of Economics, Associate Professor, Southern Federal University

O. A. Khokhlova – Doctor of Economics, Professor, East-Siberian University of Technology and Management

K. N. Ermolaev – Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics

O. E. Ryazanova – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, MGIMO University

N. V. Kuznetsov – Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation

V. S. Osipov – Doctor of Economics, MSU, RANEPa

CONTENTS

ECONOMIC THEORY 742

Dambaeva A. B., Vakhrushina M. A. Improving Managerial Accounting Systems in the Banking Sector 742

Fedulov D. V. Institutional mechanisms for ensuring technological autonomy of the Russian economy..... 743

Karamova O. V. The evolution of the theory of land rent in political economy: classical political economy, physiocrats, Marxism 745

Lomonosova E. V., Lomonosova E. L. Integral assessment of the efficiency of enterprise resource potential utilization with the calculation of the multiplicative effect of costs and resource returns 746

Shchukina T. V., Shalegin S. P. Participation of youth in the scientific and technological development of Russia and ensuring technological sovereignty: issues of legal regulation..... 748

Andreev O. S. Intellectual property as a factor of innovative economic development..... 750

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY 752

Achba L. V. Changes in Russia's foreign economic policy under the influence of economic sanctions 752

Afanasieva L. A. Disproportions in human resource development are a key challenge for the Central Federal District region 754

Aleksyuk V. V., Sedash T. N. Digitalization of payment infrastructure as a factor of investment attractiveness of Russian retailers..... 756

Barilenko V. I., Gerasimova Zh. A. A system of indicators for analytical support of financial and economic management: the regulatory environment and established approaches 758

Berdnikova L. F. Qualitative methods of assessing human resources within the framework of the analysis of the resource potential of an organization 760

Berkin V. V., Lyalkova E. E. The role of net working capital (NWC) in providing liquidity and maintaining business profitability 762

Boldyrev A. N. Economic analysis under uncertainty: novel methods and approaches..... 764

Boldyrev A. N. Factors and patterns of productive forces location..... 765

Buravtseva V. V., Zhuravleva E. D., Mikhaelyan I. E., Pak E. D., Khokhlov D. G., Barilenko V. I. Development of analytical support for the contractual policy of a specialized subcontracting organization	767
Chugaeva Yu. A. Organizational and Economic Mechanism for Combating Criminalization in the Oil Industry as a Strategic Vector for Ensuring the Economic Security of the Russian Federation	769
Dakhno M. O., Zander E. V. Improvement of regional environmental policy on the basis of evaluation of the effectiveness of environmental protection activities of entities of the Russian Federation.....	771
Dolbik-Vorobey T. A. Higher education: trends and forecasts.....	772
Ekkemeeva E. A., Korolev O. G. Analytical indicators and factors determining the efficiency of an air transport company	774
Fateeva T. N., Voskanyan M. H. The Accounts Payable Trap: Diagnosis and Overcoming in the Supplier Accounting System (Based on the Case of JSC KALUGAGLAVSNAB)	776
Fateeva T. N., Golikov N. E. Dynamics of the consolidated budget of the Russian Federation constituent entity's expenditures on social security: the case of the Kaluga Region (2020–2025)	778
Gladysheva I. V., Khromova A. S. The practice of using digital twins in the management and operation of buildings in Russian realities	780
Glebov I. P., Zhdanov V. Yu. Methodology for determining the development strategy of an agricultural organization depending on the competitiveness rating.....	783
Grishnyachiva A. V. Normative and theoretical foundations of spatial coordination of industrial development in Russia.....	784
Karsakov V. I., Belousova N. V. A three-loop adaptive model for managing the economic security of oil and gas enterprises under sanctions restrictions: development and operating principles...	786
Kochkina K. A., Gordova M. A. Improvement of the process of corporate reporting in the Russian Federation.....	788
Konovalova M. E., Zhironkin S. A., Yakunina Y. S., Slesarenko E. V., Mullagaliev M. R., Kamalov I. R. Digital technology as a tool for improving the effectiveness of financial control....	790
Konovalova M. E., Zhironkin S. A., Yakunina Yu. S., Slesarenko E. V., Safiullin N. Z., Safiullin T. L. Features of program-targeted financing mechanism of agricultural enterprises	793
Kosolapova M. V. Preparation of accounting and specialized reports on subsidizing activities by agricultural enterprises.....	795
Krylova A. A. Assessment of the impact of institutional factors on investments in fixed assets in the constituent entities of the Russian Federation.....	796

Lakoba L. F., Gordova M. A. Comparative analysis of key sources of uncertainty in IFRS estimates of Russian public companies: asset impairment and sensitivity of assumptions	798
Lavrov D. A. The role of transport infrastructure in regional development	800
Lazarova L. B., Tserekaeva V. A. Production potential of regions (using the North Caucasus Federal District as an example)	802
Leonova O. V. Analysis of human life expectancy using probabilistic characteristics	803
Listopad E. L., Kiselyov K. A. Substantiation of differentiated materiality calculation methods for non-current assets, taking into account a risk-based approach.....	805
Listopad E. E., Travinkin I. S. Features of business processes in the context of the digital economy: specifics and diversity	806
Lyalkova E. E., Poddubsky D. O. Financial reasons for closing a business at the initial stage.....	808
Shamukov E. E., Zorin M. D. Alternative funding models for companies of the Institute of Small and Medium-sized Enterprises in Russia	810
Pavlova S. V., Shepilov A. Yu. A Modern Model for Managing a Company's Digital Transformation	811
Plotnikova V. V. Analysis of the relationship between types of intellectual activity results and the number of grants received from the foundation for assistance to innovations in the regions of the Far Eastern Federal District	813
Semenyuk Ju. A., Kovaleva Z. V., Sozanskaya D. A., Rodacheva A. I. Assessment of the effectiveness of the implementation of intelligent management systems in agricultural organizations	815
Shapovalov S. V. Dominant interests of construction participants in the system of economic security indicators.....	818
Shindina Yu. A., Shepeleva S. V. Domestic tourism in the Russian Federation: problems of institutional and organizational-economic nature	820
Shlychkov D. S., Alferova A. A., Konteeva D. S. Analytical approaches to assessing lease operations of an economic entity	822
Sokolov Z. I., Lyalkova E. E. Transformation of logistics costs and profitability of the oil and gas complex in the context of escalating conflicts in the Middle East	823
Strubalin P. V. Analysis of student population distribution and innovation activity in the regions of the Far Eastern Federal District	825
Strubalin P. V. Statistical analysis of the relationship between the educational potential of universities and the regional inventive activity of the Far Eastern Federal District	827

Tolmachev M. N. Housing and socio-cultural construction in the post-soviet space – a retrospective analysis	829
Tsypin A. P. Multidimensional grouping of post-soviet countries by the tools of the R programming environment.....	830
Tsypin A. P. Retrospective analysis of the development of customs duties in Russia in the X-XIX centuries.....	831
Volkova L. V. Shadow alcohol trafficking as a threat to national economic security.....	833
Volkova L. V. Methods for assessing the shadow turnover of alcoholic beverages and its impact on national economic security.....	834
Voronov A. A., Kozyr N. S., Osadchaya S. M. Clusters of social and ethical marketing in Russia and abroad	835
Voronova O. V., Evgrafov A. A., Vasiliev V. N. Hotel diversification strategies in the context of intensification of commercialization processes	837
Voskanov M. E., Zakharkin A. A., Yunaev Z. V. Agglomerations as territorial socio-economic systems	839
Yarovova T. V., Pukhaev T. S. The influence of the geopolitical situation on the innovation activities of Russian companies	841
Yarovova T. V., Yusupov D. R. Russia's role in the Arctic: a balance of economic, environmental, and international cooperation.....	843
Zhukov A. G., Kozieva I. A. Assessment of sustainable development of the regional economy...	844
FINANCE	847
Angelovsky A. S., Klyuchnikov I. K. Central Bank Digital Currency: Evolution of the Concept and Its Place in the System of Modern Money	847
Bestaeva L. I., Kubatieva L. M. Specifics of calculating a credit limit in order to control accounts receivable.....	849
Bestaeva L. I., Kubatieva L. M. Technology for Determining the Optimal Amount of Debt Capital in an Enterprise	850
Denisova A. A. Practical issues of qualifying certain violations in the financial and budgetary sphere causing damage to the budgets of the budget system of the Russian Federation	852
Dzagoeva M. R. Social Justice in the Personal Tax System (using the Republic of North Ossetia-Alania as an example)	854

Dzagoeva M. R., Gadzaova Z. A. Directions of Tax Regulation of the Russian Economy in the Short-Term Perspective	855
Khubaev T. A., Gazaliev M. Kh. Analysis of the Formation and Use of Funds from the National Welfare Fund.....	857
Kairova F. A., Byazrov V. A. The process of formation and execution of the revenue part of the budget of a constituent entity of the Russian Federation	858
Kairova F. A., Plieva K. A. Transformation of the geography of Russia's external debt under sanctions: transition to new centers of financial attraction.....	860
Kallagov B. R., Kuchiev A. A. The role of the Federal Tax Service of the Russian Federation in improving the public administration system (using the example of the Republic of North Ossetia-Alania)	862
Kolesov A. S. On improving the financing of the financial system of Russia	863
Krasichev E. R., Gerasimova E. B. Evolution of methodological approaches to bond selection: from classical models to digital analytical systems.....	865
Krasichev E. R., Gerasimova E. B. Theoretical foundations of investment decision-making when choosing bonds: profitability, risk, duration and credit quality	867
Lazarova L. B., Kasaeva M. T. Assessment of the impact of instability factors on the functioning of the TFMF	868
Pomogaybina E. P. Culture in the context of budget optimization: a new approach to cost planning.....	870
Rogachev N. S., Savchina O. V. Quality of banking services within the system of factors of financial stability of banks: content, classification and economic effects	871
Rogachev N. S., Savchina O. V. Assessment of the quality of banking services and its impact on financial efficiency and sustainability of banks: methods, indicators and an integral approach...	873
Rykov S. V. Improving the composition and content of the elements of the deposit policy of banking organizations	874
Shcherbakova N. V. The Role of Tax Control in Ensuring Budgetary Sustainability	876
Tadtaeva V. V., Dzhioeva E. T. Macroeconomic uncertainty and its impact on companies' investment decisions.....	877
Tuskayeva M. R., Plieva E. G. Transformation of tax consultation in the conditions of digitalization of tax control in the Russian Federation	878
Tuskayeva M. R., Khutinaeva E. B. Features of formation of regional and local budgets of subjects of the Russian Federation.....	880
Yakovleva M. N., Ivanovskaya Zh. V. Comparison and analysis of control procedures at organized exchange trading in leading financial centers (USA, UK, EU)	881

WORLD ECONOMY	883
Akimova A. S., Alexandrova D. A., Vils kaya N. V. Transformation of the global financial system in a multipolar world.....	883
Kudinova I. V., Tkachuk A. R. China and the United States: the state of decoupling, lessons and prospects for economic divergence.....	885
Panin V. V., Yanishin K. R. Distribution of Total Revenue in the Bitcoin Mining Industry: A Structural Analysis	886
Li Tingli, Manshin R. V. Factors and Mechanism of Decision-Making in Educational Migration....	888
MANAGEMENT	890
Yelin K. M., Usova N. V. A method for integral assessment of the efficiency of implementing AI in economic systems in the context of improving management processes	890
Kabisova L. E. Modern threats to Russia's economic security.....	892
Kabisova L. E. Improving the mechanism for managing sustainable regional development	894
Koblova Ju. A., Makhmetova A. Ye., Petrov A. M. The labour market in the creative economy: challenges and development pathways	896
Leyman E. N. Experience with the Development of University Campuses in the Context of Spatial Organization	898
Loskutova M. A. Marketing in the Era of Attention Deficit: Transitioning from Aggressive Strategies to Human-Centric Management.....	899
Loskutova M. A. Experience Economy in Educational Services: Loyalty Management Strategies	901
Makhmetova A.-Zh. Ye., Petrov A. M., Pih tilkov I. L. Research and analysis of personnel risks in organizations within the digital environment	903
Manaenkov N. D., Krupnov Yu. A. Current issues of political party financing in the Russian Federation.....	905
Mochalin D. S., Ishchenko M. M. Development of approaches to limiting costs in the construction of industrial facilities with a high level of greenhouse gas emissions	907
Orekhov N., Krupnov Yu. A. Current trends in the development of joint-stock companies in Russia	909
Polenov D., Pukhova M. M. Corporate governance and transparency as drivers of investment attractiveness and capitalization growth of public companies: a management approach	911

Polisadova E. A. A systemic marketing solution in the context of the problem of patient retention and curbing medical inflation in the commercial healthcare industry.....	913
Titova E. R., Zhukovsky A. D. Digital transformation of the telemarketing department in the automotive and mobile industry	914
Tuaeva L. A. The Role of Artificial Intelligence in Healthcare Management.....	916
Volkova E. S. Organization of budgeting in a manufacturing enterprise	918

ECONOMIC THEORY

Improving Managerial Accounting Systems in the Banking Sector

© 2026 **Dambaeva Aiuna Bairovna**

Bachelor of Economics. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: aunadambaeva67@gmail.com

© 2026 **Vakhrushina Maria Aramovna**

Doctor of Economics, Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: MAVahrushina@fa.ru

The paper proposes a management-accounting indicator system for banks that integrates non-financial drivers (customer experience, innovation, staff) with financial performance. The relationship between operational metrics and value-creation models (LTV, ROE) is shown, improving the quality of strategic decisions in the digital economy.

Keywords: *management accounting, banking management, KPI, value unit economics, LTV, ROE, customer experience, digital transformation.*

References

1. *Alekseeva D. A.* Digital transformation of the banking sector: trends and prospects // Century of quality. – 2023. – No. 2. – P. 88–92.
2. *Bondarenko T. G., Egorova E. A.* Banking ecosystems as a tool for increasing competitiveness // Financial life. – 2022. – No. 1. – P. 64–68.
3. *Drury C.* Cost and Management Accounting: An Introduction. – 8th ed. – London : Cengage Learning, 2018. – 512 p.
4. *Efimova O. V.* Financial analysis: modern tools for making economic decisions. – Moscow : Omega-L, 2021. – 349 p.
5. *Gamza V. A.* Economic security of the bank. – Moscow : Vuzovskij uchebnik, 2021. – 256 p.
6. *Gupta S., Lehmann D. R.* Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run. – Philadelphia : Wharton School Publishing, 2005. – 206 p.
7. *Ivashkovskaya I. V.* Modeling company value. Directors' Strategic Responsibility. – Moscow : Infra-M, 2020. – 430 p.
8. *Kaplan R. S.* The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
9. *Kovalyov V. V.* Financial management: theory and practice. – 3rd ed. – Moscow : Prospekt, 2021.

10. *Kudryavtsev A. A.* Development of management accounting in the banking sector in the context of digitalization // *Economy and Business: Theory and Practice*. – 2023. – No. 5-2. – P. 45–48.
11. *Lavrushin O. I.* Banking management. – Moscow : Knorus, 2020. – 554 p.
12. *Mel'nikov A. A.* Integration of customer experience indicators into the bank's KPI system // *Human Potential Management*. – 2022. – No. 2. – P. 110–115.
13. *Meshkova E. I., Vladyrev V. V.* Assessing the effectiveness of banking ecosystems: methodological aspect // *Finance: theory and practice*. – 2022. – Vol. 26, no. 3. – P. 112–124.
14. *Mishkin F. S.* The Economics of Money, Banking, and Financial Markets. – 12th ed. – New York : Pearson, 2019. – 750 p.
15. *Reichheld F. F.* The One Number You Need to Grow // *Harvard Business Review*. – 2003. – Vol. 81, no. 12. – P. 46–54.
16. *Serebrennikova T. A.* Controlling as a tool for increasing the efficiency of banking activities // *Finance and credit*. – 2021. – Vol. 27, no. 3. – P. 615–628.
17. *SHeremet A. D.* Management accounting and analysis. – Moscow : Delo i servis, 2020. – 468 p.
18. *SHHegoleva A. V., Habarov V. V.* Fintech and banks: competition or partnership // *Bulletin of Bryansk State University*. – 2021. – No. 4. – P. 16–5.
19. *Sitnov A. A., Urinczov A. I., Odintsov B. E.* Digital economy: new challenges for management accounting // *Audit and financial analysis*. – 2020. – No. 2. – P. 34–39.
20. *Tereshhenko I. V.* Methodology for calculating LTV in the banking sector // *Banking*. – 2022. – No. 7. – P. 52–56.
21. *Ustyuzhanina P. V.* Unit economics as a tool for managing the profitability of digital products // *Marketing in Russia and abroad*. – 2023. – No. 4. – P. 15–21.
22. *Vahrushina M. A.* Management Accounting. – Moscow : RIOR: Infra-M, 2021. – 364 p.
23. *Vahrushina M. A., Sidorova M. I.* Management analysis. – Moscow : Vuzovskij uchebnik, 2022. – 400 p.
24. VTB Bank. Annual report 2024. – URL: <https://www.vtb.ru/ir> (visited on 07/02/2025).

Institutional mechanisms for ensuring technological autonomy of the Russian economy

© 2026 **Fedulov Dmitry Vladimirovich**

PhD in Economics, Associate Professor. South Ural State University (State scientific university), Chelyabinsk.

E-mail: d373@rambler.ru

The components of technological independence include the development of education and science, public investment in R&D, and programs to promote business and startup development. This article examines institutional mechanisms for ensuring the technological independence of the Russian economy. This requires the creation of an effective mechanism for interaction between the scientific community, representatives of the real economy, and government agencies.

Keywords: *institutional mechanisms, technological autonomy, sovereignty, import substitution, innovative technologies.*

References

1. Decree of the President of the Russian Federation dated February 28, 2024 No. 145 "On the strategy of scientific and technological development of the Russian Federation".
2. *Fal'czman V. K.* Technological sovereignties of Russia // Statistical measurements. Modern Europe. – 2018. – No. 3. – P. 83–91.
3. *Gruzina V. O.* Problems of project management for the strategic development of educational institutions of higher education using the example of the state program "Priority 2030" and the federal project "Advanced Engineering Schools" // Progressive Economics. – 2024. – No. 6. – P. 127–145.
4. *Kapoguzov E. A., SHeresheva M. Y.* From import substitution to technological sovereignty: content of discourse and possibilities of narrative analysis // Terra Economicus. – 2024. – 22 (3). – P. 128–142.
5. *Karasev O. I., Beloshiczkij A. V., Trost'yanskij S. S.* Ensuring technology transfer at the national level // News of St. Petersburg State Economic University. – 2019. – No. 4. – P. 72–78.
6. *Kovalev S. G.* Technological sovereignty of Russia in the newest world order // Philosophy of farming. – 2020. – No. 6. – P. 29–47.
7. New NSPs presented results for 2024. – URL: <https://ritm-magazine.com/ru/news/novosti-otrasli/novye-pish-predstavili-rezultaty-raboty-za-2024-god>.
8. Priority 2030 program / Ministry of Education, Science of Russia. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030>.
9. *Safonova Y. R.* State policy and institutional foundations of technological sovereignty of Russia in the context of foreign economic restrictions // Progressive Economics. – 2025. – No. 8. – P. 234–247. – DOI: [10.54861/27131211_2025_8_234](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_234).
10. The Accounts Chamber assessed the effectiveness of the Priority 2030 strategic academic leadership program / Accounts Chamber of the Russian Federation. – URL: <https://ach.gov.ru/checks/prioritet-2030>.

The evolution of the theory of land rent in political economy: classical political economy, physiocrats, Marxism

© 2026 **Karamova Olga Vladimirovna**

Professor of the Department of Economic Theory of the Faculty of International Economic Relations, Doctor of Economics, Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: okaramova@fa.ru

The article examines the evolution of the theory of land rent within the framework of political economy, which includes such well-known scientific schools as classical political economy, physiocrats, and Marxism. The peculiarities of the views on rent of the English economists William Petty, Adam Smith, David Ricardo and Robert Malthus are studied. The analysis of the theory of rent by the physiocrats Francois Quesnay and Anne Robert Jacques Turgot is presented. The analysis of the concept of rent by Jean Baptiste Say, a French representative of classical political economy, is given. The study concludes with the Marxist theory of land rent, which has made the greatest contribution in political economy to the development of this theory.

Keywords: *land rent, differential rent, absolute rent, "net income", "law of decreasing soil fertility", classical political economy, physiocrats, Marxism.*

References

1. *Mal'tus T. R.* Beginnings of political economy // Notes to Malthus' book "Principles of Political Economy". Essays. Volume III. — Moscow : Izdatel'stvo soczial'no-e'konomicheskoy literatury', 1958.
2. *Marks K., E'ngel's F.* Works: in 50 volumes 1955–1981. 26. Ч. II. — 2nd ed. — Moscow : Gosudarstvennoe izdanie Politicheskoy literatury', 1963.
3. *Petti U.* Treatise on taxes and fees. Anthology of economic classics: in 2 volumes. Vol. 1. — Moscow : E'konov, 1993.
4. *Polyanskij F. Y.* Physiocrats // History of economic thought / ed. by I. D. Udal'czov, F. Y. Polyanskiy. — Moscow : Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta, 1961.
5. *Rikardo D.* Parliamentary speeches. Session 1820 (May–July). The disastrous state of agriculture. // Session 1821 (February–June). Appointment of a committee to investigate the plight of agriculture. Session 1822 (February–July). The disastrous state of agriculture. David Ricardo Works. Volume IV. — Moscow : Izdatel'stvo soczial'no-e'konomicheskoy literatury', 1958.
6. *Rikardo D.* The beginnings of political economy and taxation. // Essays. Volume I. — Moscow : Izdatel'stvo soczial'no-e'konomicheskoy literatury', 1958.

7. *Robert M. T.* Experience with Population Law. – Moscow : Izdatel'stvo AST, 2023. – 256 p.
8. *Se'j Z. B.* Treatise of Political Economy. – Moscow : Delo, 2000.
9. *SHumpeter I.* History of economic analysis. In 3 volumes. Vol. 1. – SPb. : E'konomicheskaya shkola, 2004.
10. *Smit A.* An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. – Moscow : E'ksmo, 2022. – (Anthology of Economic Thought).
11. *Tyurgo A. R. Z.* Reflections on Wealth Creation and Distribution // World economic thought. Through the prism of centuries in 5.t. Vol. 1. From the dawn of civilization to capitalism. – Moscow : My'sl', 2004.

Integral assessment of the efficiency of enterprise resource potential utilization with the calculation of the multiplicative effect of costs and resource returns

© 2026 **Lomonosova Elena Vladimirovna**

Senior lecturer, Department of Data-Driven Management, School of Economics and Management. Far Eastern Federal University, Russia, Vladivostok.

E-mail: lomonosova.ev@dvfu.ru

© 2026 **Lomonosova Ekaterina Leonidovna**

Assistant, Department of Marketing and Market Development, School of Economics and Management. Far Eastern Federal University, Russia, Vladivostok.

E-mail: lomonosova.el@dvfu.ru

The article analyzes the main conditions for achieving a positive multiplicative effect of costs and resource returns of an enterprise as a factor for additional growth in the output of goods (works, services). Based on this effect, a dynamic standard has been developed, which sets specific conditions for the ratio of indicators reflecting the dynamics of gross profit, sales revenue, and intensive and extensive factors. Compliance with these conditions ensures an increase in the efficiency of using the resource potential, including by achieving a positive multiplicative effect of costs and resource returns within a given period of time. The article presents a scheme and an algorithm for calculating the integral assessment of the efficiency of resource potential utilization based on the dynamic standard.

Keywords: *resource potential, integrative properties, multiplicative effect of costs and resource returns, dynamic standard, integral indicator, intensive process, extensive process.*

References

1. *Batrakova L. G.* Theory of statistics : textbook for students studying in the specialties "Accounting, Analysis and Audit", "Taxes and Taxation", "Finance and Credit", "World Economy". – Moscow : KnoRus, 2009. – 527 p.
2. *Druker P. F.* Management practice. – Moscow : Vil'yams, 2007. – 400 p.
3. *Eliseeva I. I., Terehov A. A.* Statistical methods in auditing. – Moscow : Finansy' i statistika, 1998. – 176 p.
4. *Gilyarovskaya L. T.* Comprehensive economic analysis of economic activity : textbook. – Moscow : Prospekt, 2007. – 360 p.
5. *Lomonosova E. V.* A dynamic approach to assessing the efficiency of using the resource potential of an enterprise : proceedings of the All-Russian scientific and practical conference, Khabarovsk, November 6, 2019 // Financial and economic problems and prospects for the development of the Russian economy at the present stage. – Khabarovsk : Dal'nevostochny'j gosudarstvenny'j universitet putej soobshheniya, 2019. – P. 39–44.
6. *Lomonosova E. V.* Realization of the synergy effect in the process of more efficient use of the resource potential of the enterprise // Economics and Entrepreneurship. – 2016. – 1–2(66). – P. 586–591.
7. *Lomonosova E. V., Olejnik E. B.* Assessing the efficiency of using the resource potential of public catering enterprises based on a dynamic approach // Economic Sciences. – 2021. – No. 197. – P. 135–139.
8. *Lomonosova E. V., Sazonov V. G.* Analysis of the conditions for the implementation of the multiplier effect in the process of using the resource potential of enterprises // News of the Far Eastern Federal University. Economics and management. – 2014. – 4(72). – P. 15–27.
9. *Mihaleva O. L.* Theoretical foundations for assessing the efficiency of an enterprise's economic activities // Bulletin of Irkutsk State Technical University. – 2008. – 1(33). – P. 46–52.
10. *Sazonov V. G.* Fundamentals of the theory of formation and improvement of systems of indicators of intra-company planning : monograph. – Vladivostok : Dal'nauka, 2002. – 295 p.
11. State information resource of accounting (financial) reporting. – URL: <https://bo.nalog.gov.ru>.
12. Statistics, analytics and forecasting in the modern economy: experience and development prospects : monograph / ed. by M. N. Tolmachev, I. V. Zenkina. – Moscow : KnoRus, 2022. – 204 p.
13. *Sy'roezhkin I. M.* Improving efficiency and quality indicators. – Moscow : E'konomika, 1980. – 192 p.

Participation of youth in the scientific and technological development of Russia and ensuring technological sovereignty: issues of legal regulation

© 2026 **Shchukina Tatiana Vladimirovna**

Professor of the Department of Information Law and Digital Technologies. O. E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL). Professor of the Department of Jurisprudence, Doctor of Law, Associate Professor. Kherson State Pedagogical University.

E-mail: shukina-tv@mail.ru

© 2026 **Shalegin Stepan Pavlovich**

Master's student. Kherson State Pedagogical University.

E-mail: stepan.shalegin@mail.ru

This article examines the objective need of modern enterprises for personnel and the correlation between human resources potential and labor market demands, taking into account the directions of technological sovereignty and national development goals. It analyzes the role of young scientists in ensuring professional self-realization in Russia and the state's step-by-step efforts to develop human resources for the scientific and technological revolution. It also describes the organization and activities of youth laboratories and advanced engineering schools, their legal regulation, and the specifics of their organizational and legal integration into the system of training personnel for Russia's technological leadership.

Keywords: *technological sovereignty, advanced engineering schools, youth laboratories, scientific and technological development personnel, youth professional self-realization.*

References

1. About the collegial body of the project "Advanced Engineering Schools": Order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation dated February 25, 2025 No. 168.
2. Decision on the procedure for providing subsidies dated February 4, 2025 No. 25-65561-01763-R. — URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/iblock/f0d/91k8m5hm9ozzeg68y9dgnmnxyk4w59e.pdf>.
3. EISI experts discussed one of Putin's fateful "Valdai" theses. — URL: <https://life.ru/p/1613794>.
4. Letter of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation dated June 3, 2022 No. MN-15/1926-AM.

5. On approval of priority areas of scientific and technological development and the list of the most important science-intensive technologies: Decree of the President of the Russian Federation of June 18, 2024 No. 529.
6. On approval of the approach to calculating the values of activities (results) and characteristics of activities (results) of the project "Advanced Engineering Schools": Order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation dated February 25, 2025 No. 62-r.
7. On approval of the form and procedure for maintaining by the state development corporation "VEB.RF" the register of technological sovereignty projects and projects for structural adaptation of the economy of the Russian Federation: Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated May 30, 2023 No. 361.
8. On approval of the list of professions, specialties, areas of training and scientific specialties corresponding to the tasks of ensuring technological independence and technological leadership of the Russian Federation and aimed at ensuring scientific and technological development: Order of the Government of the Russian Federation of March 7, 2026 No. 457-r.
9. On the appointment and payment of scholarships of the President of the Russian Federation for graduate students and adjuncts conducting scientific research as part of the implementation of the priorities of scientific and technological development of the Russian Federation: Decree of the Government of the Russian Federation of February 5, 2024 No. 119.
10. On the procedure for forming a state task for the provision of public services (performance of work) in relation to federal government institutions and financial support for the implementation of the state task: Decree of the Government of the Russian Federation of June 26, 2015 No. 640.
11. On the scholarship of the President of the Russian Federation for graduate students and adjuncts conducting scientific research as part of the implementation of the priorities of scientific and technological development of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of November 27, 2023 No. 902.
12. On the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of February 28, 2024 No. 145.
13. Order of the Government of the Russian Federation dated December 28, 2023. – URL: <http://government.ru/news/50546>.
14. Order of the Government of the Russian Federation dated February 7, 2024. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408412929/>.
15. Order of the Government of the Russian Federation of May 20, 2023 No. 1315-r. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202305250050>.
16. Passport of the federal project "Development of human capital in the interests of regions, industries and the research and development sector" / Ministry of Science, Higher Education of the Russian Federation. – URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2024/11/%D0%A4%D0%9F_%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%8B.pdf.
17. Passport of the federal project "Universities for a generation of leaders" / Ministry of Science, Higher Education of the Russian Federation. – URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2025/03/FP_Universitety_dlya_pokoleniya_liderov.pdf.
18. Political scientist about Putin's speech in Valdai: "Russia is a state-civilization". – URL: <https://fedpress.ru/expert-opinion/3273825>.
19. The Bank of Russia is expanding incentive regulation for technological sovereignty and structural adaptation projects: Information message from the Bank of Russia dated October 17, 2024. – URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=638647601884419977BANK_SECTOR.htm.

Intellectual property as a factor of innovative economic development

© 2026 **Andreev Oleg Stanislavovich**

Doctor of Economics. Samara State University of Economics, Samara, Russia.

E-mail: andreevoleg1984@mail.ru

The article discusses the issues of mobilizing such an important factor in economic development as the use of innovative potential. The intensification of the processes of generation and diffusion of intellectual developments in the innovation sphere can lead the country's economy to a qualitatively new trajectory, the resulting moment of which may be the transition to technological structures of a higher order. This will contribute to the growth of demand for intellectual products in the domestic market and its export to the external market. The novelty of the research is manifested in two ways: on the one hand, turning intellectual property into the most promising type of property, on the other, exacerbating the problem of appropriation and implementation of intellectual developments in the innovation sphere.

Keywords: *intellectual property, innovative economy, competitiveness of the economy, human capital, transformation of knowledge.*

References

1. *Agamagomedova S. A., Nad'kina N. A.* Development of the institution of intellectual property in the context of digitalization of the economy // News of higher educational institutions. Volga region. Economic Sciences. – 2019. – 1 (9). – P. 4–16.
2. *Aleksandrov Y. D., Grigor'ev Y. V.* Information and analytical support for the intellectual property management process // Controlling. – 2018. – No. 69. – P. 34–41.
3. *Buzova N. V., Karelina M. M.* Intellectual property and information in the context of technological development // Justice. – 2020. – Vol. 2, no. 2. – P. 104–125.
4. *CZurova L. A., Musaeva B. M.* Some approaches to researching innovation financing instruments // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2019. – 1(30). – P. 232–235.
5. *Dyakivnich O. N.* Formation of digital business ecosystems as a trend in transforming business models // Management of innovation and investment processes and changes in the digital economy. – 2021. – P. 450–457.
6. *Gorshkova M. A., Kaftulina Y. A.* Features of intellectual property in the context of digitalization of the international economy : collection of articles based on materials from the V All-Russian Scientific and Practical Conference, Penza, May 28, 2021 // Economics and international relations: problems, trends, prospects. – Penza : Penzenskij gosudarstvennyj universitet, 2021. – P. 190–194.

7. *Gorshkova M. A., Kaftulina Y. A.* Technologies for commercialization of intellectual property : collection of articles based on materials from the VI All-Russian Scientific and Practical Conference, Penza, May 20, 2022 // Economics and international relations: problems, trends, prospects. – Penza : Penzenskij gosudarstvennyj universitet, 2022. – P. 8–12.
8. *Gumerova G. I., SHajmieva E. S.* Intellectual Property Management. – Moscow : Yurajt, 2024. – 258 p.
9. *Kaftulina Y. A., Gorshkova M. A.* Modern areas of activity of the World Intellectual Property Organization : Proceedings of the XVI International Scientific Conference, in 4 parts, Moscow, November 27, 2020 // Science and education: the future and sustainable development goals. – Moscow : Moskovskij universitet im. S. Yu. Vitte, 2020. – P. 86–90.
10. *Korotkovskaya E. S.* Effective use of intellectual property in modern Russian socio-economic conditions // News of Saratov University. New series. Series: Sociology. Political science. –. – Vol. 18, no. 2. – P. 162–168.
11. *Polavskaya N. V.* Intellectual property as an object of economic relations // Creative economy. – 2014. – Vol. 8, no. 8. – P. 22–32.
12. *Polyakov R. E.* Analysis of the definition of “intellectual property” // Young scientist. – 2011. – No. 10. – P. 176–179.
13. *Prohorov A. N.* Basic approaches to defining the essence of the concept of “intellectual property” // Bulletin of Tomsk State University. Economy. – 2012. – No. 11. – P. 21–29.
14. *Sal'nikova K. V.* Study of the features of commercialization of the results of intellectual activity // Social and economic systems. – 2022. – 6–1(30.1). – P. 268–287.
15. World Intellectual Property Organization (WIPO). – URL: https://iacis.ru/about/partners/partnerskie_organizatsii/vsemirnaya_organizatsiya_intellektualnoy_sobstvennosti_vois/ (visited on 12/17/2022).

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Changes in Russia's foreign economic policy under the influence of economic sanctions

© 2026 **Achba Lyubov Viktorovna**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Finance. St. Petersburg Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Saint-Petersburg.

E-mail: LVAchba@fa.ru

The article presents the results of a comprehensive study of economic sanctions against the Russian Federation, considered as one of the central instruments of modern geopolitics and foreign policy pressure. The object of the analysis is the Russian economy under the sanctions regime, and the subject is the cumulative impact of restrictive measures on macroeconomic indicators, the structure of foreign trade and the stability of the financial system in the period 2021–2025. The aim of the work is to assess the real economic effects of sanctions and compare the declared tasks of the initiating countries with the results achieved, as well as to identify key areas of adaptation of the Russian economy to new challenges and risks in the face of increasing turbulence in world markets and fragmentation of the global economic space. The empirical base of the study includes official macroeconomic statistics, data on federal budget revenues, dynamics of GDP, exports and imports, as well as an analysis of the sanction's packages of the USA, EU, Great Britain, Canada, Japan and other countries. The use of methods of structural, comparative and economic-statistical analysis made it possible to identify the main channels of influence of sanctions: financial restrictions, technological embargo, energy and trade and transport pressure, personal sanctions and reputation barriers to business. It is shown that the sanctions increased volatility and costs, but did not cause a systemic crisis, becoming an incentive for import substitution, reorientation of foreign economic relations to Asian and Middle Eastern markets and strengthening the role of domestic sources of growth. It was concluded that the geopolitical goals of the sanctions policy were partially achieved, as well as the formation of a multipolar model for the development of the Russian economy in the long term, which opens up additional areas for subsequent scientific research.

Keywords: *economic sanctions, macroeconomic indicators, sanctions policy, foreign trade of the Russian Federation, embargo.*

References

1. *Balyuk I. A., Balyuk M. A.* New paradigm of international financial relations in Russia // The world of the new economy. – 2024. – 18(3). – P. 84–95.
2. *Blinova Y. V.* On the concept and types of international sanctions // Russian-Asian Legal Journal. – 2024. – No. 1. – P. 57–61.
3. *Budarina N. A., Gribanich V. M., Kutovoj V. M.* The role and importance of international trade in the economic development of the state // Moscow Economic Journal. – 2024. – No. 12. – P. 285–300.
4. Chamber of Commerce and Industry Russian Federation. – URL: <https://www.tpprf.ru>.
5. Dialectics of the Processes of Digitization of the Socio-economic System / V. D. Nikiforova [et al.] // Digital Economy: Complexity and Variety vs. Rationality, Vladimir, 17–19 april 2019. – Vladimir : Springer Nature, 2020. – P. 690–697. – DOI: [10.1007/978-3-030-29586-8_80](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29586-8_80). – EDN TOPLTF.
6. *Dorofeev M. L.* Reassessment of the role and functions of the Russian financial market in the context of structural transformation of the economy // The world of the new economy. – 2023. – 17(1). – P. 83–93.
7. *Ekimova N. A.* International sanctions against Russia: implicit benefits // The world of the new economy. – 2018. – 12(4). – P. 82–92.
8. *Fattahov R. V., Nizamutdinov M. M., Ivanov P. A.* Problems of ensuring balanced socio-economic development of regions under sanctions // Finance: theory and practice. – 2025. – 29(2). – P. 166–180.
9. Federal Customs Service. – URL: <https://customs.gov.ru>.
10. Federal state statistics service. – URL: <https://rosstat.gov.ru>.
11. General Administration of customs people's Republic of China. – URL: <https://customs.chinaport.gov.cn>.
12. *Kashkash E. V.* Adaptation to sanctions: how Russia is looking for new opportunities to develop its economy // Economy and society. – 2023. – 5–2 (108). – P. 750–754.
13. *Kazanczev S. V.* Areas affected by anti-Russian sanctions // The world of the new economy. – 2024. – No. 1. – P. 27–44.
14. *Kosov M. E.* Financial incentives for import substitution // Economic Security Bulletin. – 2024. – No. 3. – P. 201–208.
15. *Krupnov Y. A.* Innovative development and non-resource exports of the EAEU // Innovative economy: prospects for development and improvement. – 2024. – 6 (80). – P. 62–68.
16. Ministry of Finance Russian Federation. – URL: <https://minfin.gov.ru>.
17. *Nosy'reva P. M., Lenkov I. N.* Import substitution in Russia under sanctions // Economics and business: theory and practice. – 2024. – 4–2 (110). – P. 205–208.
18. *Ponomarenko E. V.* Political economy and sanctions against Russia: causes and consequences, an expert's view // World economy and international world relations. – 2022. – Vol. 8, 3 (31). – P. 7–23.
19. *Py'lin A. G.* Problems and prospects for Russian energy exports under sanctions // Russian Foreign Economic Bulletin. – 2024. – No. 6. – P. 99–116.
20. *Ratnikova T. A., Belikova N. A.* Anti-Russian sanctions in international trade // Russian Foreign Economic Bulletin. – 2024. – No. 7. – P. 68–81.
21. *SHiganova Y. M.* Russia as a foreign trade partner of the PRC // The world of the new economy. – 2025. – 19(2). – P. 103–113.
22. *SHishkareva O. M.* Failure of anti-Russian sanctions against the Russian Federation // On the way to civil society. – 2023. – 2 (50). – P. 96–100.
23. *Voskresenskaya E., Vorona-Slivinskaya L., Achba L.* Development of public services in the energy field in the age of digital economy // E3S Web of Conferences: 2018 International Science Conference on Business Technologies for Sustainable Urban Development, SPbWOSCE 2018, St. Petersburg, 10–12 december 2018. Vol. 110. – St. Petersburg : EDP Sciences, 2019. – P. 26–31. – DOI: [10.1051/e3sconf/201911002031](https://doi.org/10.1051/e3sconf/201911002031). – EDN NSOYHF.
24. *Yugin A. I., Nigmatzyanova L. R.* Economic mechanisms for stimulating import substitution // Bulletin of Science. – 2025. – 6 (87). – P. 349–353.

25. Zelena E. S., Rizvanova I. A. Assessment of the payment sovereignty of the state // Finance: theory and practice. – 2026. – 30(1). – P. 54–65.

Disproportions in human resource development are a key challenge for the Central Federal District region

© 2026 Afanasieva Lyudmila Aleksandrovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Kursk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: LAAfanaseva@fa.ru

This article is devoted to the problem of regional differences in the socio-economic development of human resources, which are acute in the Central Federal District, characterized by significant regional imbalances. The identified imbalance of human resources allows us to focus on the need to develop strategic mechanisms for regulating the socio-economic model of regional development for balanced development.

Keywords: *regional economy, macro-regions, human resources, socio-economic development, interregional imbalances.*

References

1. Afanas'eva L. A., Ershova I. G. Socio-economic factors of demographic development of the region : Collection of scientific articles // Factors and mechanisms of demographic development. – Ekaterinburg : Institut e'konomiki UrO RAN, 2025. – P. 201–210. – DOI: [10.17059/udf-2025-2-2](#).
2. Antipin I. A., Vlasova N. Y., SHishkina E. A. Assessment of interregional imbalances in the context of the policy of equalizing spatial development of the Russian Federation // ECO. – 2025. – 2(602). – P. 197–213. – DOI: [10.30680/ECO0131-7652-2025-2-197-213](#).
3. Antipin I. A., Vlasova N. Y., SHishkina E. A. Assessment of interregional imbalances in the context of the policy of equalizing spatial development of the Russian Federation // ECO. – 2025. – 2(602). – P. 197–213. – DOI: [10.30680/ECO0131-7652-2025-2-197-213](#).
4. Aslaeva S. S. Assessing the potential of interregional cooperation in agricultural development // Agricultural Economics of Russia. – 2025. – No. 1. – P. 17–23. – DOI: [10.32651/251-17](#).
5. Batov G. H. Imperatives of innovative development of the macroregion: problems and solutions of the Russian Federation // WORLD (Modernization. Innovation. Development). – 2025. – Vol. 16, no. 1. – P. 101–115. – DOI: [10.18184/2079-4665.2025.16.1.101-115](#).

6. Doroshenko Y. A., Maly'hina I. O., SHirokij I. V. Formation of the region's innovative infrastructure as the basis for its effective development // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. – 2023. – 2(99). – P. 45–54. – DOI: [10.21295/2223-5639-2023-2-45-54](https://doi.org/10.21295/2223-5639-2023-2-45-54).
7. Ershova I. G., Gusel'nikova L. N., Afanas'eva L. A. Comparative analysis of innovative development of socio-economic systems of regions // Science and Humanities Studies. – 2021. – 33(1). – P. 101–110. – DOI: [10.24412/2309-4788-2021-10840](https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-10840). – EDN ITPAOG.
8. Ershova I. G., Gusel'nikova L. N., Afanas'eva L. A. Comparative analysis of innovative development of socio-economic systems of regions // Science and Humanities Studies. – 2021. – 33(1). – P. 101–110.
9. Involvement of human resources of the Central Federal District in labor activity. – URL: <https://fedstat.ru/indicator/43702> (visited on 03/20/2026).
10. Korovkin A. G., Sinicza A. L. Formation of supply in the labor market and economic specialization of Russian regions : collection of the best reports, Moscow, April 20–23, 2021 // Lomonosov Readings 2021: Section of Economic Sciences. "Generations of Economic Ideas". – Moscow : E'konomicheskij fakul'tet MGU imeni M. V. Lomonosova, 2021. – P. 491–499.
11. Koshevoj O. S. Estimation of the labor market tension coefficient. Regional aspect // Statistics and Economics. – 2023. – Vol. 20, no. 2. – P. 13–20. – DOI: [10.21686/2500-3925-2023-2-13-20](https://doi.org/10.21686/2500-3925-2023-2-13-20).
12. Labor market tension coefficient. – URL: <https://fedstat.ru/indicator/59028> (visited on 03/11/2026).
13. Labor Productivity Index. – URL: <https://fedstat.ru/indicator/59141> (visited on 03/20/2026).
14. Regions of Russia. Socio-economic indicators. – URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (visited on 03/25/2026).
15. Sankova L. V., Bogachenko E. D., Otstavnova L. A. Youth in regional labor markets: main trends, new challenges and prospects // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, no. 1. – P. 4. – DOI: [10.34709/IM.1101.4](https://doi.org/10.34709/IM.1101.4).
16. Vatutina L. A., Zlobina E. Y., Homenko E. B. Digitalization and digital transformation of business: modern challenges and trends // Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law. – 2021. – Vol. 31, no. 4. – P. 545–551. – DOI: [10.35634/2412-9593-2021-31-4-545-551](https://doi.org/10.35634/2412-9593-2021-31-4-545-551).
17. Zabelina O. V. Trends in changes in the scale and characteristics of self-employment in Russia // Labor Economics. – 2025. – Vol. 12, no. 6. – P. 825–840. – DOI: [10.18334/et.12.6.123308](https://doi.org/10.18334/et.12.6.123308).
18. ZHuravleva S. V., Tolsty'h T. O. Approaches to the implementation of social and economic policy in the regions of Russia // Region: systems, economics, management. – 2025. – 3(70). – P. 12–25.

Digitalization of payment infrastructure as a factor of investment attractiveness of Russian retailers

© 2026 **Aleksyuk Vladislav Vitalievich**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: 228246@edu.fa.ru

© 2026 **Sedash Tatiana Nikolaevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: tnsedash@fa.ru

The article is devoted to the study of the impact of digitalization of payment infrastructure on the investment attractiveness of retail companies in the context of the transforming Russian economy. Based on the analysis of the financial statements of PJSC Magnit, X5 Group and Lenta Group of Companies for 2022–2024, the relationships between the introduction of modern payment instruments (Fast payment system, biometric technologies, mobile applications) and key operational efficiency indicators have been identified. It is shown that the reduction of transaction costs through SBP, while increasing the share of non-cash payments, contributes to an improvement in cash turnover and operating margin, which is positively perceived by investors in the context of sanctions pressure and technological import substitution. The study shows that companies with the most developed payment ecosystem (X5 Group with a digital business revenue of 200 billion rubles in 2024) show more stable dynamics of financial results and less dependence on external factors.

Keywords: *fast payment system, payment instruments, operational efficiency, transforming economy, digitalization, payment infrastructure, retail.*

References

1. 200 billion rubles in revenue from digital business, Big Data, Mediatech. X5 summed up its digitalization results for the year / TAdviser. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_технологии_в_X5_Retail_Group (visited on 01/22/2025).
2. Antineskul E. A. Theoretical foundations of digital transformation of food retail // World of Economics and Management. – 2022. – No. 3. – P. 103–127. – DOI: [10.25205/2542-0429-2022-22-3-103-127](https://doi.org/10.25205/2542-0429-2022-22-3-103-127).
3. Burmistrov M. Retail and e-commerce in the economy of imbalances: presentation / INFOLine. – 2025.
4. Danilochkina N. G., Semenova A. S., Pogrebnyak E. V. Digital transformation and digital retail platform // Economics and Entrepreneurship. – 2024. – No. 5. – P. 412–419.

5. Digitalization of retail (Russian market) / TAdviser. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_ритейла_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_ритейла_(рынок_России)) (visited on 01/18/2025).
6. Digitalization of retail 2024 / CNews. – URL: https://www.cnews.ru/reviews/tsifrovizatsiya_ritejla_2024 (visited on 01/15/2025).
7. Investment attractiveness of regions: new challenges and opportunities for investors. –. – URL: https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_2024/ (visited on 01/10/2025).
8. Kalashnikov N. A. Digitalization of management systems in retail: Russia in the context of global transformation // E-Management. – 2023. – Vol. 6, no. 2. – P. 14–24. – DOI: [10.26425/2658-3445-2023-6-2-14-24](https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-2-14-24).
9. Lenta received RUB 22.5 billion in 2024. profit versus loss a year earlier / Kommersant. – 2025. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7605382> (visited on 01/27/2025).
10. Magnit in 2024 increased revenue by 19.6%, to 3.04 trillion rubles / Interfax. – 2025. – URL: <https://www.interfax.ru/business/1023374> (visited on 01/26/2025).
11. Merzlikin S. S. The system of electronic price tags in retail as a tool for increasing the efficiency of business processes // Creative economy. – 2023. – No. 3. – P. 867–882.
12. Results of the Bank of Russia 2024: briefly about the main thing / Bank of Russia. – URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/results_work/2024/razvitie-sistemy-platezhey-i-raschetov/ (visited on 01/28/2025).
13. Russians spent 14.4 trillion rubles through SBP in 2022 / Gazette. February 6, 2023. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2023/02/06/961848-rossiyane-proveli-cherez-sbp-144-trln> (visited on 01/29/2025).
14. SBP: main indicators for 2024 / Bank of Russia. – URL: https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/4_2024 (visited on 01/28/2025).
15. Teplova T. V. Investments : textbook. – Moscow : Yurajt, 2023. – 724 p.
16. Veremeenko O. S., Yabrova O. A., Filippova V. S. Digitalization of retail as a factor in achieving technological leadership in the field of trade // Economics, entrepreneurship and law. – 2025. – Vol. 15, no. 11. – DOI: [10.18334/epp.15.11.124116](https://doi.org/10.18334/epp.15.11.124116).
17. X5 Group: scale that works / Logistics.ru. – 2025. – URL: <https://logistics.ru/riteyl-upravlenie-logistikoy-i-kompaniey/x5-group-masshtab-kotoryy-rabotaet-chto-skryvaetsya-za> (visited on 01/24/2025).

A system of indicators for analytical support of financial and economic management: the regulatory environment and established approaches

© 2026 **Barilenko Vladimir Ivanovich**

Doctor of Economics, Professor, Department of Business Analytics of the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: vbarilenko@fa.ru

© 2026 **Gerasimova Zhanna Aleksandrovna**

Master's Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: 258550@edu.fa.ru

In the context of digitalization and modern challenges, the system of analytical indicators is becoming a key tool for strategic management. The paper examines theoretical approaches to the formation of the system, its regulatory regulation in Russia (RAS and industry standards), and the practice of applying financial and non-financial metrics (ESG). Measures are proposed to overcome analytical gaps.

Keywords: *analytical indicators system, management decisions, financial and non-financial indicators, regulatory framework, RAS, IFRS, IT sector, sustainable development.*

References

1. *Alekseev P. V.* Directions for implementing ESG principles in the Russian economy // Regional and sectoral economics. – 2023. – No. 1. – P. 31–38. – ISSN 2949-1916. – DOI: [10.14451/1.218.31](#).
2. *Babanskaya A. S.* A methodological approach to the economic analysis of agricultural organizations based on ESG principles // Bulletin of Moscow University. Episode 6. Economics. – 2025. – No. 2. – P. 252–278. – ISSN 0130-0105. – DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-12](#).
3. Bank of Russia Regulation No. 714-P dated March 27, 2020 (as amended on September 30, 2022) “On the disclosure of information by issuers of equity securities” (Registered with the Ministry of Justice of Russia on April 24, 2020 No. 58203).
4. *Barilenko V. I.* The role of business analysis in the corporate management system // RISK: Resources, Information, Supply, Competition. – 2025. – No. 4. – P. 256–261. – ISSN 1560-8816. – DOI: [10.56584/1560-8816-2025-4-256-261](#).

5. Directive of the Bank of Russia dated 08/02/2021 No. 5873-U (as amended on 10/02/2024) "On establishing a mandatory capital adequacy ratio for professional securities market participants engaged in dealer, brokerage, securities management and forex dealer activities" (Registered with the Ministry of Justice of Russia on 09/02/2021 No. 64857).
6. *Efimova O. V.* Designing a system of key performance indicators for making strategic decisions // Modern economy: problems and solutions. – 2025. – No. 7. – P. 98–113. – ISSN 2078–9017. – DOI: [10.17308/meps/2078-9017/2025/7/98-113](https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2025/7/98-113).
7. *Kirillov A. V.* Using analytical dynamics indicators when creating a digital platform for analyzing the main parameters of the company's activities : collection of articles of the I International (XVI All-Russian) scientific and practical conference // Mathematical models of modern economic processes, methods of analysis and synthesis of economic mechanisms; Current problems and prospects for management of organizations. – Samara : Izdatel'stvo SamNCZ RAN, 2024. – P. 44–51.
8. Order of the Ministry of Digital Development of Russia dated May 11, 2023 No. 449 "On approval of the list of activities in the field of information technology" (Registered with the Ministry of Justice of Russia on August 14, 2023 No. 74778).
9. Order of the Ministry of Finance of Russia dated 05/06/1999 No. 32n (as amended on 11/27/2020) "On approval of the Accounting Regulations "Organizational Income" PBU 9/99" (Registered with the Ministry of Justice of Russia on 05/31/1999 No. 1791).
10. Order of the Ministry of Finance of Russia dated September 17, 2020 No. 204n (as amended on May 30, 2022) "On approval of Federal Accounting Standards FSBU 6/2020 "Fixed Assets" and FSBU 26/2020 "Capital Investments"" (Registered with the Ministry of Justice of Russia on 10/15/2020 No. 60399).
11. *Plaskova N. S.* Improving methodological tools for business analysis of enterprise performance // Management Sciences. – 2022. – No. 1. – P. 32–41. – ISSN 2618–9941. – DOI: [10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-32-41](https://doi.org/10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-32-41).
12. *Tret'yakova E. P., Tret'yakova M. S.* Measuring a company's capabilities and their impact on economic results: analytical tools // Management Sciences. – 2024. – No. 2. – P. 77–89. – ISSN 2618–9941. – DOI: [10.26794/2404-022X-2024-14-2-77-89](https://doi.org/10.26794/2404-022X-2024-14-2-77-89).

Qualitative methods of assessing human resources within the framework of the analysis of the resource potential of an organization

© 2026 **Berdnikova Leyla Farkhadovna**

PhD (Economics), associate professor of Business Analytics Department. Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow.

E-mail: bleylaf@mail.ru

Human resources play a vital role in the operations of a modern organization. Their effectiveness significantly impacts the development of resource potential and the financial performance of an economic entity. A primary management task is the selection of performance assessment methods to identify ways to identify personnel capabilities and improve productivity. This article explains the concept of “human resources” and defines their impact on the development and growth of an organization's resource potential. Qualitative methods for assessing human resources are highlighted within the context of analyzing an organization's resource potential.

Keywords: *human resources, qualitative methods of human resource assessment, resource potential of an organization, analysis of the resource potential of an organization, labor productivity, motivation, human resource efficiency.*

References

1. *Berdnikova L. F.* Human resources in the formation of resource potential of integrated business structures // *Economic Sciences*. – 2023. – No. 226. – P. 42–45.
2. *Berdnikova L. F., Igoshina N. A., Gerasimova E. A.* Conceptual Aspects of Strategic Human Resources Management in the Context of Digitalization // *Lecture Notes Networks and Systems*. – 2021. – No. 161. – P. 544–551.
3. *CZarenko I. V., Maksimchuk M. V.* Specification of the concept of “labor resources” in the context of the formation of the social and digital environment // *Outpost of science*. – 2022. – 4 (62). – P. 95–100.
4. *D'yakonova M. A., SHaripov F. F.* The evolution of the concept of “human resource management” // *University Bulletin*. – 2018. – No. 4. – P. 14–17.
5. *Edilsultanova L. A., Novikova E. V., Mejrieva M. A.* Comparative analysis of methods for assessing human resources of an organization // *Economics and management: problems, solutions*. – 2025. – Vol. 5, 6 (159). – P. 74–79.
6. *Efremkina I. N., Rasskazova N. V.* Environmental friendliness in human resource management of an educational organization: concept, markers // *Economics and management: problems, solutions*. – 2025. – Vol. 11, 9 (162). – P. 36–41.

7. *Firsova S. A.* Human resources or human capital // *Economy vector*. – 2018. – 6 (24). – P. 7–1.
8. *Girfanova E. Y.* Development of qualitative characteristics of human resources in the organization based on increasing their professional level // *Management accounting*. – 2024. – No. 8. – P. 448–455.
9. *Ivanov I. N., Orlova L. V.* Knowledge as the basis for developing the innovative potential of the organization's personnel // *University Bulletin*. – 2023. – No. 1. – P. 76–82.
10. *Krasova E. V.* Methodology issues of popular theory: the concept of human capital // *Creative economy*. – 2023. – Vol. 17, no. 12. – P. 4431–4450.
11. *Nikolaev N. A.* "Human resources" in the system of concepts of management and labor economics // *Bulletin of ASTU. Series: Economics*. – 2019. – No. 2. – P. 7–14.
12. *Samusenko S. A., Harchenko T. O.* Comparative analysis of methods for assessing human resources of an organization // *Accounting. Analysis. Audit*. – 2015. – No. 4. – P. 23–36.
13. *SHelkoplyasova G. S., Kobleva A. L.* Development of human resources using motivational management tools // *Bulletin of the North Caucasus Federal University*. – 2021. – 3 (84). – P. 155–159.
14. *Ugol'nikova N. B., Provalenova N. V.* The concept of human capital and the features of its formation in the conditions of digital transformation of the agricultural sector // *Economics, entrepreneurship and law*. – 2025. – Vol. 15, no. 6. – P. 4415–4428.
15. *Vinokurov S. I., Merkulov A. S.* Modification of the concept of "labor force" into the concept of "human capital" // *Innovative economy and society*. – 2024. – 1 (43). – P. 22–32.
16. *Zinchenko N. V., Mazunina M. V., Artyushkova A. Y.* Methods for assessing human resources in the management effectiveness system // *Human Progress*. – 2023. – Vol. 9, no. 4. – P. 1–7.

The role of net working capital (NWC) in providing liquidity and maintaining business profitability

© 2026 **Berkin Vladislav Vsevolodovich**

Student of the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: vladberkin@yandex.ru

© 2026 **Lyalkova Evgeniya Evgenievna**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Analytics, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

The article considers net working capital as one of the key indicators for assessing the financial stability of an organization, including the specifics of managing current assets. The necessity of monitoring this indicator and its impact on the company's operating activities is revealed. An analysis of the relationship between net working capital and business liquidity and profitability is carried out, and the existing contradictions between these indicators are described. It explains the need to find the optimal value of NWC, taking into account the individual characteristics of the organization, and also lists the elements necessary to build an effective strategy for managing net working capital. The topic under study is relevant because the analysis of this indicator makes it possible to use the company's resources more efficiently, while maintaining financial stability and ensuring maximum profitability.

Keywords: *net working capital, current assets, liquidity, profitability.*

References

1. *CHubarova N. E.* Working capital: historical stages of development and classification / New economy.
2. *Efimova O. V.* An integrated approach to the analysis of cash flows in conditions of high uncertainty // Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and management. – 2022.
3. *Kvochkina V. I., Kvochkin A. N., Boldina O. A.* Foreign approach to determining the essence of working capital and its types in financial management // Modern problems and prospects for the development of economics, finance and accounting at the subfederal level. Information and legal support GARANT as comprehensive legal support for the educational process. – 2023. – P. 98–103.
4. Liquidity. Calculation of liquidity ratios / Audit-IT. – URL: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/liquidity/calculation_of_liquidity.html?cerb=rel (visited on 03/23/2026).

5. *Manujlenko V. V., Galazova M. V.* Identification and assessment of liquidity problems in the process of managing corporate assets: a practical aspect // *Financial Research*. – 2025. – 1 (86). – P. 88–100.
6. *Nazarova O. V., Lopushanskij V. S., Arakelov E. N.* Optimization of working capital management as a factor in the financial stability of organizations in the agricultural sector // *Economics and business: theory and practice*. – 2025. – 3 (121). – P. 219–224.
7. *Petrov A. M.* Problems in preparing consolidated reporting at the automation stage // *International accounting*. – 2011. – 33(183). – P. 2–10. – EDN OBUZKT.
8. *Petrov A. M.* Theoretical and methodological foundations of organizing accounting calculations and tax planning in corporate systems of the service sector : monograph. – SPb. : Rost, 2008. – 319 p. – ISBN 978-5-98217-037-8. – EDN QSSZRF.
9. *Petrov A. M., Ly'mar' M. P.* Composition of financial statements in Russia and China // *International accounting*. – 2014. – 31(325). – P. 28–37. – EDN SJGHEP.
10. *Petrov A. M., Mel'nikova L. A.* Costs and expenses in the accounting and tax system // *Problems of modern economics*. – 2013. – 4(48). – P. 179–183. – EDN SAZNET.
11. *Petrov A. M., SHnajder V. V., Gavrilov D. V.* Internal financial control and internal financial audit - tools for eliminating financial irregularities // *Research Azimuth: Economics and Management*. – 2020. – Vol. 9, 4(33). – P. 271–276. – DOI: [10.26140/anie-2020-0904-0064](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0904-0064). – EDN WHRBNX.

Economic analysis under uncertainty: novel methods and approaches

© 2026 **Boldyrev Aleksey Nikolaevich**

Senior Lecturer, Department of Business Analytics, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: aboldyrev@fa.ru

This article attempts to conceptualize and systematize novel methodological approaches to economic analysis under conditions of escalating uncertainty. We proceed from the premise that the traditional toolkit, based on the paradigm of rational expectations and parametric probability, is losing its explanatory and predictive power in the face of fundamental (Knightian) and structural uncertainty. The paper critically examines recent advancements, including the application of stochastic modeling methods (Markov chains, Monte Carlo method), Bayesian approaches, scenario analysis, and the latest developments in textual information analysis (using large language models) and information theory (differential entropy). The main outcome of the study is the substantiation of the need for a synthesis of quantitative and qualitative methods to form an adaptive analytical circuit capable not only of assessing current volatility but also of identifying hidden operating regimes of systems that precede bifurcation transitions.

Keywords: *uncertainty, economic analysis, stochastic modeling, Markov chains, Large Language Models (LLM), differential entropy, Bayesian methods, DSGE models, scenario analysis, robustness.*

References

1. A. D. Anggono M. Elveny W. K. A. Retraction Note: Creep Deformation of Zr55Co25Al15Ni5 Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // Transactions of the Indian Institute of Metals. – 2024. – Vol. 77, no. 7. – P. 175–9. – DOI: [10.1007/s12666-024-03314-y](https://doi.org/10.1007/s12666-024-03314-y). – EDN YMECTY.
2. Abdullayev I., Zainullin L., Kozachek A. Philosophical and pedagogical principles of Christian education in Pamfil Yurkevich's works // European Journal of Science and Theology. – 2025. – Vol. 21, no. 2. – P. 95–107. – EDN XGFOLD.
3. Audrino F., Gentner J., Stalder S. Quantifying uncertainty: a new era of measurement through large language models // SNB Working Papers. – 2024. – No. 12.
4. Cobham A. The macro-financial impact of economic policy uncertainty in Latin America // BIS Working Papers. – 2026.
5. Galeev E. E. Algorithm for assessing the financial stability of Russian industrial enterprises based on Markov chains // Economic analysis: theory and practice. – 2026. – Vol. 25, no. 1. – P. 137–152.
6. Gireeva G. V. Economic behavior of enterprises in conditions of uncertainty and risk // Bulletin of Mari State University. – 2011. – No. 6.

7. *Markellos R. N.* Beyond volatility: Using differential entropy to detect financial market regimes // *Chaos, Solitons & Fractals*. – 2026. – Vol. 182.
8. *Petrov A., Poltarykhin A., Alekhina N.* The relationship between religious beliefs and coping with the stress of COVID-19 // *HTS Teologiese Studies*. – 2021. – Vol. 77, no. 1. – a6487. – DOI: [10.4102/hts.v77i1.6487](https://doi.org/10.4102/hts.v77i1.6487). – EDN YDXXSC.
9. Scenario discovery to address deep uncertainty in monetary policy / C. Wieles [et al.] // *Journal of Economic Dynamics and Control*. – 2025. – Oct. – Vol. 179. – P. 105168. – ISSN 0165-1889. – DOI: [10.1016/j.jedc.2025.105168](https://doi.org/10.1016/j.jedc.2025.105168).
10. *Zhilyakov D., Petrushina O., Meshcheryakov K.* Enhancing Food Security in Central Asia and the Caucasus: A SWOT Analysis of Agro-Industrial Potential // *International Journal of Safety and Security Engineering*. – 2025. – Vol. 15, no. 7. – P. 1461-1470. – DOI: [10.18280/ijss.150713](https://doi.org/10.18280/ijss.150713). – EDN NOGODG.

Factors and patterns of productive forces location

© 2026 **Boldyrev Aleksey Nikolaevich**

Senior Lecturer, Department of Business Analytics, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: aboldyrev@fa.ru

In this article, we attempt a conceptual rethinking of the theoretical and methodological approaches to the analysis of factors and patterns of productive forces location in the context of modern challenges caused by the fragmentation of the global economic space, accelerated technological modernization, and the imperatives of greening production. Based on the dialectical method and system analysis, we substantiate the proposition of a transformation in the hierarchy of factors under the influence of digitalization and the growing importance of institutional conditions. Particular attention is paid to the phenomenon of spatial selectivity and rent-seeking behavior of economic agents, which allows for a new interpretation of the classical postulates of location theory. The paper argues for the necessity of transitioning from prescriptive location principles to adaptive mechanisms that account for the stochastic nature of modern localization processes.

Keywords: *productive forces, location factors, patterns of territorial organization, economic space, agglomeration effect, institutional environment, spatial selection, regional development, Standort, territorial structure of the economy.*

References

1. *Brandt L., Kambourov G., Storesletten K.* Barriers to Entry and Regional Economic Growth in China // *The Review of Economic Studies*. – 2026. – Vol. 93, no. 1. – P. 286–326. – DOI: [10.1093/restud/rdaf029](https://doi.org/10.1093/restud/rdaf029).
2. *Economic and social geography of Russia : textbook / ed. by A. T. Hrushhev.* – Moscow : Drofa, 2001. – 672 p.
3. *Grover A., Lall S. V., Maloney W. F.* Place, Productivity, and Prosperity: Revisiting Spatially Targeted Policies for Regional Development. – 2022. – DOI: [10.1596/978-1-4648-1670-3](https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1670-3).
4. Identifying and Mapping Industrial Districts Through a Spatially Constrained Cluster-Wise Regression Approach / J. Canello [et al.] // *Journal of Regional Science*. – 2025. – Vol. 65, no. 2. – P. 312–335. – DOI: [10.1111/jors.12743](https://doi.org/10.1111/jors.12743).
5. *Kerashev M. A.* Economics of Industrial Production : textbook. – Krasnodar : Pechatny'j dvor Kubani, 1998. – 173 p.
6. *Lebedeva M. A.* The state and prospects of renewable energy development in the regions of the Far North of Russia // *Problems of Territory's Development*. – 2021. – Vol. 25, no. 4. – P. 139–155. – DOI: [10.15838/ptd.2021.4.114.8](https://doi.org/10.15838/ptd.2021.4.114.8).
7. *Magomedov M. D., Zazdravny'h A. V., Afanas'eva G. A.* Economics of the food industry : textbook. – Moscow : Dashkov i Ko, 2010. – 232 p.
8. *Petrov A., Poltarykhin A., Alekhina N.* The relationship between religious beliefs and coping with the stress of covid-19 // *HTS Teologiese Studies*. – 2021. – Vol. 77, no. 1. – a6487. – DOI: [10.4102/hts.v77i1.6487](https://doi.org/10.4102/hts.v77i1.6487). – EDN YDXXSC.
9. Shaping industrial spatial density: How floor area ratio varies across regions and sectors in Zhejiang, China / F. Tu [et al.] // *PLoS ONE*. – 2026. – Vol. 21, no. 3. – DOI: [10.1371/journal.pone.0343089](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0343089).
10. *Zhao C., Liu Z.* Administrative centers and firms location decisions // *Finance Research Letters*. – 2025. – Vol. 84. – DOI: [10.1016/j.frl.2025.107722](https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107722).

Development of analytical support for the contractual policy of a specialized subcontracting organization

© 2026 **Buravtseva Violetta Vladimirovna**

Master's Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: vasilisagogol@mail.ru

© 2026 **Zhuravleva Ekaterina Dmitrievna**

Master's Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: zukatty@yandex.ru

© 2026 **Mikhaelyan Izabella Ernestovna**

Master's Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: Bella070703@yandex.ru

© 2026 **Pak Elisaveta Denisovna**

Master's Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: yelisavetapark@gmail.com

© 2026 **Khokhlov Daniil Gennadievich**

Master's Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: daniilhohlov070@yandex.ru

© 2026 **Barilenko Vladimir Ivanovich**

Doctor of Economics, Professor, Department of Business Analytics of the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: vbarilenko@fa.ru

This article focuses on providing analytical support for subcontracting organizations' contractual work through the implementation of business analytics. The need for a comprehensive approach to contract management, taking into account the specifics of subcontracting, is substantiated. A methodology for analyzing counterparties (trustworthiness scoring), approaches to analyzing essential contract terms, and a system for monitoring compliance are proposed. The results are intended to reduce risks, improve profitability, and justify development paths for subcontracting organizations.

Keywords: *business analysis, contractual policy, subcontractor, counterparty analysis, scoring model, risk management, contract effectiveness, performance monitoring.*

References

1. A scoring check of counterparties has appeared in Kontur.Focus / Contour.Focus. – 2023. – URL: https://focus.kontur.ru/site/news/37671-skoringovaya_proverka_kontragentov (visited on 02/28/2026).
2. Barilenko V. I. On identifying and analyzing business problems // RISK: Resources, Information, Supply, Competition. – 2025. – No. 2. – P. 210–217.
3. Boronenkova S. A., Mel'nik M. V. Economic analysis in the management of a construction organization : training manual. – Moscow : Infra-M, 2021. – 416 p.
4. Dan'ko K. A. Necessary procedures for verifying the counterparty before concluding a transaction // Moscow legal journal. – 2021. – No. 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neobhodimye-protsedury-proverki-kontragenta-pered-zaklyucheniem-sdelki> (visited on 02/20/2026).
5. Edel'kina A. G. The process of verifying counterparties as an important element of Compliance // Bulletin of Eurasian Science. – 2021. – No. 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-proverki-kontragentov-kak-vazhnyy-element-komplaens> (visited on 02/27/2026).
6. Encyclopedia of solutions. Distribution of risks of accidental death, accidental damage to materials, equipment, work results between the parties to the contract (October 2025) / Guarantee. – URL: <https://base.garant.ru/58074174>.
7. Erastova K. O., Averina O. I. Improving the methodology for analyzing the solvency of economic entities used by credit institutions // Management accounting. – 2022. – No. 2. – P. 57–65. – URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/1700> (visited on 02/28/2026).
8. Gerasimova L. N. Accounting and analytical mechanism for managing accounts receivable in construction // Auditor. – 2021. – No. 2. – P. 42–48.
9. Key aspects of analysis of break-even activities of construction organizations / E. V. Zavgorodnyaya [et al.] // Science and Humanities Studies. – 2023. – 2(46). – P. 105–110.
10. Kriczkij A. Uncertainty of the subject of the contract: what risks do participants in contractual relations in the construction industry bear? // Advocate newspaper. – 2025. – 21 (446). – URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/neopredelennost-predmeta-dogovora-podryada/> (visited on 02/28/2026).
11. Laboratory cluster is a key link in ensuring construction quality / RBC Companies. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/nhq68G0KGD/laboratornyj-klaster---klyuchevoe-zveno-obespecheniya-kachestva-stroitelstva/> (visited on 02/21/2026).
12. Presidium of the Supreme Arbitration Court of the Russian Federation Information letter dated January 24, 2000 No. 51 Review of the practice of resolving disputes under a construction contract / ContourStandard. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=7&documentId=36776> (visited on 02/21/2026).
13. Rekut' D. V., Narushevich G. G. Accounting and analysis of settlements with subcontractors for construction and installation work performed in SU-210 of OJSC Grodnopromstroy : collection of scientific articles based on the materials of the XIX International Scientific Conference of Students, Masters, and Postgraduates // Economics and management of the 21st century. – Grodno : GrGU im. Yanki Kupaly', 2024. – P. 261–266.
14. STO Methodological instructions "Checking counterparties for accreditation for the right to enter into contracts" / Dokipedia. – URL: <https://dokipedia.ru/print/5536521> (visited on 02/28/2026).
15. Vodop'yanov Y. V. Assessment of the feasibility of introducing the institution of liquidated damages into Russian law in the context of FIDIC proformas // Property relations in the Russian Federation. – 2020. – 7 (226). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-tselesoobraznosti-vnedreniya-instituta-zaranee-otsenennyh-ubytkov-v-rossiyskoe-pravo-v-kontekste-proform-fidic?ysclid=mm6fbbolkn630193060>.

Organizational and Economic Mechanism for Combating Criminalization in the Oil Industry as a Strategic Vector for Ensuring the Economic Security of the Russian Federation

© 2026 **Chugaeva Yulia Anatolyevna**

PhD in Economics, Associate Professor. I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia.
E-mail: yuachugaeva@mail.ru

This article presents the main types of crimes characteristic of the oil industry. Measures to eliminate and minimize the threats associated with criminalization in the industry are proposed. It is substantiated that criminal activity in the fuel and energy sector has a negative impact on the economic security of the Russian Federation. The creation of a Committee for the Control of Asset Security and Combating Crime within the corporate governance structure and the Board of Directors, functionally independent from management, is proposed as a key tool in the organizational and economic mechanism for combating criminalization in the oil industry. The organizational structure of this body is presented: current members of the Board of Directors, independent directors, experts in forensics, industrial and economic security. The main powers of this Committee are described, including: prohibiting suspicious transactions, direct access to all data, conducting scheduled and unscheduled inventories, audits, and interaction with law enforcement agencies. The Committee for the Control of Asset Security and Combating Crime will enable the timely detection, prevention, and investigation of corporate fraud, embezzlement, corruption, and other illegal activities targeting assets, thereby ensuring Russia's long-term economic security.

Keywords: *shareholders, committee for control over the safety of property and counteraction to criminalization, criminalization, management, organizational and economic mechanism, crimes, board of directors, economic security.*

References

1. *Aleksandrovich E. G.* Criminal legal protection of the fuel and energy sector is an important component of the country's national security // Law and Governance. – 2025. – No. 12. – P. 34–37.
2. Energy strategy of the Russian Federation for the period until 2050. – URL: <http://static.government.ru/media/files/LWYfSENa10uBrrBoyLQqAA0j5eJY1A60.pdf> (visited on 02/26/2026).

3. *Masneva E. V.* Current problems of the work of law enforcement officers in the investigation of crimes committed at the facilities of the fuel and energy complex // Union of Criminologists and Criminologists. – 2023. – No. 2. – P. 111–118.
4. Ministry of Finance of the Russian Federation. – URL: <https://minfin.gov.ru> (visited on 02/20/2026).
5. Official website of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation. – URL: <https://мвд.рф/reports> (visited on 02/10/2026).
6. Official website of the Prosecutor General's Office of the Russian Federation. – URL: <https://epp.genproc.gov.ru/ru/gprf/activity/crimestat> (visited on 02/14/2026).
7. *Samohin S. M.* Criminal legal counteraction to crimes at fuel and energy complex facilities // Legal science. – 2025. – No. 12. – P. 303–305.
8. *Tatarinov M. K.* Resolving conflicts of jurisdictions in relation to crimes in the fuel and energy complex // International criminal law and international justice. – 2019. – No. 1. – P. 12–15.
9. *Velezhev S. I.* Selected problematic issues of qualification of criminal acts committed in the fuel and energy complex // Bulletin of the Samara Law Institute. – 2022. – 4(50). – P. 11–18.
10. *Velezhev S. I., Minsafina S. N.* Criminal legal characteristics of corruption-related crimes committed in the fuel and energy complex of Russia // Bulletin of the Samara Law Institute. – 2022. – 5(51). – P. 13–19.

Improvement of regional environmental policy on the basis of evaluation of the effectiveness of environmental protection activities of entities of the Russian Federation

© 2026 **Dakhno Maxim Olegovich**

Master of Economic Sciences. Siberian Federal University, Russia, Krasnoyarsk.

E-mail: maks.dahno@yandex.ru

© 2026 **Zander Evgeniya Viktorovna**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Socio-Economic Planning Department, Institute of Economics, Public Administration and Finance. Siberian Federal University, Russia, Krasnoyarsk.

E-mail: ezander@sfu-kras.ru

The article examines current issues of regional environmental policy in the context of modern trends of sustainable development and quality of life. The relevance of the work is determined by the need to improve mechanisms for assessing the effectiveness of environmental protection activities at the level of entities of the Russian Federation, taking into account their territorial and sectoral specificities. The theoretical basis of research is based on the concept of sustainable development and the study of scientists on environmental policy formation. The empirical part of the work is based on the analysis of statistical data from Rosstat for 2024. In the article, the structure of pollutant emissions into the atmosphere is examined in detail, a comparative analysis of the federal districts by emission volumes and the share of captured and defused substances is carried out, as well as the distribution of emissions by types of economic activity is analyzed. Based on the obtained results, the need for a differentiated approach to environmental policy development in industrial regions (SFOs, WFOs, PFOs) has been substantiated, measures have been proposed to encourage modernization and implementation of best available technologies for agricultural and recreational areas. (SCFO, SFO) – Programs to improve cleaning efficiency in dispersed facilities. Formulated recommendations on adaptation of regional legislation to the specificity of Arctic, resort and industrial zones, as well as improvement of statistical accounting to regulate “other” sources of pollution.

Keywords: *regional environmental policy, quality of life of population, sustainable development, pollutant emissions, air, federal districts, economic activities, cleaning efficiency.*

References

1. *Bumann S.* What are the Determinants of Public Support for Climate Policies? A Review of the Empirical Literature // *Review of Economics*. – 2021. – Nov. – Vol. 72, no. 3. – P. 213–228. – ISSN 2366-035X. – DOI: [10.1515/roe-2021-0046](https://doi.org/10.1515/roe-2021-0046).
2. *D'yachkova O. N.* Influence of the state of natural components of the urban environment on public health : Collection of reports of the First National Conference, Moscow, September 30, 2020 // *Current problems in the construction industry and education*. – Moscow : Natsional'ny'j issledovatel'skij Moskovskij gosudarstvenny'j stroitel'ny'j universitet, 2020. – P. 449–454.
3. *Egorova A. A.* Ecosystem approach to balanced regional development // *Bulletin of Chelyabinsk State University*. – 2022. – 6 (464). – P. 131–144.
4. *Gvarliani T. E., Karandasova Y. V.* Ecosystem approach to the socio-economic responsibility of enterprises in resort areas // *Service in Russia and abroad*. – 2021. – Vol. 15, 1 (93). – P. 14–23.
5. *Hovavko I. Y.* Sustainability: Local Knows Best // *ECO*. – 2018. – 1 (523). – P. 127–141.
6. *Imamverdieva M. I., Bubnova A. O.* Environmental aspect of the socio-economic development of the region // *Bulletin of Surgut State University*. – 2021. – No. 1. – P. 36–49. – DOI: [10.34822/2312-3419-2021-1-36-49](https://doi.org/10.34822/2312-3419-2021-1-36-49).
7. *Rodionova L. N., Abdullina L. R.* Sustainable development of industrial enterprises: terms and definitions // *Electronic scientific journal Oil and Gas Business*. – 2007. – No. 1. – P. 11–11.
8. *Ryumina E. V., Anikina A. M.* Environmentally adjusted assessment of regional economic development // *Forecasting problems*. – 2009. – 2 (113). – P. 78–94.
9. *Starkov S. A.* Environmental policy as a category of economic philosophy // *Philosophy, cultural studies, sociology and religion: history and modernity*. – 2016. – P. 107–117.
10. *Ziyazov D. S., Py'zhev A. I., Py'zheva Y. I.* Economic mechanisms for combating air pollution in large Russian cities // *Regional economics: theory and practice*. – 2019. – Vol. 17, no. 10. – P. 1991–2008. – DOI: [10.24891/re.17.10.1991](https://doi.org/10.24891/re.17.10.1991).

Higher education: trends and forecasts

© 2026 **Dolbik-Vorobey Tatiana Alexandrovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematical and Natural Sciences. S.Y. Witte Moscow University, a private Educational Institution of Higher Education, Moscow.

E-mail: tdolbikvorobey@muiv.ru

The analysis of the composition, structure and dynamics of the development of educational organizations of the Russian Federation engaged in educational activities in educational programs of higher education, the ongoing processes since the beginning of educational reforms (2013). The economic and statistical analysis was carried out according to official data from the Ministry of Education and Science of the Russian Federation for 2013–2025; special attention was paid to the last four-year period (2022–2025). based on the documentation method, using methods of factor analysis, structural and dynamic analysis.

Keywords: *higher professional education, components of the educational process.*

References

1. Federal Law No. 273-FZ dated December 29, 2012 (as amended on May 23, 2025) "On Education in the Russian Federation". – URL: <https://mchs.gov.ru/uploads/document/2025-06-09/3d787dc89e68d89fd30ef0dca9435f79.pdf>.
2. Federal Law of 08.08.2024 No. 315-FZ "On Amendments to the Federal Law "On Education in the Russian Federation"". – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080115>.
3. Federal Law of December 30, 2020 No. 517-FZ "On Amendments to the Federal Law "On Education in the Russian Federation" and certain legislative acts of the Russian Federation". – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/46283>.
4. Federal Law of February 17, 2023 No. 19-FZ "On the peculiarities of the legal regulation of relations in the spheres of education and science in connection with the admission into the Russian Federation of the Donetsk People's Republic, Lugansk People's Republic, Zaporozhye region, Kherson region and the formation of new entities within the Russian Federation - the Donetsk People's Republic, Lugansk People's Republic, Zaporozhye region, Kherson region and on the introduction amendments to certain legislative acts of the Russian Federation". – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406299571>.
5. Higher education. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed>.
6. Ivanova L. F. K. o. t. 2. g. v. R. i. m. // Modern education: current issues and innovations. – 2025. – 1 (24). – URL: http://iortsmi.ru/wp-content/uploads/2025/03/2025_1_ivanova.pdf.
7. National project "Education". – URL: <https://edu.gov.ru/national-project/about>.
8. Petrov A. M., Kiseleva N. P., Kevorkova Z. A. Present development practices for tax, financial and statistical reporting in the Russian Federation // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. – 2019. – Vol. 8, no. 12. – P. 3538–3542. – DOI: 10.35940/ijitee.L2626.1081219. – EDN MYJLIZ.
9. The amount of maternal (family) capital. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115058.
10. Vorotilkina I. M., Nevelichko L. G. New trends in education in the modern world // Bulletin of the Amur State University named after. Sholom Aleichem. – 2023. – 4(53). – P. 25–29. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-tendentsii-v-oblasti-obrazovaniya-v-sovremennom-mire/viewer>.

Analytical indicators and factors determining the efficiency of an air transport company

© 2026 **Ekkemeeva Ekaterina Andreevna**

Master's student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: Eketerina.ekkemeeva@mail.ru

© 2026 **Korolev Oleg Gennadievich**

Professor of the Department of Business Analytics, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: okorolev@fa.ru

The article examines the role of information and analytical support (IAS) in managing the efficiency of air transport enterprises under sanctions and import substitution. It considers IAS architecture and a system of KPIs tailored to industry specifics. Using leading Russian airports as examples, the study analyzes digitalization levels, identifies implementation barriers, and addresses cybersecurity issues. The transition from fragmented automation to integrated digital ecosystems based on AI and big data is justified. It is concluded that import substitution becomes a driver of technological sovereignty and improved operational efficiency in the industry.

Keywords: *information and analytical support, air transport enterprise, performance efficiency, digital transformation, import substitution, artificial intelligence, big data, cybersecurity, KPIs, airport.*

References

1. A digital medical examination platform “ESMO” has been introduced at Tolmachevo Airport / Tolmachevo International Airport. – 2026. – URL: <https://tolmachevo.ru/mediacenter/news/1060877/> (visited on 02/23/2026).
2. Aeroflot PJSC strategy until 2030. – 2022. – 112 p. – URL: https://www.aeroflot.ru/media/aflfiles/media/strategy/strategy_2030_1.pdf (visited on 02/23/2026).
3. Airport digitalization: opinion of key industry experts / ORS. – 2025. – URL: <https://ors-aero.ru/cifrovizaciya-aeroportov-v-rossii> (visited on 02/23/2026).
4. Airports in Russia / Tadviser. – 2026. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аэропорты_в_России (visited on 02/23/2026).
5. Artificial intelligence: Vladivostok Airport has introduced a virtual operator into its work / CNews. – 2024. – URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-01-23_iskusstvennyj_intellekt (visited on 02/23/2026).
6. Avramchikov V. M., Timohovich A. S., Rozhnov I. P. Digital transformation in the aviation industry: opportunities and prospects // Bulletin of Eurasian Science. – 2024. – Vol. 16, no. 3. – P. 2. – EDN SINAQK.

7. *Belyakova G. Y., Avramchikov V. M.* Specifics and features of digital transformation of the aviation industry // Bulletin of Tomsk State University. Economy. – 2024. – No. 68. – P. 273–292. – DOI: [10.17223/19988648/68/14](https://doi.org/10.17223/19988648/68/14). – EDN CJSWEY.
8. *Burczev D. S., Kolbasina A. A.* Digital transformation of Russian airports: analysis of passenger flow factors and strategy for introducing biometric identification // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2025. – 3(68). – P. 85–93. – EDN PAMXBL.
9. Digitalization at Pulkovo Airport / Tadviser. – 2026. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_в_аэропорту_Пулково (visited on 02/23/2026).
10. Information technology at Sheremetyevo Airport / Tadviser. – 2024. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационные_технологии_в_аэропорту_Шереметьево (visited on 02/23/2026).
11. Kazan Airport will spend tens of millions of rubles on technical support for the Mobile Platform / KazanFirst. – 2024. – URL: <https://kazanfirst.ru/news/kazanskij-aeroport-vvedet-programmu-mobilnyj-perron-za-desyatki-millionov-rublej> (visited on 02/23/2026).
12. On approval of a comprehensive program for the development of the aviation industry of the Russian Federation until 2030: Order of the Government of the Russian Federation dated June 25, 2022 No. 1693-r (as amended on May 4, 2024). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_420200 (visited on 02/23/2026).
13. On the national development goals of the Russian Federation for the period until 2030 and for the future until 2036: Decree of the President of the Russian Federation dated 05/07/2024 No. 309. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (visited on 02/23/2026).
14. *Sazonova M. V.* Development of multi-level management solutions in the context of digital transformation of the air transport industry // Moscow Economic Journal. – 2023. – Vol. 8, no. 6. – DOI: [10.55186/2413046X_2023_8_6_305](https://doi.org/10.55186/2413046X_2023_8_6_305). – EDN SDQMSZ.
15. Sheremetyevo as a digital hub: how data and AI are transforming airport services / CNews. – 2025. – URL: <https://cipr.ru/news/sheremetevo-kak-czifrovoj-hab-kak-dannye-i-ii-transformiruyut-aeroportovye-servisy/> (visited on 02/23/2026).
16. Sheremetyevo is discussing with Novaport the implementation of a digital management ecosystem / TASS. – 2025. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/24152365> (датаобращения: 23.02.2026).
17. Sheremetyevo presents IT projects of industry significance at the CIPR exhibition / Sheremetyevo International Airport. – 2025. – URL: <https://www.svo.aero/ru/passengers/news/sheremetevo-predstavlyaet-na-vystavke-tsipr-it-proekty-otraslevogo-znacheniya> (visited on 02/23/2026).
18. Sochi Airport is implementing the Digital Platform ecosystem / Sochi International Airport. – 2025. – URL: https://aer.aero/airport_information/press_center/news/aeroport-sochi-vnedryaet-ekosistemu-tsifrovoy-perron/ (visited on 02/23/2026).
19. Vnukovo Airport has implemented AI to check fake passports / CNews. – 2025. – URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-07-23_rossijskij_aeroport_vnedril (visited on 02/23/2026).
20. *Zinchuk A. V., Mihajlov P. A.* Factors and stages of digital transformation of the aviation industry : Collection of proceedings of the All-Russian scientific and practical conference with foreign participation, St. Petersburg, April 28–30, 2022 // . – SPb. : Politeh-press, 2022. – P. 222–225. – DOI: [10.18720/IEP/2022.1/60](https://doi.org/10.18720/IEP/2022.1/60). – EDN OSLTMX.

The Accounts Payable Trap: Diagnosis and Overcoming in the Supplier Accounting System (Based on the Case of JSC KALUGAGLAVSNAB)

© 2026 **Fateeva Tatiana Nikolaevna**

Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Management. Financial University under the Government of the Russian Federation (Kaluga Branch).

E-mail: tnfateeva@fa.ru

© 2026 **Voskanyan Milena Horerovna**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation (Kaluga Branch).

E-mail: milenavoskanyan2004@gmail.com

This article examines a little-studied aspect of financial management in business entities: the formation of an “accounts payable trap.” This phenomenon is interpreted as a situation in which the accumulation of debt to suppliers and contractors, perceived by management as a free source of financing, results in a hidden loss of liquidity and an increased likelihood of cash flow gaps. The findings offer methodological value for assessing similar risks in medium- and large-sized companies.

Keywords: *accounts payable, liquidity trap, suppliers and contractors, tax diligence, payment calendar.*

References

1. Arbitration Court of the Central District. Resolution of May 15, 2025 No. F10-1234/2025 in case No. A09-5678/2024.
2. *Bozhko O., Volyak L.* Accounting and analytical support for managing payments to suppliers in the context of digitalization // *Modern Economics*. – 2025. – No. 53. – P. 27–32.
3. *Fateeva T. N.* Digitalization and modeling of business processes: modern approaches and tools for increasing efficiency // *Economic Sciences*. – 2024. – 11(240). – P. 115–118.
4. *Fateeva T. N., Chuhraj A. A.* Dividend policy as a tool for manipulating financial perceptions using the example of Elmat LLC // *Economic Sciences*. – 2025. – 12(253). – P. 206–213.
5. *Galkin V., Meshcheryakov A.* Liabilities of an enterprise: economic nature and accounting interpretation // *Modern Economics*. – 2024. – No. 47. – P. 20–26.
6. *Gerasimova E. B., Nikiforova E. V., Petrov A. M.* Methods of analytical support for assessing the functioning of special economic zones. – Moscow : Sputnik+, 2023. – 316 p. – ISBN 978-5-9973-6588-2. – EDN BOPMDE.
7. Methodological recommendations for assessing tax risks when choosing a counterparty / Federal Tax Service of the Russian Federation. – 2025. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/> (visited on 02/15/2026).

8. *Petrov A. M., Listopad E. E., Mel'nikova L. A.* Financial accounting and reporting : textbook. – 3rd ed. – Moscow : Infra-M, 2025. – 416 p. – ISBN 978-5-16-020069-9. – DOI: [10.12737/2079318](#). – EDN JGUIYY.
9. *Petrova O. A.* Application of neural network modeling to analyze the effectiveness of business decisions // Russian Journal of Management. – 2024. – Vol. 12, no. 3. – P. 323–329. – DOI: [10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329](#). – EDN EUBWUC.
10. *Saviczskaya G. V.* Analysis of economic activities : textbook. – 7th ed. – Moscow : Infra-M, 2024. – 378 p.

Dynamics of the consolidated budget of the Russian Federation constituent entity's expenditures on social security: the case of the Kaluga Region (2020–2025)

© 2026 **Fateeva Tatiana Nikolaevna**

Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Management. Financial University under the Government of the Russian Federation (Kaluga Branch).

E-mail: tnfateeva@fa.ru

© 2026 **Golikov Nikita Evgen'evich**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation (Kaluga Branch).

E-mail: nn.golikov4@gmail.com

The article presents a comprehensive analysis of the structure, dynamics, and sustainability of social expenditures in the consolidated budget of the Kaluga Region for the period 2020–2025. The study aims to identify key trends in the redistribution of budget resources in the context of macroeconomic instability, demographic changes, and the transformation of institutional priorities in social policy. The results obtained allow us to characterize the region's budget model as adaptive and focused on maintaining basic social obligations, but it is also subject to medium-term fiscal constraints and structural imbalances.

Keywords: *social expenditures, regional budget, Kaluga Region, social policy, budget sustainability, expenditure structure, factor analysis, consolidated budget.*

References

1. *Averin A. N., Ponedelkov A. V., Poleshko V. V.* Social component of expenditures of the budget system of the Russian Federation // Humanities, socio-economic and social sciences. – 2024. – No. 4. – P. 171–176. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-sostavlyayuschaya-rashodov-byudzhethnoy-sistemy-rossiyskoy-federatsii> (visited on 02/20/2026).
2. *Baly'nin I. V.* Social Security : training manual. – Moscow : Rusajns, 2024. – ISBN 978-5-466-04767-7. – URL: <https://book.ru/book/952171> (visited on 02/20/2026).
3. *Fateeva T. N., Luk'yanchenko M. S.* Digitalization of the Russian agro-industrial complex: experience and development prospects // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2025. – No. 11–1. – P. 123–129.

4. *Gubanova E. V., Fateeva T. N., Elkina M. A.* Problems and prospects for the development of artificial intelligence in the field of culture, science and education // *Kaluga Economic Bulletin*. – 2022. – No. 4. – P. 29–34.
5. *Karpov D. V., Suslyakova O. N.* Main results and factors for the implementation of socio-economic policy in the Kaluga region // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2025. – 3 (68). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-itogi-i-factory-realizatsii-sotsialno-ekonomicheskoy-politiki-kaluzhskoy-oblasti> (visited on 02/20/2026).
6. *Kovalyov A. M.* Social security: concept, forms. The relationship between social protection and social security // *Bulletin of Science*. – 2024. – 11 (80). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-obespechenie-ponyatie-formy-sootnoshenie-sotsialnoy-zaschity-i-sotsialnogo-obespecheniya> (visited on 02/20/2026).
7. Report on the execution of the consolidated budget of the Kaluga region / Government of Kaluga Region. – URL: <https://admoblkaluga.ru> (visited on 02/15/2026).
8. *SHajhatdinov V. S., Agafonov V. A., Vlasov V. A.* Social Security Law : textbook. – Moscow : Yusticziya, 2026. – ISBN 978-5-406-15833-3. – URL: <https://book.ru/book/961259> (visited on 02/20/2026).
9. State program of the Kaluga region “Development of the labor market in the Kaluga region” / Government of Kaluga Region. – URL: <https://admoblkaluga.ru> (visited on 02/03/2026).
10. State program of the Kaluga region “Family and children of the Kaluga region” / Government of Kaluga Region. – URL: <https://admoblkaluga.ru> (visited on 02/03/2026).
11. State program of the Kaluga region “Integrated development of rural areas in the Kaluga region” / Government of Kaluga Region. – URL: <https://admoblkaluga.ru> (visited on 02/03/2026).
12. State program of the Kaluga region “Social support for citizens in the Kaluga region” / Government of Kaluga Region. – URL: <https://admoblkaluga.ru> (visited on 02/03/2026).
13. *Ugodnikov K. V.* The main parameters of budget planning for pension insurance as a factor in increasing the standard of living of pensioners. Social and pension law. – 2025. – URL: <https://lawinfo.ru/articles/10859/osnovnye-parametry-byudzetnogo-planirovaniya-pensionnogo-straxovaniya-kak-faktor-povysheniya-urovnya-zizni-pensionerov> (visited on 02/21/2026).

The practice of using digital twins in the management and operation of buildings in Russian realities

© 2026 **Gladysheva Irina Valeryevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Management. RUDN University.

E-mail: gladysheva-iv@rudn.ru

© 2026 **Khromova Anastasia Sergeevna**

Student. RUDN University.

E-mail: 1032219641@rudn.ru

In the modern conditions of the digital economy and the data economy, there is a transformation of both individual sectors of the economy and the entire economic complex of the country. The sphere of construction and operation of buildings was also subject to changes. Innovative technologies, in particular digital twin technology, are being actively introduced into the construction and operation of buildings. The best practices for the implementation of such projects in Russia began to appear in 2020 in Moscow at the Skolkovo Innovation Center and in St. Petersburg at the Lakhta Center facility. The use of digital twin technology as a kind of virtual image of a real object makes it possible to work out different models of its existence, build scenarios with potential risks and threats, prevent the loss of resources (time, materials, etc.), develop reasonable management decisions that will ensure timely adjustments of processes and facilities for their effective functioning. The presence of clear benefits of using digital twin technology in the field of construction and operation of buildings increases interest in the topic of the study and emphasizes its relevance in Russia and the world.

Purpose. Study and detailed consideration of domestic experience in the application of virtual analogue technologies in the field of real estate management, identification of opportunities and obstacles to its distribution. Study and analysis of the Russian experience in the use of digital twin technology in building management, identification of prospects and barriers to development. Objectives. Disclosure of the essence of the concept of digital analogue (twin) in relation to the management of construction and operation of buildings, identification of problems and limitations in the implementation of innovative technologies of this format.

Methodology. The study is based on the analysis of publications on the theory and practice of digital twins, the analysis of industry specifics of business processes in the construction industry and the operation of buildings, empirical data for the development of recommendations. The authors identified and systematized the specifics of the practice of using digital twins in the field of construction and operation of buildings, identified the grounds for further increasing the level of digitalization of the building management system in Russia, emphasizing that the effective development of this technology is possible only under the condition of an integrated approach that covers both the technological side of the issue and the organizational and economic components of the process.

Keywords: *digital twin, digitalization, building operation, transformational and business processes.*

References

1. 3000 eyes for artificial intelligence. How does the Lakhta Center structure monitoring system work? / Habr. – URL: <https://habr.com/ru/companies/lakhtacenter/articles/414549/> (visited on 01/25/2026).
2. Abramov V. I., Gromy'ko A. A. Digital twins for digital transformation of city management : Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference, Penza, August 26–27, 2021 // Management, economics and law: problems, research, results. – Penza : Penzenskij gosudarstvenny'j agrarny'j universitet, 2021. – P. 11–18. – EDN IWBBRL.
3. Application of BIM / Sonns.ru. – 2019. – URL: <http://www.sonns.ru/upload/2019/primeneniye%20BIM.pdf> (visited on 01/23/2026).
4. Borovkov A. I., Ryabov Y. A. Digital twins: definition, approaches and development methods : Collection of proceedings of a scientific and practical conference with foreign participation, St. Petersburg, June 20–22, 2019 // Digital transformation of the economy and industry. – SPb. : Sankt-Peterburgskij politehnicheskij universitet Petra Velikogo, 2019. – P. 234–245. – DOI: [10.18720/IEP/2019.3/25](https://doi.org/10.18720/IEP/2019.3/25). – EDN ZUPIWC.
5. Digital Twin Market Size & Share Analysis – Trends, Drivers, Competitive Landscape, and Forecasts (2025–2032) / P&S Market Research. – URL: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/digital-twin-market> (visited on 01/19/2026).
6. Digital twin-driven product design framework / F. Tao [et al.] // International Journal of Production Research. – 2018. – Feb. – Vol. 57, no. 12. – P. 3935–3953. – ISSN 1366-588X. – DOI: [10.1080/00207543.2018.1443229](https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1443229).
7. Digital twins in the high-tech industry : Brief report / A. I. Borovkov [et al.]. – SPb. : Sankt-Peterburgskij politehnicheskij universitet Petra Velikogo, 2019. – 62 p. – ISBN 978-5-7422-6922-9. – EDN ELMCKN.
8. Economic aspects of implementing a digital twin of a building at the operational stage / V. P. Grahov [et al.] // Vestnik UMC. – 2021. – 4 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-aspekty-vnedreniya-tsifrovogo-dvoynika-zdaniya-na-stadii-ekspluatatsii> (visited on 03/12/2025).
9. Gorbova I. N., Avanesova R. R., Musaev M. M. Digital transformation of the Russian construction industry // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2023. – 2 (55). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-stroitelnoy-otrasli-rossii> (visited on 02/12/2026).
10. GOST R 57700.37-2021. Computer models and simulation. Digital twins. General provisions. – 2021. – URL: https://normadocs.ru/gost_r_57700.37-2021 (visited on 01/18/2026).
11. Government initiatives and programs to support digitalization in construction / Tsifrastroy. – URL: <https://cifrastroy.ru/posts/gosudarstvennye-initsiativy-i-programmy-podderzhki-tsifrovizatsii-v-stroitelstve> (visited on 01/18/2026).
12. Implementation of a digital twin: from design to launch / Alpha Intech. – URL: <https://www.alpha-intech.com/blog/ypravlenie-proizvodstvom/vnedrenie-tsifrovogo-dvoynika/> (visited on 01/18/2026).
13. Karapetyan V. A. Digitalization of the construction industry in Russia // Current scientific research in the modern world. – 2021. – 5–4(73). – P. 143–145. – EDN KIWGZC.
14. Kupriyanovskij V. P., Klimov A. A., Voropaev Y. N. Digital twins based on the development of BIM technologies, connected by ontologies, 5G, IoT and mixed reality for use in infrastructure projects and IfraBIM // International Journal of Open Information Technologies. – 2020. – No. 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-dvoyniki-na-baze-razvitiya-tehnologiy-bim-svyazannye-ontologiyami-5g-iot-i-smeshannoy-realnostyu-dlya-ispolzovaniya-v> (visited on 02/20/2026).

15. National program “Digital Economy of the Russian Federation” / Ministry of Digital Development of Russia. – URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (visited on 01/12/2026).
16. *Soldatova E. V., Tereshhenko E. D.* The evolution of the concept of digital twins and its implementation in enterprise management : Collection of proceedings of the scientific, practical and educational conference, St. Petersburg, June 04–06, 2019. Part 2. // Fundamental and applied research in management, economics and trade. – SPb. : Sankt-Peterburgskij politehnicheskij universitet Petra Velikogo, 2019. – P. 110–115. – EDN GHFCBL.
17. Using a digital twin in information security management tasks / A. R. Kasimova [et al.] // Caspian Journal: management and high technology. – 2023. – 1 (61). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/is-polzovanie-tsifrovogo-dvoynika-v-zadachah-upravleniya-informatsionnoy-bezopasnostyu> (visited on 01/20/2026).
18. What are digital twins and where are they used? / T-Bank. – URL: <https://secrets.tbank.ru/razvitie/digital-twin/> (visited on 01/25/2026).

Methodology for determining the development strategy of an agricultural organization depending on the competitiveness rating

© 2026 **Glebov Ivan Petrovich**

Doctor of Economics, Professor. Saratov State University of Genetics, Biotechnology and Engineering named after N. I. Vavilov.

E-mail: vasilii.zhdanov@gmail.com

© 2026 **Zhdanov Vasily Yurievich**

Candidate of Economic Sciences, researcher. D. N. Pryanishnikov All-Russian Research Institute of Agrochemistry.

E-mail: vasilii.zhdanov@gmail.com

The article presents a methodology for determining the development strategy of an agricultural organization depending on the competitive rating of crop production in the region. The rating assesses the competitiveness of crop production in the region; the methodology sets the organization's strategy considering this regional rating. The methodology is based on a two-stage assessment of competitiveness (DEA analysis and logistic regression), which classifies regions into four groups (A–D) by the level of probability of competitiveness. Differentiated strategic recommendations are developed for each group: priorities by type of resources, focus of state support measures, and management focus. The methodology includes algorithms for choosing optimal technological solutions and managing resource processes, adapted to competitive and non-competitive regions. Practical applicability is illustrated by comparing regions of group A and group D.

Keywords: *development strategy, crop production competitiveness, regional rating, differentiated recommendations, resource management, technological choice.*

References

1. A systematic literature review of data envelopment analysis implementation in agriculture under the prism of sustainability / L. S. Kyrgiakos [et al.] // *Operational Research*. – 2023. – Feb. – Vol. 23, no. 1. – ISSN 1866-1505. – DOI: [10.1007/s12351-023-00741-5](https://doi.org/10.1007/s12351-023-00741-5).
2. Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E. Measuring the efficiency of decision-making units // *European Journal of Operational Research*. – 1978. – 2(6). – P. 429–444.
3. Druker P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. – Moscow : Vil'yams, 2017. – 432 p.
4. Eliseeva I. I. *Econometrics*. – Moscow : Yurajt, 2014. – 449 p.

5. *Manogna R. L., Mishra A. K.* Agricultural production efficiency of Indian states: Evidence from data envelopment analysis // *International Journal of Finance & Economics*. – 2022. – Vol. 27, no. 4. – P. 4244–4255.
6. *Porter M.* Competition. – Moscow : Vil'yams, 2000. – 495 p.
7. *SHik O. V., Yanby'h R. G.* Assessment of the level of state support for the agricultural sector and proposals for increasing its efficiency // *Agroindustrial complex: economics, management*. – 2023. – No. 4. – P. 3–16.
8. *ZHdanov V. Y., Glebov I. P.* Modeling and analysis of agricultural production in Russian regions // *Regional economics and management*. – 4 (80).
9. *ZHdanov V. Y., Vizirskaya M. M.* Controlling the economic sustainability of agricultural organizations with the help of agrochemical service // *Economy of agricultural enterprise*. – 2023. – No. 9. – P. 33–39.

Normative and theoretical foundations of spatial coordination of industrial development in Russia

© 2026 **Grishnyachiva Anastasiya Vladimirovna**

Lecturer of the Department of Economics of the Mineral Resource Complex, Sergo Ordzhonikidze Russian State University for Geological Prospecting, Moscow, Russia.

E-mail: gri.kaf@yandex.ru

The paper is devoted to a comparative analysis of the goals and priorities fixed in modern Russian strategic documents on industrial development, with the evolution of theoretical concepts of spatial distribution of productive forces. The main result of the study is the substantiation of the need to synthesize several theoretical models (cluster theory, the concept of territorial production complexes, the theory of poles of growth and the institutional approach) in order to form an effective and adapted to Russian conditions model of spatial development of industry.

Keywords: *spatial development, theories of the distribution of productive forces, industrial policy of Russia, cluster theory, territorial production complex (TPC), technological structures, institutional factors.*

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation dated April 15, 2014 No. 328 “On approval of the state program of the Russian Federation “Development of industry and increasing its competitiveness” / Government of the Russian Federation. – URL: <http://government.ru/rugovclassifier/862/events/> (visited on 03/15/2026).
2. *Kuczenko E. S.* Rational cluster strategy: maneuvering between market and state failures // *Forsyth*. – 2012. – Vol. 6, no. 3. – P. 6–15. – DOI: [10.17323/1995-459X.2012.3.6.15](https://doi.org/10.17323/1995-459X.2012.3.6.15). – EDN PDAWLN.
3. *Marchenko I. A., Nesmeyanov D. V.* Agro-industrial clustering: strategies and prospects for the Khabarovsk Territory : Materials of the XIII National Scientific and Practical Conference with International Participation, Kuzbass State Agrarian University, June 26, 2025. – Kemerovo: Kuzbass State Agrarian University // *Current scientific and technical means and agricultural problems*. – 2025. – P. 92–97. – EDN UFXIJF.

4. *Mindlin Y. B.* Cluster approach in the Russian economy: advantages and disadvantages of application in industry // Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and Law. – 2024. – No. 2. – P. 44–48. – DOI: [10.37882/2223-2974.2024.02.13](https://doi.org/10.37882/2223-2974.2024.02.13). – EDN ZGZGRE.
5. Order of the Government of the Russian Federation dated 06.06.2020 No. 1512-r (as amended on 02.26.2026) “On approval of the Consolidated Strategy for the Development of the Manufacturing Industry of the Russian Federation until 2030 and for the period until 2035”. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354707/00ff9961a76a04b97b566f3d6632dde279612caf/?ysclid=mmdechecg1320013857 (visited on 03/15/2026).
6. Order of the Government of the Russian Federation dated 06/07/2023 No. 1495-r (as amended on 10/21/2024) “On approval of the Development Strategy of the Pharmaceutical Industry of the Russian Federation for the period until 2030” / Government of the Russian Federation. – URL: <http://static.government.ru/media/files/HqCzKkoTf7fzVdKSYbhNiZHwTEAAQ3p.pdf> (visited on 03/15/2026).
7. Order of the Government of the Russian Federation dated April 28, 2018 No. 831-r (as amended on February 22, 2019) “On approval of the Development Strategy of the Automotive Industry of the Russian Federation for the period until 2025” / Government of the Russian Federation. – URL: <http://static.government.ru/media/files/EVXNIplqvAhFf2Ik5t6l6kWrEIH8fc9v.pdf> (visited on 03/15/2026).
8. Order of the Government of the Russian Federation dated January 17, 2020 No. 20-r “On the Strategy for the development of the electronics industry of the Russian Federation for the period until 2030 and the action plan for its implementation” / Government of the Russian Federation. – URL: <http://government.ru/docs/38795> (visited on 03/15/2026).
9. Order of the Government of the Russian Federation dated July 11, 2024 No. 1838-r “On approval of the strategy for the development of the mineral resource base of the Russian Federation until 2050” / Government of the Russian Federation. – URL: <http://static.government.ru/media/files/TNB3oQkPRJTmDE3AMaxuTn2KRSHG9X0S.pdf> (visited on 03/15/2026).
10. Order of the Government of the Russian Federation dated July 4, 2023 No. 1788-r “On approval of the Strategy for the development of production of organic products in the Russian Federation until 2030” / Government of the Russian Federation. – URL: <http://static.government.ru/media/files/8tJynEn7pLVLfdqqL6p3BhArPtCQW9Aw.pdf> (visited on 03/15/2026).
11. Order of the Government of the Russian Federation dated June 13, 2020 No. 1582-r (as amended on October 21, 2024) “On approval of the Russian Coal Industry Development Program for the period until 2035” / Government of the Russian Federation. – URL: <http://static.government.ru/media/files/OoKX6PriWgDz4CnNAxwIYZEE6zm6I52S.pdf> (visited on 03/15/2026).
12. Order of the Government of the Russian Federation of April 12, 2025 No. 908-r “On approval of the Energy Strategy of the Russian Federation for the period up to 2050” / Government of the Russian Federation. – URL: <http://static.government.ru/media/files/LWYfSENa10uBrrBoyLQqAA0j5eJY1A60.pdf> (visited on 03/15/2026).
13. Order of the Government of the Russian Federation of November 6, 2025 No. 3143-r “On approval of the Strategy for the development of production of industrial products with a rehabilitation focus for the period until 2030” / Government of the Russian Federation. – URL: <http://government.ru/docs/56873/> (visited on 03/15/2026).
14. Order of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation and the Ministry of Energy of the Russian Federation dated April 8, 2014 No. 651/172 “On approval of the Strategy for the development of the chemical and petrochemical complex for the period until 2030” (with amendments and additions). / Legal reference database Consultant-Plus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193832/95a284a4faa6d192dd9966e3796536f482d1c747/?ysclid=mmf7465tkf183666839 (visited on 03/15/2026).
15. *Proskurnova K. Y.* Evolution of views on the factors of spatial distribution of productive forces: from material factors to institutions // Intelligence. Innovation. Investments. – 2021. – No. 5. – P. 64–71. – DOI: [10.25198/2077-7175-2021-5-64](https://doi.org/10.25198/2077-7175-2021-5-64). – EDN UFIFSG.

16. *Ungaev O. A.* The evolution of theories of the location of productive forces against the background of the formation and development of technological structures // News of the St. Petersburg State Economic University. – 2021. – 1(127). – P. 191–195. – EDN BJZHHX.
17. *Yudina N. V.* Theories of spatial placement: ideological foundations and prospects for application // Architecture and modern information technologies. – 2022. – 3(60). – P. 163–180. – DOI: [10.24412/1998-4839-2022-3-163-180](https://doi.org/10.24412/1998-4839-2022-3-163-180). – EDN ATLTLPL.
18. *ZHarkova E. S.* Economic theories of production location: from standart to clusters // Bulletin of St. Petersburg University. Economy. – 2011. – No. 1. – P. 145–150. – EDN NSAJNB.

A three-loop adaptive model for managing the economic security of oil and gas enterprises under sanctions restrictions: development and operating principles

© 2026 **Karsakov Vitaliy Igorevich**

Postgraduate Student. International Banking Institute named after Anatoly Sobchak, Saint Petersburg, Russia.

E-mail: vitaly-ru2013@ya.ru

© 2026 **Belousova Natalia Valeryevna**

Doctor of Economics, Professor. International Banking Institute named after Anatoly Sobchak, Saint Petersburg, Russia.

E-mail: nvasilenko@mail.ru

The article develops a three-loop adaptive model for managing economic security of oil and gas enterprises under sanctions. The model integrates early threat diagnostics, protective measure selection, and system adjustment. Relevance arises from cascading external restrictions. Object – industry economic security, subject – methodological approach to its systematic provision. Theoretical basis – analysis of security methods and integrated coefficient. Practical value – shift to continuous cycle, coefficient rise to 0.68–0.70, financial effect 500–600 billion rubles over three years.

Keywords: *economic security, oil and gas enterprises, sanctions restrictions, three-loop model, adaptive risk management, integrated security coefficient, import substitution, scenario planning, feedback loop, industry resilience.*

References

1. *Beglaryan G. A.* Sanctions policy of the United States and European countries towards Russia: a turnaround at the beginning of 2022 // *Economic relations*. – 2022. – Vol. 12, no. 3.
2. *Bondarenko V. A., Przhedeczkaya N. V.* Issues of developing an employee motivation system for companies in the energy sector // *Global Nuclear Security*. – 2024. – Vol. 14, 1 (50). – P. 101–110.
3. *Burgonov O. V., Almazov K. V.* Formation of a system of balanced indicators for a comprehensive assessment of the effectiveness of the organization's management system // *Economics and management*. – 2022. – Vol. 28, no. 4. – P. 340–350.
4. *Gamzatova M. A. M.* Modern challenges and threats to economic security in the oil and gas sector of the Russian Federation // *Regional and sectoral economics*. – 2023. – S2. – P. 206–210.
5. *Luk'yanchikov M. I., Lesny'h V. V.* An innovative approach to assessing the cost-effectiveness of proactive methods for ensuring comprehensive security // *Technical and technological problems of the service*. – 2023. – 2 (64). – P. 58–60.
6. *Panamareva O. N.* Justification of the need for a new mechanism for ensuring national economic security in the context of hybrid threats and digital transformation // *Bulletin of Moscow Financial and Legal University*. – 2023. – No. 4. – P. 9–24.
7. *Pokrovskaya O. D.* Logistics transport systems of Russia in the context of new sanctions // *Bulletin of Scientific Research Results*. – 2022. – No. 1. – P. 80–94.
8. *Stoyanova O. V., Lezina T. A., Ivanova V. V.* Strategic management of a company in the context of digital transformation: analysis of concepts, approaches and methods // *Bulletin of St. Petersburg University. Management*. – 2022. – Vol. 21, no. 3. – P. 370–394.
9. *Trofimov S. E.* Methodological tools for ensuring sustainable economic development of the Russian oil and gas complex // *Economic science of modern Russia*. – 2025. – Vol. 28, no. 1. – P. 72–86.

Improvement of the process of corporate reporting in the Russian Federation

© 2026 **Kochkina Kristina Andreevna**

Employee of the Audit Department. KEPT JSC, Moscow.

E-mail: kochkinakristina5154@gmail.com

© 2026 **Gordova Marina Alekseevna**

Candidate of economic sciences, associate professor of the Department of audit and corporate reporting, Faculty of taxes, audit and business analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow.

E-mail: MGordova@fa.ru

Corporate reporting, being a complex of information necessary for making important management decisions, is also a kind of reference point. It is extremely important for investors and company owners to receive up-to-date data on the company's performance, financial indicators, and prospects. Despite the fact that the requirement to prepare and publish financial statements has existed for a long time for companies, however, sometimes the ambiguity of this process and disputes regarding the correctness of the preparation and presentation of corporate reporting indicate that this topic is still relevant today. Even with the growing digitalization, reporting as a process has not ceased to be erroneous or inaccurate, which proves the need for its continuous improvement.

Keywords: *economics, corporate reporting, RAP, IFRS, improvement of corporate reporting, notes to corporate reporting.*

References

1. *CHajkovskaya L. A.* Corporate reporting and its role in business management // Accounting. Analysis. Audit. – 2023. – Vol. 10, no. 1. – P. 28–35. – (Visited on 01/24/2026).
2. *Efimova O. V.* Methodology for researching corporate disclosure of social responsibility of business: a conceptual approach // Accounting. Analysis. Audit. – 2021. – Vol. 8, no. 6. – P. 38–47. – (Visited on 02/04/2026).
3. Federal accounting standard FSBU 14/2022 “Intangible assets” / Ministry of Finance of the Russian Federation. – URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/07/main/Prikaz_Minfina_Rossii_ot_30.05.2022_86n_FSBU_14.pdf (visited on 02/16/2026).
4. *Gordova M. A.* Application of digital technologies in the formation and presentation of non-financial reporting of economic entities // Economic Sciences. – 2023. – No. 223. – P. 131–134.

5. International Financial Reporting Standard (IAS) 38 Intangible Assets / Ministry of Finance of the Russian Federation. — URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2015/02/main/IAS38.pdf> (visited on 02/14/2026).
6. Petrov A. M. Problems in preparing consolidated reporting at the automation stage // International accounting. — 2011. — 33(183). — P. 2–10. — EDN OBUZKT.
7. Petrov A. M. Theoretical and methodological foundations of organizing accounting calculations and tax planning in corporate systems of the service sector : monograph. — SPb. : Rost, 2008. — 319 p. — ISBN 978-5-98217-037-8. — EDN QSSZRF.
8. Petrov A. M., Ly'mar' M. P. Composition of financial statements in Russia and China // International accounting. — 2014. — 31(325). — P. 28–37. — EDN SJGHEP.
9. Petrov A. M., Mel'nikova L. A. Costs and expenses in the accounting and tax system // Problems of modern economics. — 2013. — 4(48). — P. 179–183. — EDN SAZNET.
10. Petrov A. M., Shnajder V. V., Gavrilov D. V. Internal financial control and internal financial audit are tools for eliminating financial violations // Research Azimuth: Economics and Management. — 2020. — Vol. 9, 4(33). — P. 271–276. — DOI: [10.26140/anie-2020-0904-0064](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0904-0064). — EDN WHRBNX.
11. Report on International Work to Develop a Global Assurance Framework for Sustainability-related Corporate Reporting / IOSCO. — URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD729.pdf> (visited on 12/25/2025).
12. Safonova I. V. Conceptual model of digital corporate reporting // Accounting. Analysis. Audit. — 2025. — Vol. 12, no. 1. — P. 27–45. — (Visited on 01/26/2026).
13. Sustainability Reporting and Assurance Practices of Largest Global Companies Continue to Mature, IFAC, AICPA & CIMA Study Shows / IFAC. — URL: <https://www.ifac.org/news-events/2024-02/sustainability-reporting-and-assurance-practices-largest-global-companies-continue-mature-ifac-aicpa> (visited on 01/15/2026).

Digital technology as a tool for improving the effectiveness of financial control

© 2026 **Konovalova Maria Evgenievna**

Professor, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory. Samara State University of Economics.

E-mail: mkonoval@mail.ru

© 2026 **Zhironkin Sergey Aleksandrovich**

Professor, Doctor of Economics, Professor of the Business School. National Research Tomsk State University.

E-mail: zhironkin@inbox.ru

© 2026 **Yakunina Yulia Sergeevna**

Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics. Kuzbass State Technical University named after T. F. Gorbachev.

E-mail: Yusi_p@mail.ru

© 2026 **Slesarenko Ekaterina Vladimirovna**

Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit. Kuzbass State Technical University named after T. F. Gorbachev.

E-mail: sev.fk@kuzstu.ru

© 2026 **Mullagaliev Marat Rashidovich**

Deputy Chairman of the Management Board. PJSC Asia-Pacific Bank.

E-mail: mullagaliev@mail.ru

© 2026 **Kamalov Iskander Rustemovich**

Graduate student. Kazan State Agrarian University.

E-mail: kamalovidkander@gmail.com

In the context of rapid digital transformation of the economy and public administration, the issues of improving the efficiency of financial control become a priority. This article is devoted to a comprehensive study of the role of digital technologies in improving financial control mechanisms at the state and corporate levels. The relevance of the topic is due to the need to adapt traditional control procedures to the realities of the digital economy, the growing volume of processed information, the increasing complexity of financial flows and the increasing requirements for transparency and efficiency of control. The purpose of the study is the theoretical and methodological substantiation of the use of digital technologies in the financial control system and the development of recommendations for improving its efficiency based on the analysis of modern experience in digitalization of control activities. The work uses methods of system and comparative analysis, synthesis, generalization, as well as the study of the regulatory framework and practice of implementing digital solutions by financial control authorities. The study identifies the main directions of digital transformation of financial control, including automation of data collection and processing, implementation of a risk-based approach based on big data and

artificial intelligence, use of distributed ledger technologies (blockchain) to ensure transparency and immutability of control information, and development of continuous monitoring systems in real time. Key digital tools used in the practice of state financial control are considered: the unified information system in the field of procurement, the «Electronic Budget» system, risk monitoring modules, and automated analytical platforms. Special attention is paid to the capabilities of artificial intelligence for detecting anomalies, predicting violations and optimizing the planning of control measures. It is established that digitalization can significantly increase the efficiency of financial control by reducing time and labor costs, increasing the accuracy and objectivity of inspections, transitioning from subsequent control to preliminary and current monitoring, and reducing the burden on controlled objects. It is shown that the introduction of a risk-based approach based on digital technologies ensures the concentration of control resources on the most problematic areas and increases the effectiveness of control activities. At the same time, problems and limitations of digitalization of financial control are identified, including the need to improve the legislative framework, ensure information security and data protection, train qualified personnel, and integrate heterogeneous information systems. The necessity of an integrated approach to digital transformation is substantiated, involving not only the introduction of technologies, but also the restructuring of organizational processes, the development of employee competencies and the formation of a unified digital control environment. In conclusion, it is concluded that digital technologies are a key factor in increasing the efficiency of financial control, ensuring its adaptation to modern challenges and needs of the digital economy. Promising directions for further development of digitalization of financial control are identified, related to the expansion of the use of artificial intelligence, the development of predictive analytics, the use of blockchain technologies and the creation of unified digital platforms for interdepartmental interaction.

Keywords: *digital technologies, financial control, state financial control, digitalization, artificial intelligence, big data, blockchain, risk-based approach, automation, control efficiency.*

References

1. *Arzumanova L. L., Boltinova O. V., Petrova I. V.* Digital technologies as a tool for financial control : textbook for master's degree / ed. by L. L. Arzumanova. – Moscow : Norma, 2021. – 104 p.
2. *Atabekov A. R.* Using foreign experience in the use of artificial intelligence in the supervision of financial market participants in Russia // *Administrative and municipal law.* – 2023. – No. 3. – P. 12–22. – DOI: [10.7256/2454-0595.2023.3.40718](https://doi.org/10.7256/2454-0595.2023.3.40718). – EDN UDQHSQ.
3. *CHhutiashvili L. V.* Digitalization of financial control in the Russian Federation: problems and prospects // *Financial law.* – 2022. – No. 6. – P. 15–19.
4. *CZindeliani I. A., Belikov E. G.* The “Electronic Budget” system as the basis for the digitalization of state financial control // *Financial law.* – 2021. – No. 11. – P. 8–13.
5. *Jia Y., Yu Y.* Changes in financial auditing and accounting information systems based on blockchain technology // *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences.* – 2024. – Vol. 9, no. 1. – DOI: [10.2478/amns-2024-3539](https://doi.org/10.2478/amns-2024-3539).
6. *Kotova O. V., Novikova N. Y., Vorotilova O. A.* Digitalization of internal state financial control as a tool for effective reform of the financial control system // *Theory and practice of social development.* – 2023. – No. 12. – P. 243–252. – DOI: [10.24158/tipor.2023.12.31](https://doi.org/10.24158/tipor.2023.12.31).

7. *Kramarov S. O., Kuz'minov A. N., Rutta N. A.* Artificial intelligence in the control and management of corporate finances // *Bulletin of Surgut State University*. – 2023. – Vol. 11, no. 4. – P. 51–66. – DOI: [10.35266/2949-3455-2023-4-5](#).
8. *lv Y., Shang Y., Yu Q.* Decision-Oriented Framework on Detecting and Countering Finance Management Fraud Amid Big Data Times: Characteristics, Risk Assessment and Technology-Driven Countermeasures // *Decision Making: Applications in Management and Engineering*. – 2025. – Vol. 8, no. 2. – DOI: [10.31181/dmame8220251574](#).
9. *Omelyohina N. V.* Risk-based approach in financial control: digital transformation // *Tax Policy and Practice*. – 2023. – No. 4. – P. 62–67.
10. *Povetkina N. A.* Financial control in the context of digitalization: transformation of approaches // *Journal of Russian Law*. – 2021. – Vol. 25, no. 8. – P. 99–112.
11. *SHeshenya E. S., Alimov S. A.* Problems of methodological support for state audit and financial control in the Russian Federation : materials of the international competition of scientific works for bachelors, masters and specialists // *Digitalization of the economy and education: new technologies in a pandemic*. – Oryol, 2021. – P. 241–244.
12. *Sitnik A. A.* Legal regulation of digital financial control in the context of the development of artificial intelligence technologies // *Information law*. – 2022. – No. 3. – P. 28–32.
13. *Staroverova O. V., Mamy't K.* Regulation of financial markets in the context of digitalization // *Financial life*. – 2024. – No. 1. – P. 112–117.
14. *Theodorakopoulos L.* Big data in financial risk management: evidence, advances, and open questions: a systematic review // *Frontiers in Artificial Intelligence*. – 2025. – Vol. 8. – DOI: [10.3389/frai.2025.1658375](#).

Features of program-targeted financing mechanism of agricultural enterprises

© 2026 **Konovalova Maria Evgenievna**

Professor, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory. Samara State University of Economics.

E-mail: mkonoval@mail.ru

© 2026 **Zhironkin Sergey Aleksandrovich**

Professor, Doctor of Economics, Professor of the Business School. National Research Tomsk State University.

E-mail: zhironkin@inbox.ru

© 2026 **Yakunina Yulia Sergeevna**

Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics. Kuzbass State Technical University named after T. F. Gorbachev.

E-mail: Yusi_p@mail.ru

© 2026 **Slesarenko Ekaterina Vladimirovna**

Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit. Kuzbass State Technical University named after T. F. Gorbachev.

E-mail: sev.fk@kuzstu.ru

© 2026 **Safiullin Nail Zakirovich**

Professor, Doctor of Economics. Kazan (Volga Region) Federal University.

E-mail: nailsaf@mail.ru

© 2026 **Safiullin Timur Lenarovich**

Student. Kazan (Volga Region) Federal University.

E-mail: Sa.ti.le@list.ru

In the context of modern economic instability, import substitution and the need to ensure Russia's food security, the efficiency of using budget funds allocated to the agro-industrial complex is of particular importance. The program-target method of financing is a key instrument of state agricultural policy, but its implementation at agricultural enterprises has industry-specific features that require detailed analysis. To identify the features of the program-target mechanism for financing enterprises of the agro-industrial complex and determine the directions for its improvement, taking into account modern challenges. The work uses methods of system and comparative analysis, synthesis, as well as the study of the regulatory framework and statistical data governing the procedure for providing state support to agricultural enterprises. The article examines the evolution of the program-target approach in the Russian agro-industrial complex. The main features of financing agricultural enterprises within the framework of state programs are identified: long payback period of investments, high dependence on natural and climatic conditions, the need to combine federal and regional support measures, as well as the complexity of forecasting results. The analysis of modern financing instruments (concessional

lending, compensation of direct incurred costs, grant support) is carried out. Particular attention is paid to the problem of accessibility of program-target funds for small forms of farming. The necessity of adapting the program-target mechanism to the specifics of agricultural production, increasing the flexibility of financing instruments and strengthening control over the achievement of target indicators at the level of specific enterprises is substantiated. Ways to optimize the mechanism are proposed, taking into account the objectives set in the Strategy for the Development of the Agro-Industrial Complex of the Russian Federation until 2030.

Keywords: *program-target method, financing, agro-industrial complex (AIC), state support, investments, subsidies, agricultural enterprises.*

References

1. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. National report "On the progress et al. – 2023.
2. *Altuhov A. I.* Program-targeted management of the development of the agro-industrial complex: theory, methodology, practice. – Moscow : Rosinformagroteh, 2022. – 420 p.
3. *Bogoviz A. V., Lobova S. V., Ragulina Y. V.* The mechanism of program-targeted financing of agriculture in Russia under the conditions of import substitution // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – 2021. – Vol. 745, no. 1. – DOI: [10.1088/1755-1315/745/1/012004](https://doi.org/10.1088/1755-1315/745/1/012004).
4. Forecast of socio-economic development of the Russian Federation for 2025 and for the planning period of 2026 and 2027 (section "Agro-industrial complex") / Ministry of Economic Development of the Russian Federation. – 2024.
5. *Kharitonov A. V., Astashova E. A.* Program-Target Method in the Management of Agricultural Production: Foreign Experience and Russian Practice // Studies in Systems, Decision and Control. – 2022. – Vol. 408. – P. 735–744. – DOI: [10.1007/978-3-030-91456-1_63](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91456-1_63).
6. *Kostyaev A. I., Nikonov A. A.* Development of rural areas: program-targeted approach and new challenges // Regional economics: theory and practice. – 2024. – Vol. 22, no. 2. – P. 212–228.
7. Law of the Republic of Tatarstan dated November 25, 2021 No. 78-ZRT "On the budget of the Republic of Tatarstan for 2022 and for the planning period of 2023 and 2024" (regarding expenses for the agro-industrial complex).
8. National report on the progress and results of the implementation of the State Agricultural Development Program for 2021 / Ministry of Agriculture of the Russian Federation. – 2022.
9. *Petrikov A. V., SHagajda N. I.* Assessing the effectiveness of the program-targeted method of budget support for agriculture in modern conditions // Agricultural Economics of Russia. – 2022. – No. 5. – P. 2–11.
10. Results of the work of the agro-industrial complex of the Republic of Tatarstan for 2023 and tasks for 2024 / Ministry of Agriculture, Food of the Republic of Tatarstan. – 2024.
11. *Rosstat.* Investments in Russia 2023 : Statistical collection. – 2023.
12. *Semin A. N., Kisliczkij M. M.* Investment policy in the agro-industrial complex: problems and implementation mechanisms // Finance and credit. – 2021. – Vol. 27, no. 7. – P. 1506–1524.
13. Strategy for the development of the agro-industrial and fishery complexes of the Russian Federation for the period until 2030 (approved by Decree of the Government of the Russian Federation of September 8, 2022 No. 2567-r).
14. *Ushachev I. G., Papczov A. G., Maslova V. V.* Strategic directions for sustainable development of the Russian agro-industrial complex // Agroindustrial complex: economics, management. – 2021. – No. 9. – P. 4–21.

Preparation of accounting and specialized reports on subsidizing activities by agricultural enterprises

© 2026 **Kosolapova Marina Valentinovna**

Doctor of Economics, Professor, Department of Audit and Corporate Reporting, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow.

E-mail: MVKosolapova@fa.ru

Subsidizing the activities of agro-industrial complex organizations is part of state support programs for agricultural producers and processing enterprises, as a necessary element in the development of the industry. The provision of subsidies is the most effective tool only when they are assigned to priority areas of development and used as fully as possible, which can be controlled by the final indicators of the organization's activities formed in their accounting and specialized reporting.

Keywords: *reporting of organizations, state support, regulatory regulation, agriculture, agro-industrial complex, subsidies, financial and economic activities.*

References

1. *Abdullayev I., Zainullin L., Kozachek A.* Philosophical and pedagogical principles of Christian education in Pamfil Yurkevich's works // *European Journal of Science and Theology*. – 2025. – Vol. 21, no. 2. – P. 95–107. – EDN XGFOLD.
2. Activity plan of the Federal Antimonopoly Service for the period until 2920. (approved by the Federal Antimonopoly Service of Russia on November 28, 2025). Direction (block of activities) Implementation of measures to monitor compliance with antimonopoly legislation when providing subsidies in the agricultural sector. Indicator of direction (block of activities) 1.26. Improving the procedure for providing subsidies in the agricultural sector.
3. *Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K.* Retraction Note: Creep Deformation of Zr55Co25Al15Ni5 Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // *Transactions of the Indian Institute of Metals*. – 2024. – Vol. 77, no. 7. – P. 175–9. – DOI: [10.1007/s12666-024-03314-y](https://doi.org/10.1007/s12666-024-03314-y). – EDN YMECTY.
4. Federal Law “On the Federal Budget for 2026 and for the Planning Period of 2027 and 2028” No. 426-FZ dated November 28, 2025.
5. FSBU 4/2023 “Accounting (financial) reporting”, approved by order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated October 4, 2023 No. 157n.

6. On approval of the form of the Report on the financial and economic status of commodity producers in the agro-industrial complex, recipients of funds for 2025 and the timing of its submission. Order of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation No. 147 of March 12, 2025.
7. On the direction of Recommendations for the preparation of a report on the financial and economic condition of commodity producers in the agro-industrial complex, recipients of funds for 2025. Letter of the Ministry of Agriculture of Russia dated May 13, 2025 No. 16/288.
8. Order of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation dated September 30, 2024 No. 564 “On the development of a comprehensive information system for collecting and processing accounting and specialized reporting of agricultural producers, generating summary reports, monitoring, accounting, control and analysis of subsidies to support the agro-industrial complex”.
9. State program for the development of agriculture and regulation of markets for agricultural products, raw materials and food (approved by Decree of the Government of the Russian Federation dated July 14, 2012 No. 717 (as amended on April 4, 2025 No. 434). Appendix No. 8 to the State program for the development of agriculture and regulation of markets for agricultural products, raw materials and food (as amended by Decree of the Government of the Russian Federation dated November 25 2025 No. 1873).
10. Zhilyakov D., Petrushina O., Meshcheryakov K. Enhancing Food Security in Central Asia and the Caucasus: A SWOT Analysis of Agro-Industrial Potential // International Journal of Safety and Security Engineering. – 2025. – Vol. 15, no. 7. – P. 1461–1470. – DOI: [10.18280/ijssse.150713](https://doi.org/10.18280/ijssse.150713). – EDN NOGODG.

Assessment of the impact of institutional factors on investments in fixed assets in the constituent entities of the Russian Federation

© 2026 Krylova Angelina Andreevna

Institute of Economics, Mathematics and Information Technologies, Postgraduate student. RANEPa, Moscow, Russia.

E-mail: kry.tulaa@yandex.ru

The study assesses how institutional factors relate to fixed capital investment in 84 Russian regions (2019–2024). Pooled OLS and a two-way fixed-effects panel model with one-year lagged institutional proxies are compared. Cross-sectional links weaken in within variation, while time effects are strongly significant.

Keywords: *investments in fixed assets, institutional environment, regional economy, investment activity, panel data, fixed effects, tax incentives, special investment regimes, public-private partnership, subjects of the Russian Federation.*

References

1. Agency for Strategic Initiatives. National rating of the investment climate in the constituent entities of the Russian Federation 2024: methodology and parameterization. – URL: <https://кавказ.рф/investitsii/investoru/Methodology-2024.pdf> (visited on 02/15/2026).
2. Arkin V. I., Slastnikov A. D. Optimization of concession fee in a stochastic public-private partnership model // Journal of the New Economic Association. – 2017. – No. 4. – P. 31–48.
3. Barinova V. A., Zemczov S. P., CZareva Y. V. Entrepreneurship and institutions: is there a connection at the regional level in Russia? // Economic issues. – 2018. – No. 6. – P. 92–116.
4. Borshhevskij G. A. Assessment of the activities of regional governments in attracting extra-budgetary investments in infrastructure development // Issues of state and municipal government. – 2018. – No. 4. – P. 7–41.
5. Federal Law of December 29, 2014 No. 473-FZ “On territories of priority development in the Russian Federation”. – URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/39279> (visited on 03/15/2026).
6. Federal Law of July 13, 2015 No. 224-FZ “On public-private partnerships, municipal-private partnerships in the Russian Federation and amendments to certain legislative acts of the Russian Federation”. – URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/39948> (visited on 01/15/2026).
7. Federal Law of July 22, 2005 No. 116-FZ “On Special Economic Zones in the Russian Federation”. – URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/22673> (visited on 01/20/2026).
8. Federal Tax Service. API documentation: “Unified register of small and medium-sized businesses - recipients of support”. – URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/docs/rmsp_pp_api.docx (visited on 01/26/2026).
9. Institutional Economics: New Institutional Economics : textbook / ed. by A. A. Auzan. – 2nd ed. – Moscow : Prospekt, 2016. – 445 p.
10. Investments in non-financial assets (official statistics) / Rosstat. – URL: https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial (visited on 01/24/2026).
11. Investments in Russia 2019 : statistical collection. – Rosstat. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Invest_2019.pdf (visited on 01/24/2026).
12. Kazakova M. V., Lyubimov I. L., Nesterova K. V. Does the success of a particular reform guarantee faster economic growth? Insufficiently developed institutions as a reason for the failure of reforms // Economic Journal of the Higher School of Economics. – 2016. – Vol. 20, no. 4. – P. 624–654.
13. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Rating of constituent entities of the Russian Federation by level of development of public-private partnerships for 2024. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/c35da2a561ed12ff8b27199065ea5ef3/rejting_subektov_rf_po_gchp_za_2024_god.pdf (visited on 01/25/2026).
14. Ministry of Finance of the Russian Federation. Decree of the Government of the Russian Federation dated April 12, 2019 No. 439 “On approval of the Rules for the formation of the list of tax expenses of the Russian Federation and the assessment of tax expenses of the Russian Federation”. – URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001201904150003> (visited on 02/12/2026).
15. Ministry of Finance of the Russian Federation. List of tax expenses of the Russian Federation. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=308509-perechen_nalogovykh_raskhodov_rossiiskoi_federatsii (visited on 02/07/2026).
16. Ministry of Finance of the Russian Federation. Recommendations for generating information on tax expenses of constituent entities of the Russian Federation. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=130047-rekomendatsii_po_formirovaniyu_informatsii_o_nalogovykh_raskhodakh_subektov_rossiiskoi_federatsii_dorabotannye (visited on 01/30/2026).
17. Polterovich V. M. Institutional traps and economic reforms // Economics and mathematical methods. – 1999. – Vol. 35, no. 2. – P. 1–37.
18. Regions of Russia. Socio-economic indicators 2024 : statistical collection. – Rosstat. – URL: https://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (visited on 01/25/2026).

19. Unified Register of Small and Medium Enterprises: procedure for updating information / Federal Tax Service. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn53/news/activities_fts/16432059/ (visited on 01/24/2026).

Comparative analysis of key sources of uncertainty in IFRS estimates of Russian public companies: asset impairment and sensitivity of assumptions

© 2026 **Lakoba Lana Feliksovna**

Junior Curator of projects at the Sistema Charitable Foundation, Moscow.

E-mail: lakobalana@mail.ru

© 2026 **Gordova Marina Alekseevna**

Candidate of economic sciences, associate professor of the Department of audit and corporate reporting, Faculty of taxes, audit and business analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow.

E-mail: MGordova@fa.ru

The subject of the study is the disclosures under IFRS related to impairment testing under IAS 36, and how Russian public companies describe key sources of uncertainty in estimates and the sensitivity of assumptions. The aim is to compare the completeness and comparability of disclosures from Gazprom PJSC, MMC Norilsk Nickel PJSC and Sev-erstal PJSC for 2022–2024. The methodology includes content analysis of the notes to the financial statements, build-ing an index of the depth of disclosures and bringing the sensitivities presented by companies to a single format (WACC/discount rate, commodity prices, FX). The results show an increase in formalization and quantitative disclosures after 2022, but continued disparity in terms of the level of CGU aggregation and the way the “margin of safety” is presented. It is concluded that there is a need for a standard set of sensitivities expressed through the impact on recoverable value and headroom.

Keywords: *IFRS; impairment of assets; uncertainty of estimates; sensitivity of assumptions, disclosures; discount rate; cash-generating units; transparency.*

References

1. “International Financial Reporting Standard (IAS) 36 “Impairment of Assets” (put into effect on the territory of the Russian Federation by Order of the Ministry of Finance of Russia dated December 28, 2015 No. 217n) (as amended on December 14, 2020).

2. *Gordova M.* Formation of non-financial reporting of economic entities: development trends // *Economic Sciences*. – 2023. – No. 223. – P. 135–139.
3. *Gordova M. A., Titkova K. O.* Trends and challenges of sustainable development according to non-financial reporting of companies // *Economic Sciences*. – 2025. – No. 245. – P. 210–216.
4. *Guzhev D. A., Sinczova E. A.* Variable value of the discount rate and net present value with variable determination of initial investments in a pessimistic scenario for the implementation of an investment project // *Economics, entrepreneurship and law*. – 2023. – Vol. 13, no. 10. – P. 4443–4460.
5. Official steel of PJSC Severstal. – URL: <https://severstal.com/rus>.
6. Official website of PJSC Gazprom. – URL: <https://www.gazprom.ru>.
7. Official website of PJSC GC Norilsk Nickel. – URL: <https://nornickel.ru>.
8. *Petrov A. M., Mel'nikova L. A.* Costs and expenses in the accounting and tax system // *Problems of modern economics*. – 2013. – 4(48). – P. 179–183. – EDN SAZNET.
9. *Petrov A. M., SHnajder V. V., Gavrilov D. V.* Internal financial control and internal financial audit - tools for eliminating financial irregularities // *Research Azimuth: Economics and Management*. – 2020. – Vol. 9, 4(33). – P. 271–276. – DOI: [10.26140/anie-2020-0904-0064](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0904-0064). – EDN WHRBNX.
10. *Voronov D. S., Pely'mskaya I. S.* Estimation of the cost of capital and discount rates based on Russian financial statistics for leading industry groups of the economy // *Financial Risk Management*. – 2025. – Vol. 21, no. 2. – P. 155–178.
11. *Voronov D. S., Ramenskaya L. A.* Estimation of the cost of capital and discount rates based on Russian financial statistics // *Journal of New Economy*. – 2023. – No. 1. – P. 50–80.

The role of transport infrastructure in regional development

© 2026 **Lavrov Denis Anatolyevich**

Ph.D., Associate Professor, Department of Audit and Analysis of Corporate Reporting, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: dalavrov@fa.ru

The article presents a comprehensive study of the role of transport infrastructure as a backbone factor in the spatial development of regions. The authors substantiate the proposition that transport infrastructure acts not merely as a passive element of the economic complex, but as an active agent in transforming the regional economic landscape. Based on the analysis of current research, including works by E. S. Zakolyukina, T. V. Uskova, L. Y. Berezhnaya, as well as foreign scientists, fundamental cause-and-effect relationships between the level of transport network development and socio-economic indicators of territories are identified. Special attention is paid to the dual nature of infrastructure influence: alongside multiplier effects (increased investment attractiveness, enhanced mobility of production factors), the authors highlight the risks of peripheralization and strengthening of interregional disparities. The author's approach to conceptualizing transport infrastructure as a factor of spatial development, including its digital component, is proposed. The results of a comparative analysis of transport infrastructure development indices and quality of life indicators are presented, demonstrating the nonlinear nature of the dependencies under study. The conclusion is drawn about the necessity of developing an integrated assessment methodology that considers both positive and potentially negative consequences of infrastructure projects.

Keywords: *transport infrastructure, spatial development of the region, socio-economic development, transport accessibility, infrastructure constraints, regional differentiation, transport digitalization.*

References

1. Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K. Creep Deformation of Zr55Co25Al15Ni5 Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // Transactions of the Indian Institute of Metals. – 2021. – DOI: [10.1007/s12666-021-02455-8](https://doi.org/10.1007/s12666-021-02455-8). – EDN FXBRND.
2. Bashirova A. A. Factors and conditions influencing the balanced development of the region // RPPE. – 2018. – 9 (95). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-usloviya-vliyayuschie-na-sbalansirovannoe-razvitie-regiona>.
3. Berezhnaya L. Y. The relationship between transport infrastructure and regional development // Bulletin of Eurasian Science. – 2019. – No. 3. – URL: <https://esj.today/PDF/23ECVN319.pdf>.

4. *Hybel J., Mulalic I.* Transportation and quality of life: Evidence from Denmark // *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. – 2022. – Vol. 157. – P. 107–125. – DOI: [10.1016/j.tra.2021.12.003](#).
5. *Komornicki T., Goliszek S.* New Transport Infrastructure and Regional Development of Central and Eastern Europe // *Sustainability*. – 2023. – Mar. – Vol. 15, no. 6. – P. 5263. – ISSN 2071-1050. – DOI: [10.3390/su15065263](#).
6. *Petrov A., Tolmachev M., Shlychkov D.* Analysis of current trends of employment diversification at the international level: Case study of pharmacy industry // *Systematic Reviews in Pharmacy*. – 2020. – Vol. 11, no. 12. – P. 1383–1390. – DOI: [10.31838/srp.2020.12.206](#). – EDN IUCVLI.
7. *Popod'ko G. I.* Alignment of imbalances in the territorial development of the resource region based on the implementation of infrastructure and investment projects // *Regional economics and management*. – 2022. – 1 (69). – DOI: [10.24412/1999-2645-2022-169-12](#).
8. *Uskova T. V.* Transport infrastructure as a factor in the development of territories and the connectivity of economic space // *Problems of territory development*. – 2021. – Vol. 25, no. 3. – P. 7–22. – DOI: [10.15838/ptd.2021.3.113.1](#).
9. *Vladimirova O. N., Morozova A. A.* Features of the development of transport infrastructure in the capital region // *Economics, entrepreneurship and law*. – 2023. – Vol. 13, no. 8. – DOI: [10.18334/epp.13.8.118633](#).
10. *Zakolyukina E. S.* Transport infrastructure of the region as a factor in the spatial development of the territory // *Problems of territory development*. – 2023. – Vol. 27, no. 5. – P. 79–95. – DOI: [10.15838/ptd.2023.5.127.6](#).

Production potential of regions (using the North Caucasus Federal District as an example)

© 2026 **Lazarova Larisa Borisovna**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Finance. Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz, Russia.

E-mail: llblazarova@mail.ru

© 2026 **Tserekaeva Victoria Avtandilovna**

Student at the Department of Economics and Finance. Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz, Russia.

E-mail: vcerekaeva@mail.ru

This article explores the regional production potential as an integral characteristic of the territory's resources and capabilities. The structural elements of this potential (resource, functional, technological, and institutional blocks) are examined, along with the factors that shape them. Using current statistical indicators, the article demonstrates the specifics of utilizing the potential of the North Caucasus Federal District (NCFD). The role of program-targeted planning and state programs as a mechanism for concentrating resources and improving the effectiveness of regional policy is substantiated. Key challenges and prospects for developing the production potential of the NCFD regions are identified.

Keywords: *production potential, regional economy, NCFD, investment, infrastructure, program-targeted planning.*

References

1. Government of the Russian Federation. Strategy for the socio-economic development of the North Caucasus Federal District for the period until 2030. – URL: <http://static.government.ru/media/files/zAyJ1T99GfiNha1pYvXzv5AgPYJgapga.pdf> (visited on 01/15/2026).
2. Granberg A. G. Fundamentals of regional economics. – Moscow : VSHE', 2021.
3. Kolosovskij N. N. The theory of economic zoning (classical provisions on the territorial organization of production).
4. Materials on the socio-economic development of the North Caucasus Federal District and the implementation of program activities / Ministry of Economic Development of Russia. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/09f68968ab8053c8b1f6756ea6a060b5/1971_01122025.pdf (visited on 01/15/2026).
5. Polterovich V. M. Institutional factors of regional economic growth // Economic science of modern Russia. – 2022. – No. 3. – P. 7–23.

6. Socio-economic indicators of Russian regions. – 2023. – URL: https://tochno.st/datasets/regions_collection (visited on 01/18/2026).
7. State program of the Russian Federation “Development of the North Caucasus Federal District” (versions 2024–2025) / Government of the Russian Federation. – URL: <http://government.ru/docs/all/91406/> (visited on 01/15/2026).
8. Statistical reviews “Socio-economic situation of the North Caucasus Federal District” (2023–2025). – URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sev-kavkaz_fo_3k-2025.pdf (visited on 01/18/2026).
9. Strategy for spatial development of Russia until 2030 with a forecast until 2036 (sections for the North Caucasus Federal District). – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda.pdf (visited on 01/18/2026).
10. *Tatarkin A. I.* Regional economics and spatial development of Russia. – Moscow : E'konomika, 2021. – 415 p.

Analysis of human life expectancy using probabilistic characteristics

© 2026 **Leonova Olga Vasilievna**

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Mathematical Methods and Digital Technologies. Baikal State University, Russia, Irkutsk.

E-mail: olga.olgaleonova@yandex.ru

The residual life expectancy is a demographic and actuarial indicator that characterizes the average number of years that an individual who has reached a certain age will live. The calculation of this indicator is based on the assumption that age-specific mortality rates remain constant at the time of calculation. The analysis of the residual life expectancy is important in various fields, including medicine, insurance, and economics. This analysis allows for the study of indicators that characterize human life expectancy and the factors that most influence these indicators. The article studies the residual life expectancy and establishes how the probabilistic characteristics of the residual life expectancy relate to the main indicators of the survival tables. It also identifies the relationship between the distribution of the residual life expectancy and the key parameters of the demographic tables.

Keywords: *residual life expectancy, survival function, death curve, and mortality tables.*

References

1. *Ageeva E. V., Bahmatov S. A., Sorokina T. V.* On the issue of expanding the circle of insured persons with social insurance against professional risks // Baikal Research Journal. – 2022. – Vol. 13, no. 3. – DOI: [10.17150/2411-6262.2022.13\(3\).5](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2022.13(3).5). – EDN DKXREE.

2. *CHety'rkin E. M.* Actuarial calculations in non-state pension and health insurance. – 2nd ed. – Moscow : Delo, 2009. – 256 p.
3. *Gnedenko B. V.* Probability theory course : training manual. – Lan', 2018. – ISBN 978-5-8114-3098-0.
4. *Hitrova T. I.* Automated decision support system as a tool for assessing insurance fraud // News of Baikal State University. – 2017. – Vol. 27, no. 2. – P. 286–291. – DOI: [10.17150/2500-2759.2017.27\(2\).286-291](#).
5. *Kremer N. S.* Probability theory and mathematical statistics : textbook and workshop for universities. – 5th ed. – Moscow : Yurajt, 2025. – 538 p. – ISBN 978-5-534-10004-4.
6. *Leonova O. V.* Analytical laws of mortality // Economic Sciences. – 2025. – 5 (246). – P. 216–224. – DOI: [10.14451/1.246.216](#).
7. *Leonova O. V.* Probabilistic and numerical characteristics of life expectancy // Economic Sciences. – 2025. – 4 (245). – P. 307–312. – DOI: [10.14451/1.245.307](#).
8. *Leonova O. V.* Characteristics of analytical laws of mortality // Economic Sciences. – 2025. – 10 (251). – P. 128–134. – DOI: [10.14451/1.251.128](#).
9. Mortality table of the Russian population for the calendar year 2014 / Demoscope Weekly. – URL: http://www.demoscope.ru/weekly/ssp/rus_lt.php?year=50.
10. *Stepanova M. N., Nefed'ev A. A.* Analysis of investment strategy options with a set of basic parameters of investment life insurance // News of Baikal State University. – 2019. – Vol. 29, no. 3. – P. 434–443. – DOI: [10.17150/2500-2759.2019.29\(3\).434-443](#).

Substantiation of differentiated materiality calculation methods for non-current assets, taking into account a risk-based approach

© 2026 **Listopad Evgenievna Listopad**

PhD, associate professor of Department of the Audit and corporate reporting. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: eelistopad@fa.ru

© 2026 **Kiselyov Kirill Andreevich**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: 242311@edu.fa.ru

In this article, the authors attempt to develop methodological approaches to determining the level of materiality in relation to non-current assets (fixed assets, intangible assets and capital investments) based on the integration of the requirements of International Standards on Auditing (ISA 320, 450, 540) and a risk-based approach. The authors systematize the five levels of materiality established by the ISA, and identified their relationship. A differentiated approach to choosing a calculation base for different types of non-current assets is substantiated and two methods for setting the materiality limit for individual transactions are developed: a combined method taking into account the tax threshold and a risk-based method based on controlling the cumulative amount of errors within 30–50% of the allowable level of distortion. Criteria have been defined for identifying specific assets that require disclosure, regardless of value. The proposed methods allow organizations to form a sound accounting policy regarding the recognition of assets, ensuring the reliability of reporting, optimizing the labor costs of accounting services and reducing the risks of tax disputes.

Keywords: *materiality, audit, risk-based approach, general materiality, operational materiality, acceptable level of distortion, insignificant level, non-current assets, fixed assets, intangible assets, capital investments, CAPEX, professional judgment.*

References

1. *Gerasimova E. B., Nikiforova E. V., Petrov A. M.* Methods of analytical support for assessing the functioning of special economic zones. – Moscow : Sputnik+, 2023. – 316 p. – ISBN 978-5-9973-6588-2. – EDN BOPMDE.
2. International Auditing Standard 320 “Materiality when planning and conducting an audit” (put into effect on the territory of the Russian Federation by Order of the Ministry of Finance of Russia dated January 09, 2019 No. 2n) (as amended on October 16, 2023).

3. International Auditing Standard 450 “Assessment of misstatements identified during the audit” (put into effect on the territory of the Russian Federation by Order of the Ministry of Finance of Russia dated January 09, 2019 No. 2n).
4. International Auditing Standard 540 “Audit Sampling” (put into effect on the territory of the Russian Federation by Order of the Ministry of Finance of Russia dated December 30, 2020 No. 335n) (as amended on October 16, 2023).
5. *Listopad E. E.* Accounting for non-current assets as a tool for increasing the efficiency of their management // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2025. – 2 (67). – P. 382–386.
6. *Listopad E. E.* The concept of materiality in accounting and reporting // Economic Sciences. – 2024. – 11 (240). – P. 186–190.
7. Order of the Ministry of Finance of Russia dated May 30, 2022 No. 86n “On approval of the Federal Accounting Standard FSBU 14/2022 “Intangible Assets”.
8. Order of the Ministry of Finance of Russia dated October 6, 2008 No. 106n “On approval of the accounting regulations PBU 1/2008 “Accounting policy of the organization”.
9. Order of the Ministry of Finance of Russia dated September 17, 2020 No. 204n “On approval of Federal Accounting Standards FSBU 6/2020 “Fixed Assets” and FSBU 26/2020 “Capital Investments” (as amended on 05/30/2022).
10. *Petrova O. A.* Application of neural network modeling to analyze the effectiveness of business decisions // Russian Journal of Management. – 2024. – Vol. 12, no. 3. – P. 323–329. – DOI: [10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329](https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329). – EDN EUBWUC.

Features of business processes in the context of the digital economy: specifics and diversity

© 2026 **Listopad Ekaterina Evgenievna**

PhD, associate professor of Department of the Audit and corporate reporting. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: eelistopad@fa.ru

© 2026 **Travinkin Ilya Sergeevich**

2nd year student of the Faculty of Taxes, Audit, and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: 246678@edu.fa.ru

The present article analyzes the structure and specific features of the marketplace operator’s business processes, delineates types of operating models according to the distribution of functions between the platform and the seller, and assesses the influence of the selected model on the composition of supporting assets. Particular focus is given to the differences in fixed asset accounting under distinct order fulfillment approaches – from the marketplace warehouse and from the seller’s warehouse. The digitalization of business processes is regarded as a key determinant influencing the criteria for ensuring the reliability of information related to fixed assets disclosed in the financial statements of e-commerce entities.

Keywords: *marketplace, operating model, business processes, merchant management, assortment management, order management, fulfillment, order execution, warehouse infrastructure, fixed assets, IT infrastructure, digital transformation, accounting, e-commerce.*

References

1. *Abdullayev I., Zainullin L., Kozachek A.* Philosophical and pedagogical principles of Christian education in Pamfil Yurkevich's works // *European Journal of Science and Theology*. – 2025. – Vol. 21, no. 2. – P. 95–107. – EDN XGFOLD.
2. *Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K.* Retraction Note: Creep Deformation of Zr55Co25Al15Ni5 Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // *Transactions of the Indian Institute of Metals*. – 2024. – Vol. 77, no. 7. – P. 175–9. – DOI: [10.1007/s12666-024-03314-y](https://doi.org/10.1007/s12666-024-03314-y). – EDN YMECTY.
3. *Gredaeva Var. V., Gredaeva Vik. V.* Transformation of the accounting and control model of fixed assets under the influence of the logistics dynamics of marketplace operators // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2026. – 2 (73).
4. *Izmajlov M. K.* Optimizing the use of fixed assets in the context of digitalization // *Telescope*. – 2025. – No. 4.
5. *Kurochkina A. A., Namazov K. A.* Digital transformation as the main direction of business evolution: literature review // *Progressive Economics*. – 2023. – No. 7.
6. *Listopad E. E.* Accounting for non-current assets as a tool for increasing the efficiency of their management // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2025. – 2 (67). – P. 382–386.
7. *Listopad E. E.* Employee communication as a means of overcoming the process of uncertainty in the accounting environment when accounting for fixed assets // *Economic Sciences*. – 2021. – 4 (197). – P. 241–246.
8. *Listopad E. E., Gredaeva Var. V., Gredaeva Vik. V.* Strategic planning and its tools in IT companies // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2024. – 2 (61). – P. 266–271.
9. *Petrov A., Poltarykhin A., Alekhina N.* The relationship between religious beliefs and coping with the stress of COVID-19 // *HTS Teologiese Studies*. – 2021. – Vol. 77, no. 1. – a6487. – DOI: [10.4102/hts.v77i1.6487](https://doi.org/10.4102/hts.v77i1.6487). – EDN YDXXSC.
10. *Zhilyakov D., Petrushina O., Meshcheryakov K.* Enhancing Food Security in Central Asia and the Caucasus: A SWOT Analysis of Agro-Industrial Potential // *International Journal of Safety and Security Engineering*. – 2025. – Vol. 15, no. 7. – P. 1461–1470. – DOI: [10.18280/ijssse.150713](https://doi.org/10.18280/ijssse.150713). – EDN NOGODG.

Financial reasons for closing a business at the initial stage

© 2026 **Lyalkova Evgenia Evgenievna**

Ph.D. (Econ), Associate Professor, Business Analysis Department. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

© 2026 **Poddubsky Danila Olegovich**

Student of the Faculty of Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: d.poddubsky@yandex.ru

Administrative barriers, market competition and other external challenges for businesses hide deeper internal problems. According to the authors, the main of these problems are mistakes made at the stage of starting a business. The purpose of the work is to identify the main financial miscalculations that lead enterprises to collapse, as well as to formulate recommendations for their prevention. The study is based on the statistics of the survival rate of young enterprises, reflecting how important it is to take into account possible risks that can lead a business to losses, even at the launch stage. The results of the study can be useful for both novice entrepreneurs and consultants in the field of business planning.

Keywords: *initial expenses, break-even point, cash gap, scenario planning, financial reserves.*

References

1. *Ahuja B.* Why Businesses Fail Financially Even When They're Profitable and What to Do About It / Entrepreneur. – 2025. – URL: <https://www.entrepreneur.com/money-finance/why-businesses-fail-financially-even-when-theyre-profitable/498845> (visited on 03/07/2026).
2. *Atala M.* Common Financial Mistakes in SMEs and How to Avoid Them / Mexico Business News. – 2025. – URL: <https://mexicobusiness.news/finance/news/common-financial-mistakes-smes-and-how-avoid-them> (visited on 03/07/2026).
3. *Detweiler G.* 13 financial mistakes business owners make (and how to fix them) / Nav. – 2025. – URL: <https://www.nav.com/blog/financial-mistakes-business-owners-make-2916505/> (visited on 03/07/2026).
4. *Iani A.* 10 Biggest Financial Mistakes For Early-Stage Startups / Forbes. – 2025. – URL: <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2025/04/29/10-biggest-financial-mistakes-for-early-stage-startups> (visited on 03/07/2026).

5. *Lonsdorf L.* Avoid These Small Business Startup Costs Mistakes / Michigan SBDC. – 2025. – URL: <https://michigansbdc.org/management-tools/avoid-these-small-business-startup-costs-mistakes> (visited on 03/07/2026).
6. *Povlitz A.* I Thought I Knew Finance Then I Took Over My Family's Franchise. Here Are The Hard Truths I Learned / Entrepreneur. – 2025. – URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/top-financial-mistakes-new-entrepreneurs-make/490321> (visited on 03/07/2026).
7. Spring Into Markets. NMTF Guide. – 2025. – 112 p.
8. The Top 5 Mistakes New Entrepreneurs Make (and how to avoid them) / National Bank of Arizona. – 2025. – URL: <https://www.nbarizona.com/personal/community/blog/top-5-mistakes-new-entrepreneurs-make/> (visited on 03/07/2026).
9. Unit Economics The Make Or Break Factor For Startups / Benzinga. – 2025. – URL: <https://www.benzinga.com/opinion/25/04/44843513/unit-economics-the-make-or-break-factor-for-startups> (visited on 03/07/2026).
10. *Zwilling M.* 7 Money Management Mistakes That Often Lead to Business Failure / Inc. – 2023. – URL: <https://www.inc.com/martin-zwilling/7-money-management-mistakes-that-often-lead-to-business-failure.html> (visited on 03/07/2026).

Alternative funding models for companies of the Institute of Small and Medium-sized Enterprises in Russia

Materova Elena Sergeevna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor. Samara State University of Economics. Nedlen63@yandex.ru

© 2026 **Shamukov Evgeny Evgenievich**

Master's student. Samara State University of Economics.

E-mail: shamukov@mail.ru

© 2026 **Zorin Maxim Dmitrievich**

Master's student. Samara State Aerospace University.

E-mail: zorinmaksimd@gmail.com

Taking into account the specific features of the functioning of small and medium-sized businesses, it is necessary to consider alternative sources of funding for companies whose activities do not meet the standard requirements for bank lending. One of the alternative mechanisms for attracting additional financial resources is crowdfunding (which can become an attractive tool for SMEs at the stages of business emergence, formation, and development), microfinance, leasing, including preferential leasing support provided by JSC "MSP Leasing", and factoring.

Keywords: *entrepreneurship institute, crowdfunding, alternative sources of funding for SMEs.*

References

1. *CHaraeva M. V.* Realities and prospects for the use of microfinance in the context of the development of small and medium-sized businesses // Financial Research. – 2022. – 2(63). – P. 42–50. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=40557625>.
2. Factoring in Russia by the end of 2024 / Association of Factoring Companies. – URL: <https://asfact.ru/reports/factoring-rossii-po-itogam-2023-goda>.
3. Preferential leasing / JSC "MSP Leasing". – URL: <https://msp-leasing.ru>.
4. Report on the state of small and medium-sized businesses in the Russian Federation and measures for its development for 2019–2024. / Ministry of Economic Development of the Russian Federation. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_2019_2022_gg.html.
5. Small and medium-sized businesses in Russia / Rosstat. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13223>.

6. Small and medium-sized businesses in the new conditions: problems and measures necessary for development / ICSI. – 2024. – URL: [https://icss.ru/images/macro/20240205_ИКСИ%20МСП%20\(6\).pdf](https://icss.ru/images/macro/20240205_ИКСИ%20МСП%20(6).pdf).
7. State and development trends of the microfinance market in Russia / S. N. Sajfieva [et al.] // University Bulletin. – 2024. – No. 9. – P. 111–121. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44800644>.
8. Support for small and medium-sized businesses / Bank of Russia. – URL: <https://cbr.ru/develop/msp>.
9. Unified register of small and medium-sized businesses - recipients of support / Federal Tax Service of Russia. – URL: <https://imsp-pp.nalog.ru>.
10. Untanova A. B. Crowd financing as a way to raise capital for small and medium-sized enterprises // Economics and business: theory and practice. – 2025. – 1–2(59). – P. 141–146. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42359942>.
11. Yudinczeva L. A. Bonds as a tool for financing small and medium-sized businesses // Economy. Business. Banks. – 2020. – 12(50). – P. 8–16. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44538765>.
12. Yudinczeva L. A. Bonds as a tool for financing small and medium-sized businesses // Economy. Business. Banks. – 2024. – 12(50). – P. 8–16. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44538765>.

A Modern Model for Managing a Company's Digital Transformation

© 2026 **Pavlova Svetlana Viktorovna**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Business Analytics, Faculty of Taxes, Audit, and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow.
E-mail: svpavlova@fa.ru

© 2026 **Shepilov Anton Yuryevich**

Bachelor's Degree. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow.
E-mail: 245909@edu.fa.ru

Digital transformation is one of the most complex challenges facing modern management. Based on a critical analysis of 15 scientific sources, a digital transformation management model has been developed that integrates the strategic, portfolio, and operational levels, as well as a diagnostic module. The results can be used by managers to improve the effectiveness of change management.

Keywords: *digital transformation, management model, digital maturity, project portfolio management, dynamic abilities, iterative business case, key performance indicators, digital transformation strategy.*

References

1. A revised framework for digital transformation strategies: Contemporary insights and future research pathways / B. Wurm [et al.] // Electronic Markets. – 2025. – Nov. – Vol. 35, no. 1. – ISSN 1422-8890. – DOI: [10.1007/s12525-025-00838-z](https://doi.org/10.1007/s12525-025-00838-z).

2. Agile Portfolio Management in the Context of Digital Systems Development: A Multiple Case Study in Brazilian Companies / R. Góes [et al.] // Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). – São Paulo, 2024. – URL: https://www.researchgate.net/publication/385587121_AGILE_PORTFOLIO_MANAGEMENT_IN_THE_CONTEXT_OF_DIGITAL_SYSTEMS_DEVELOPMENT_A_MULTIPLE_CASE_STUDY_IN_BRAZILIAN_COMPANIES.
3. Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda / M. Chen [et al.] // Systems. – 2025. – July. – Vol. 13, no. 8. – P. 625. – ISSN 2079-8954. – DOI: [10.3390/systems13080625](https://doi.org/10.3390/systems13080625).
4. Digital transformation maturity assessment framework for large infrastructure asset owners / E. Suprun [et al.] // Digital Engineering. – 2024. – June. – Vol. 1. – P. 100003. – ISSN 2950-550X. – DOI: [10.1016/j.dte.2024.100003](https://doi.org/10.1016/j.dte.2024.100003).
5. Galimova M. P. Framework for a digital business model of an industrial enterprise in the conditions of integration into the innovation ecosystem of the territory // Economics and management. – 2024. – Dec. – 6(180). – P. 105–111. – ISSN 2072-8697. – DOI: [10.34773/eu.2024.6.18](https://doi.org/10.34773/eu.2024.6.18).
6. Jie H., Gooi L. M., Lou Y. Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs // International Review of Economics & Finance. – 2025. – Apr. – Vol. 99. – P. 103971. – ISSN 1059-0560. – DOI: [10.1016/j.iref.2025.103971](https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971).
7. Leading Practices: Agile Portfolio Management and Iterative Business Cases Drive Innovative Product Development. Report to Congressional Addressees / United States Government Accountability Office. GAO-25-107130. – 2025. – URL: <https://www.gao.gov/products/gao-25-107130>.
8. McCarthy P., Sammon D., Alhassan I. The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice // Business Horizons. – 2024. – July. – Vol. 67, no. 4. – P. 411–423. – ISSN 0007-6813. – DOI: [10.1016/j.bushor.2024.03.005](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.005).
9. Measuring the Digital Transformation: A Key Performance Indicators Literature Review / H. Mahboub [et al.] // Procedia Computer Science. – 2023. – Vol. 225. – P. 4570–4579. – ISSN 1877-0509. – DOI: [10.1016/j.procs.2023.10.455](https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.455).
10. Pavlova S. V., Ushanov I. G. The role of digital technologies in modern statistics: trends and prospects // Economics and Law Issues. – 2023. – 10 (184). – P. 110–114. – DOI: [10.14451/2.184.110](https://doi.org/10.14451/2.184.110).
11. Pavlova S. V. Innovation management within the framework of a comprehensive intellectual capital management model // Innovative economic development. – 2021. – 1 (61). – P. 30–37. – ISSN 2223-7984. – DOI: [10.51832/2223-7984_2021_1_30](https://doi.org/10.51832/2223-7984_2021_1_30). – EDN: CPKHJW.
12. Rossini M., Ahmadi A., Staudacher A. P. Applying a process-centric approach to the digitalization of operations in manufacturing companies: a case study // Procedia Computer Science. – 2024. – Vol. 232. – P. 1141–1150. – ISSN 1877-0509. – DOI: [10.1016/j.procs.2024.01.112](https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.112).
13. The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process / G. Elia [et al.] // Business Horizons. – 2024. – July. – Vol. 67, no. 4. – P. 381–398. – ISSN 0007-6813. – DOI: [10.1016/j.bushor.2024.03.007](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007).
14. Wiener M., Strahinger S., Kotlarsky J. Where are the processes in IS research on digital transformation? A critical literature review and future research directions // The Journal of Strategic Information Systems. – 2025. – June. – Vol. 34, no. 2. – P. 101900. – ISSN 0963-8687. – DOI: [10.1016/j.jsis.2025.101900](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2025.101900).

Analysis of the relationship between types of intellectual activity results and the number of grants received from the foundation for assistance to innovations in the regions of the Far Eastern Federal District

© 2026 **Plotnikova Vera Victorovna**

Doctor of Science, Economics, Professor Department of Business-Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation, Russian Federation, Moscow.

E-mail: VVPlotnikova@fa.ru

The article examines the relationship between the types of intellectual activity results and the number of grants received from the Foundation for Assistance to Innovations in the regions of the Far Eastern Federal District in 2019–2024. The relevance of the study is determined by the need to assess regional differences in innovation activity and to identify factors associated with the effectiveness of grant support. The regions of the Far Eastern Federal District are considered as the object of analysis, while the main indicators include data on registered inventions, utility models, industrial designs, trademarks, and the number of grants provided by the Foundation for Assistance to Innovations. The methodological framework of the study is based on comparative, statistical, and cluster analysis methods, which made it possible to identify typological groups of regions according to the degree of relationship between the registration of intellectual activity results and grant activity. The study shows that the regions of the Far Eastern Federal District demonstrate substantial differentiation both in the structure of registered intellectual activity results and in the level of participation in grant programs. It is revealed that the highest concentration of registered intellectual activity results and grants received is typical for a limited number of regions acting as centers of innovation development in the macroregion. It is concluded that the relationship between the types of intellectual activity results and the number of grants from the Foundation for Assistance to Innovations can be considered an important indicator of regional innovation potential and may be used to substantiate directions for state support of territorial innovation development.

Keywords: *intellectual activity results, grants of the Foundation for Assistance to Innovations, innovation activity, regional economy, cluster analysis, intellectual property, regional innovation potential, interregional differentiation.*

References

1. Annual reports / Rospatent. — URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports> (visited on 03/10/2026).
2. *Barilenko V. I., Gerasimova E. B., Nikiforova E. V.* Study of the problems of preparing financial statements of Russian organizations in the context of digitalization of the economy. — Moscow : CZentrkatalog, 2025. — ISBN 978-5-907825-16-1. — EDN XTEDIU.
3. *Dudko D. G.* Fluctuations in patent activity in the Russian Federation: retrospect and modernity // FIPS Bulletin. — 2025. — Vol. 4, 3(13). — P. 246–261. — EDN IJIKI.
4. *Galkin D. G.* Patent activity as an indicator of long-term economic growth of the region // Economy vector. — 2019. — 3(33). — P. 4–. — EDN DIVTPB.
5. *Ketova N. V., Monasty'rnij E. A.* Analysis of the dynamics of processes in the innovation sector of the Tomsk region in 2006–2017 // Vectors of well-being: economics and society. — 2019. — 1(32). — P. 72–92. — EDN JAVZZM.
6. *Kulagina A. G., Bobin D. V., Efimova E. G.* Innovative potential of the region: cluster analysis of regions of the Russian Federation // International Scientific Research Journal. — 2024. — 12 (150). — DOI: [10.60797/IRJ.2024.150.68](https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.150.68).
7. *Mirskih I. Y., Farhutdinov I. F.* Analysis of patenting dynamics in Russia // Law and order in modern society. — 2010. — No. 2–1. — P. 107–110. — EDN RQOPQL.
8. *Petrova O. A., Kochetkov E. P., Vaslavskaya I. Y.* Regional “smart specializations” as a tool for the development of regional industry // Forging and stamping production. Pressure processing of materials. — 2025. — No. 7. — P. 244–249. — EDN TKIXNS.
9. Section “Results of competitions” / Innovation Promotion Foundation. — URL: <https://fasie.ru/competitions> (visited on 03/15/2025).
10. Statistics / Unified register of small, medium-sized businesses - recipients of support. — URL: <https://imsp-pp.nalog.ru/statistics.html#statdate=15.05.2025> (visited on 06/22/2025).

Assessment of the effectiveness of the implementation of intelligent management systems in agricultural organizations

© 2026 **Semenyuk Julia Alexandrovna**

PhD in Economics, Associate Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: yasemenyuk@fa.ru

© 2026 **Kovaleva Zlata Vladimirovna**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: 225812@fa.ru

© 2026 **Sozanskaya Darya Alexandrovna**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: 225801@fa.ru

© 2026 **Rodacheva Alexandra Igorevna**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: 221053@fa.ru

The article is devoted to the development of a methodological approach to assessing the effectiveness of the introduction of intelligent management systems in agricultural organizations in the context of the digital transformation of the agroindustrial complex (hereinafter referred to as the agro-industrial complex). The relevance of the study is due to the expansion of the use of artificial intelligence technologies in agriculture and the lack of elaboration of tools for a comprehensive assessment of their effectiveness at the level of a particular farm. The article presents an integrated model for evaluating the effectiveness of intelligent management systems, taking into account industry specifics, risks and the multilateral nature of the emerging effects. The paper proposes an integrated approach to accounting for economic, technological, organizational, managerial, and socio-environmental effects, as well as including a monetary assessment of risk reduction as expected averted losses. An integral indicator of the cumulative effect is proposed, based on discounting the increase in monetary results and the risk reduction effect, taking into account the initial investment.

Keywords: *artificial intelligence; agriculture; integral indicator; intelligent management systems; investment decisions; efficiency assessment; precision agriculture; risk management; digital transformation; digitalization of agriculture.*

References

1. "Smart" farms: like artificial intelligence is changing agriculture / Cognitive Pilot. — URL: <https://cognitivepilot.com/cognitive-news/news/umnye-fermy-kak-iskusstvennyj-intellekt-menyaet-selskoe-hozyajstvo> (visited on 03/03/2026).
2. A web-tool for calculating the economic performance of precision agriculture technology / M. Medici [et al.] // Computers and Electronics in Agriculture. — 2021. — Vol. 181. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168169920331355> (visited on 03/04/2026).
3. AI and Sustainable Agriculture Through Cost-Benefit Analysis of Smart Irrigation Systems / J. V. Suman [et al.] // Research on World Agricultural Economy. — 2025. — Vol. 6, no. 4. — P. 266–279. — URL: <https://journals.nasspublishing.com/index.php/rwae/article/view/2503> (visited on 03/04/2026).
4. AI penetration level in agriculture over has grown significantly over the past five years / Agroanalytics Center. — URL: <https://specagro.ru/news/202409/uroven-proniknoveniya-ii-v-selskoe-khozyaystvo-za-poslednie-pyat-let-vyros-v-razy-rbk> (visited on 03/03/2026).
5. AI will help increase agricultural production farm / Sber.Pro. — 2023. — URL: <https://sber.pro/publication/ii-pomozhet-uvelichit-obyomy-proizvodstva-v-selskom-hozyajstve> (visited on 03/03/2026).
6. AlZubi A. A. and Galyna K. Artificial Intelligence and Internet of Things for Sustainable Farming and Smart Agriculture // IEEE Access. — 2023. — Vol. 11. — P. 78686–78692. — DOI: [10.1109/ACCESS.2023.3298215](https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3298215). — (Visited on 03/04/2026).
7. Application of artificial intelligence technologies in agriculture / E. A. Skvorcov [et al.] // Agrarian Bulletin of the Urals. — 2019. — 8(187). — P. 91–98. — URL: https://agvu.urgau.ru/images/Agricultural_Journal/08_2019/Skvorcov.pdf (visited on 03/04/2026).
8. Artificial intelligence in agriculture: new rules of state support. — Svoyo Farmerstvo, 2024. — URL: <https://svoefarmerstvo.ru/svoemedia/articles/iskusstvennyj-intellekt-nedostatochno-bystro-shagaet-po-strane-ego-nuzhno-uskorit> (visited on 03/03/2026).
9. Batishheva E. A. Artificial intelligence. Current state and prospects for development in agriculture // Russian Journal of Management. — 2023. — Vol. 11, no. 4. — P. 634–641. — URL: <https://rusjm.ru/ru/nauka/article/72109/view> (visited on 03/03/2026).
10. Durai S. K. S., Shamili, M. D. Smart farming using Machine Learning and Deep Learning techniques // Decision Analytics Journal. — 2022. — Vol. 3. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S277266222200011X> (visited on 03/04/2026).
11. Economic and environmental benefits of digital agricultural technologies in crop production: A review / G. Papadopoulos [et al.] // Smart Agricultural Technology. — 2024. — Vol. 8. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772375524000467> (visited on 03/04/2026).
12. Effective domestic practices based on technology artificial intelligence in agriculture : Analytical report. — Moscow : CZifrovaya e'konomika, 2023. — URL: <https://техлид.рф/analytics/8> (visited on 03/03/2026).
13. Gajfullin S. R., Natal'son A. V. Intelligent systems in agriculture: precision farming, crop monitoring and automatic control of equipment // Paradigm. — 2025. — No. 6–1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnye-sistemy-v-selskom-hozyaystve-tochnoe-zemledelie-monitoring-posevov-i-avtomaticheskoe-upravlenie-tehnikoy> (visited on 03/03/2026).
14. How technologies are changing Russian agriculture. — RBK, 2025. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/678fafc79a7947ea2ddef6c6> (visited on 03/03/2026).
15. Hudyakova E. V., Stepanczevich M. N., Gorbachev M. I. Digital technologies in agriculture : textbook. — Moscow : Megapolis, 2022. — 220 p. — URL: https://elib.timacad.ru/dl/full/s10012023TsT_v_APK.pdf (visited on 03/03/2026).
16. Kivarina M. V. Regional digital platform of the agro-industrial complex: effectiveness assessment // Agrarian Bulletin of the Urals. — 2024. — Vol. 24, no. 2. — P. 286–296. — URL: https://agvu.urgau.ru/images/Agricultural_Journal/2024/2-2024/12-2-2024.pdf (visited on 03/04/2026).

17. *Lan J., Ban Q.* The Farm-Level Economic and Environmental Benefits of Precision Agriculture Technology Adoption: A Meta-Analysis of Global Evidence // Sustainability. – 2025. – Vol. 17, issue 24. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/24/11223> (visited on 03/04/2026).
18. *Mirgorodskaya O. N., Ivanchenko O. V.* The potential of artificial intelligence technologies in the development of sustainable agriculture in Russia // Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH). – 2025. – Vol. 32, 3(91). – P. 78–90. – URL: [https://vestnik.rsue.ru/doc/vestnik/3\(32\)2025.pdf](https://vestnik.rsue.ru/doc/vestnik/3(32)2025.pdf) (visited on 03/04/2026).
19. *Moroz O. N., Medvedskij D. A.* Conceptual and methodological approaches to assessing the effectiveness of digital transformation of the Russian agro-industrial complex in the context of technological and institutional risks // Issues of innovative economics. – 2024. – Vol. 14, no. 1. – P. 325–344. – URL: <https://1economic.ru/lib/120646> (visited on 03/04/2026).
20. *Moskalev S. M., Klimenok-Kudinova N. V.* Artificial intelligence and the Internet of things as innovative methods for improving the agro-industrial sector // News of St. Petersburg State Agrarian University. – 2018. – 3(52). – P. 121–130. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-i-internet-veschey-kak-innovatsionnye-metody-sovershenstvovaniya-agropromyshlennogo-sektora> (visited on 03/04/2026).
21. *Oborin M. S.* Digital technologies as a factor in ensuring the competitiveness of agricultural enterprises // Bulletin of NGIEI. – 2023. – 9(148). – P. 73–83. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-kak-faktor-obespecheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-agropromyshlennogo-kompleksa> (visited on 03/04/2026).
22. *Rada A. O., Fedulova E. A., Kosinskij P. D.* Development of a methodology for assessing the effectiveness of the introduction of digital technologies in the agricultural sector // Equipment and technology of food production. – 2019. – Vol. 49, no. 3. – P. 495–504. – URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/30582/view> (visited on 03/04/2026).
23. *Ritambara, Kaushal S., Shubham.* Frontiers of Artificial Intelligence in Agricultural Sector: Trends and Transformations // Journal of Scientific Research and Reports. – 2024. – Oct. – Vol. 30, no. 10. – P. 970–980. – ISSN 2320-0227. – DOI: [10.9734/jsrr/2024/v30i102518](https://doi.org/10.9734/jsrr/2024/v30i102518).
24. *Takun A.* Methodological aspects of assessing the effectiveness of digital technologies in precision agriculture // Economy of the region. – 2021. – Vol. 17, no. 3. – P. 1014–1030. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-otsenki-effektivnosti-tsifrovyyh-tehnologiy-v-tochnom-zemledelii> (visited on 03/03/2026).
25. *Zakirova F. F.* Improving the methodology for assessing the impact of artificial intelligence on the economic efficiency of agricultural organizations // Management accounting. – 2025. – No. 10–2. – URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5916> (visited on 03/03/2026).

Dominant interests of construction participants in the system of economic security indicators

© 2026 **Shapovalov Stanislav Vladimirovich**

Post-graduate student. Autonomous non-profit organization of higher education International Banking Institute named after Anatoliy Sobchak.

E-mail: mail@uralscenter.ru

The article substantiates theoretical provisions on assessing the economic security of participants in the investment-construction process in the conditions of the digital economy. The principles of ensuring the economic security of participants in the investment-construction process are formulated. An algorithm for rapid analysis of economic safety indicators of participants in the investment-construction process is being developed for state regulation.

Keywords: *digital economy, economic security indicators, government regulation of construction, risks of investment and construction projects, factors of construction development, rapid analysis of indicators, multiplicative effect of investments.*

References

1. Construction in Russia 2024 : Statistical collection. – M., 2024. – 118 p.
2. *Dneprovskaya N. V., Shevczova I. V.* Formation of economic properties of the digital environment // Bulletin of Moscow University. Episode 6: Economics. – 2024. – Vol. 59, no. 4. – P. 115–132. – DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-59-4-6](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-4-6). – EDN FXRUE.
3. *Evgen'evna B. E.* Formation of management mechanisms for integrated programs of technological modernization of the Russian machine-building complex : docthesiс : 08.00.05 / Evgen'evna Borisova Elena. – Moscow, 2012. – 342 p.
4. *Gennad'evich S. O.* Management of sustainable innovative development of construction enterprises in the digital economy : docthesiс : 08.00.05 / Gennad'evich SHal'nev Oleg. – Voronezh, 2021. – 318 p.
5. *Gennadievna V. M.* Development of a mechanism for monitoring the sustainability of enterprises with long production cycles: the example of the shipbuilding industry : PhD thesis экономических наук : 08.00.05 / Gennadievna Vitushkina Marina. – Moscow, 2020. – 175 p.
6. Government Order No. 398-r of March 2, 2026. – URL: <http://static.government.ru/media/files/A6eGtKkDnhcplEqoLgSn8XTLxP5RCvBT.pdf> (visited on 02/27/2026).
7. Investments in fixed capital for a full range of business entities since 2017. / EMISS. – URL: <https://fedstat.ru/indicator/59047> (visited on 02/27/2026).
8. *Kirillovna T. E.* Development of tools for digital transformation of economic activity of construction industry entities in conjunction with the regional innovation system : PhD thesis экономических наук : 5.2.3 / Kirillovna Tereshko Ekaterina. – SPb., 2024. – 294 p.

9. *Koshheev V. A., Kozakov R. R.* Typification of the investment and construction cycle transaction environment in the Russian Federation // *Bulletin of Civil Engineers*. – 2023. – 4(99). – P. 117–127. – DOI: [10.23968/1999-5571-2023-20-4-117-127](#). – EDN HYCBWJ.
10. *Kozakov R. R.* Infrastructure of investment and construction engineering in economics // *Bulletin of Civil Engineers*. – 2025. – 6(113). – P. 119–128. – DOI: [10.23968/1999-5571-2025-22-6-119-128](#). – EDN HVKKME.
11. *Kozakov R. R., Koshheev V. A., Pesoczskaya E. V.* The concept of managing a Russian organization in the context of digital transformation // *Financial markets and banks*. – 2025. – No. 12. – P. 44–49. – EDN RQKBWO.
12. *Kulakov K. Y., Orlov A. K., Kanhva V. S.* Value chains in construction based on the concept of lean production in the context of digital transformation // *Bulletin of MGSU*. – 2023. – Vol. 18, no. 10. – P. 1650–1656. – DOI: [10.22227/1997-0935.2023.10.1647-1660](#). – EDN ONYUVJ.
13. *Leonidovich S. Y.* Improving investment and construction design in the digital economy : PhD thesis экономических наук : 08.00.05 / Leonidovich Sonin Yaroslav. – Voronezh, 2021. – 213 p.
14. *Minakov A. V.* Sustainable development and technological leadership of industrial enterprises in the digital economy // *Development of the Russian socio-economic system: challenges and prospects*. – Cheboksary : Sreda, 2024. – P. 107–120. – DOI: [10.31483/r-110207](#). – EDN AODDCE.
15. *Oparina L. A., Karasev I. S.* Balancing the interests of participants in design and construction processes : Materials of the III All-Russian Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, February 10–11, 2021 // *Organization of construction production*. – SPb. : Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj arhitekturno-stroitel'nyj universitet, 2021. – P. 44–49. – EDN NVWUON.
16. Order of the Government of the Russian Federation of October 31, 2022 No. 3268-r. – URL: <http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LAm.pdf> (visited on 02/27/2026).
17. *Sergeevna A. M.* Adaptive management of the development of construction enterprises: forms, methods, models : docthesi : 08.00.05 / Sergeevna Agafonova Margarita. – Voronezh, 2022. – 379 p.
18. *SHapovalov S. V.* Ensuring economic security of participants in the investment and construction process based on digital ecosystems // *Economics of construction*. – 2026. – No. 1. – P. 293–297. – EDN TZGNGQ.
19. *SHugaeva I. V., Kovaleva D. E.* Improving the system for ensuring the economic security of an organization in modern conditions using the example of PJSC "RUSHYDRO" - "BUREYSKAYA HPP" // *Bulletin of Volga University named after. V. N. Tatishcheva*. – 2022. – Vol. 2, 1(49). – P. 148–160. – DOI: [10.51965/20767919_2022_2_1_148](#). – EDN PIGHBP.
20. Technical report "Digitalization of the construction industry at all stages of the life cycle of a capital construction project". – URL: <https://digital-build.ru/wp-content/uploads/2022/07/13029866.179299560164735928.1.2-1.pdf> (visited on 03/23/2026).
21. *Viktorovna G. T.* Transformation of the company in the digital economy : docthesi : 5.2.1 / Viktorovna Gudkova Tat'yana. – Moscow, 2023.
22. *Yur'evna K. E.* Development of a methodology for managing the innovation activities of market-dominant companies: the example of the electric power industry : docthesi : 08.00.05 / Yur'evna Kamchatova Ekaterina. – Moscow, 2017. – 323 p.
23. *Zatevahina A. V.* An approach to coordinating interests at the macro and meso levels in order to ensure economic security // *Technical and technological problems of the service*. – 2022. – 1(59). – P. 53–58. – EDN FQLZGT.

Domestic tourism in the Russian Federation: problems of institutional and organizational-economic nature

© 2026 **Shindina Yulia Aleksandrovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department B7 Economics, Organization and Management of Industrial Production. BSTU VOENMEH named after D. F. Ustinov, Russia. Saint-Petersburg.

E-mail: jushindina@mail.ru

© 2026 **Shepeleva Svetlana Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor. Department of Advertising and Modern Communications. Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Russia. Saint-Petersburg.

E-mail: sv-shep@yandex.ru

This article presents a diagnosis of the current state of domestic tourism in the Russian Federation. Based on an analysis of statistical data, expert assessments, and the regulatory framework, it identifies systemic problems hindering the industry's sustainable growth. It concludes that a transition to project management with a strict link between financial resources and specific investment projects is necessary.

Keywords: *industry planning; domestic tourism, tourist tax, regional differentiation, affordability.*

References

1. ATOR: the travel tax rate in Russia must be stopped at 2% / Association of Tour Operators. – URL: <https://clck.ru/3SgY64> (visited on 03/15/2026).
2. Biryukova N. The main price drivers remain high demand and the growing fiscal burden on business / Kommersant newspaper. – URL: <https://clck.ru/3SgYF7> (visited on 03/15/2026).
3. Calculate tourism tax differently in 2026 / Newspaper “Accounting. Taxes. Right”. – 2026. – URL: <https://e.gazeta-unp.ru/1172097> (visited on 03/15/2026).
4. Denisenkov A. Almost 400 tour operators were excluded from the federal register in a month: what is happening / Professional portal TourDom.ru. – URL: <https://clck.ru/3SgYCC> (visited on 03/15/2026).
5. Domestic tourism in 2025: preliminary results, trends and the main question / Association of Tour Operators. – URL: <https://clck.ru/3SgXkr> (visited on 03/15/2026).

6. Druzhinina I. Prices are increasing, there are fewer and fewer vacationers. How Russian tourism, and especially Sochi, will be hit by taxes in 2026 / Network publication "V1.ru". – URL: <https://clck.ru/3SgZ7R> (visited on 03/15/2026).
7. Federal Law of November 30, 2024 No. 419-FZ (as amended on November 4, 2025) "On the federal budget for 2025 and for the planning period of 2026 and 2027." 55 State program of the Russian Federation "Tourism Development" / ConsultantPlus. – URL: <https://clck.ru/3SgZCX> (visited on 03/15/2026).
8. Financing of the national tourism project in 2026 is planned in the amount of 61.4 billion rubles. / Financial One. – URL: <https://clck.ru/3SgZ9t> (visited on 03/15/2026).
9. In 2025, Russians made 164 million trips across Russia, spending 1.83 trillion rubles on them. / SberPress. – URL: <https://clck.ru/3SgXgf> (visited on 03/15/2026).
10. Inflation, exchange rates and rising fuel costs. Why will traveling around Russia become more expensive in 2026? / Russian newspaper. – URL: <https://clck.ru/3SgXy6> (visited on 03/15/2026).
11. Pervukhina M. "The fix cannot be left": what needs to be changed after a year of operation of the tour tax / Association of Tour Operators. – URL: <https://clck.ru/3SgZEh> (visited on 03/15/2026).
12. *SHindina Y. A.* Artificial intelligence as a tool for coordinating the goals and objectives of strategic planning // Economic Sciences. – 2025. – No. 251. – P. 210–214. – URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202510_210.pdf (visited on 03/15/2026).
13. Sokolova M. The Federation Council called for strict control over the expenditure of funds from the travel tax / Online publication "SenateInform". – URL: <https://clck.ru/3SgY38> (visited on 03/15/2026).
14. The growth of domestic tourism by the end of 2025 will not exceed 3–4% / Russian Union of Travel Industry. – URL: <https://clck.ru/3SgXqT> (visited on 03/15/2026).
15. The Russian Federation assessed the risks of increasing the base commission for hotel services / Newspaper "Izvestia". – URL: <https://clck.ru/3SgZHr> (visited on 03/15/2026).

Analytical approaches to assessing lease operations of an economic entity

© 2026 **Shlychkov Dmitry Sergeevich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Audit and Corporate Reporting. Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow.

E-mail: DSSHlychkov@fa.ru

© 2026 **Alferova Alexandra Alexandrovna**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow.

E-mail: 225824@edu.fa.ru

© 2026 **Konteeva Daria Sergeevna**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow.

E-mail: 225802@edu.fa.ru

Lease transactions are currently key to the financial and economic activities of economic entities, as businesses cannot always afford to maintain their own non-current assets, particularly fixed assets, on their balance sheets. These include primarily emerging businesses, small and medium-sized enterprises, and, among economic sectors, the construction industry. For established organizations, for which fixed assets are essential for production operations but lack sufficient available cash to invest in non-current assets, leasing is considered a specific way to replenish their assets. This article examines the analytical aspects of lease transactions. It is important not only to correctly account for leased assets but also to analyze their use for subsequent management decisions.

Keywords: *lease, absolute deviation, growth rate, leasing, credit, economic entity.*

References

1. *Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K.* Creep Deformation of $Zr_{55}Co_{25}Al_{15}Ni_5$ Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // Transactions of the Indian Institute of Metals. – 2021. – DOI: [10.1007/s12666-021-02455-8](https://doi.org/10.1007/s12666-021-02455-8). – EDN FXBRND. **Retracted Article**.
2. Are there any differences between FSBU 25/2018 “Accounting for Leases” and IFRS 16 “Rease”? – URL: <https://www.ade-solutions.com/msfo/articles/est-li-otlichiya-mezhdu-fsbu-25-2018-bukhgalterskiy-uchet-arendy-i-msfo-16-arenda-/>.
3. Key financial indicators of the industry “Rental and leasing of construction machinery and equipment”. – 2024. – URL: <https://www.testfirm.ru/keyrates/77/32>.

4. *Kovalev V. V.* Financial and accounting”=analytical aspects of rental and leasing operations : doctthesis : 08.00.10 / Kovalev Vitalij Valer’evich. – SPb., 2005. – 330 p.
5. *Nikiforova E. V., Polyakov R. K., Stepanova T. E.* Organization of a management accounting and controlling system at the enterprise. – Moscow : Infra-M, 2025. – 193 p.
6. *Nikiforova E. V., SHnajder O. V., Ushanov I. G.* Comprehensive analysis of economic activities. – Moscow : Infra-M, 2025. – 248 p.
7. Official website of JSC ”Marspetsmontazh”. – URL: <https://marspec.ru>.
8. *Petrov A. M.* Aspects of financial stability of horizontally and vertically integrated business structures // Russian Journal of Management. – 2025. – Vol. 13, no. 11. – P. 132–139.
9. *Petrova M. S.* Development of the leasing market for industrial and construction equipment in Russia: final qualifying work (bachelor). – Moscow : Vy’sshaya shkola e’konomiki, 2025.
10. Rental rates and return on investment: we calculate the costs of landlords. – 2023. – URL: <https://companies.rbc.ru/news>.

Transformation of logistics costs and profitability of the oil and gas complex in the context of escalating conflicts in the Middle East

© 2026 **Sokolov Zakhar Ivanovich**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

© 2026 **Lyalkova Evgenia Evgenievna**

Ph.D. (Econ), Associate Professor, Business Analysis Department. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

The escalation of conflicts in the Middle East, and especially the beginning of the military operation by the United States and Israel against Iran in February–March 2026, has led to a large-scale transformation of the global oil and gas market. The closure of the Strait of Hormuz has struck a critical transport artery through which approximately 20% of world oil and LNG exports traditionally passed. As a result, logistics costs for market participants rose sharply: freight insurance premiums increased 5–7 times, while Brent crude oil prices exceeded 100 dollars per barrel. This article analyzes the transformation of the logistics cost structure and the marginality of oil and gas companies under conditions of geopolitical instability. Special attention is paid to the impact of the current conflict on Russian revenues and budget policy, as well as prospects for redirecting export flows to alternative routes.

Keywords: *logistics costs, oil and gas complex, marginality, Strait of Hormuz, Iran, USA, geopolitics, Urals oil, sanctions, transport corridors.*

References

1. "The market is on fire." Why oil that has risen in price due to Iran brings not only benefits to Russia, but also threats / Amitel. – URL: <https://www.amic.ru/news/rynok-gorit-pochemu-podorozhavshaya-iz-za-irana-neft-neset-rossii-ne-tolko-vygodu-no-i-u-579889> (visited on 03/16/2026).
2. Anggono A. D., Elveny M., Abdelbasset W. K. Creep Deformation of $Zr_{55}Co_{25}Al_{15}Ni_5$ Bulk Metallic Glass Near Glass Transition Temperature: A Nanoindentation Study // Transactions of the Indian Institute of Metals. – 2021. – DOI: [10.1007/s12666-021-02455-8](https://doi.org/10.1007/s12666-021-02455-8). – EDN FXBRND. **Retracted Article**.
3. Bloomberg learned how Russia can lower the cut-off price for oil / RBC. – URL: <https://www.rbc.ru/politics/26/02/2026/699f61069a7947289d4e84b0> (visited on 03/16/2026).
4. Central Bank: changing the budget rule will not lead to the collapse of the ruble / RBC. – URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/manual/69a2af9d9a79470ecea5a4c> (visited on 03/16/2026).
5. Fuel and energy complex / Federal State Statistics Service (Rosstat). – URL: <https://rosstat.gov.ru> (visited on 03/16/2026).
6. Gadzhieva M., Vihrov P. URALSkoye gold: rising oil prices will not cover the budget deficit / News. – 2026. – URL: <https://iz.ru/2054221/milana-gadzhieva-pavel-vikhrov/uralskoe-zoloto-povysheniye-tseny-na-neft-ne-pokroet-defitsit-biudzheta> (visited on 03/16/2026).
7. Ministry of Finance of the Russian Federation. About the average price of Urals oil. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38813 (visited on 03/16/2026).
8. Oil prices / Wikipedia. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Цены_на_нефть (visited on 03/16/2026).
9. On the average price level for Urals oil / Ministry of Economic Development of the Russian Federation. – URL: <https://www.economy.gov.ru> (visited on 03/16/2026).
10. Urals Crude Price / OilPriceAPI. – URL: <https://www.oilpriceapi.com/ru/urals-crude-price> (visited on 03/18/2026).

Analysis of student population distribution and innovation activity in the regions of the Far Eastern Federal District

© 2026 **Strubalin Pavel Vladimirovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Business Analytics. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: pavel0@mail.ru

This article examines the impact of the number of students in mathematical and engineering specialties on the innovation activity of the regions of the Far Eastern Federal District. The number of inventions and the number of registered trademarks were used as indicators of innovation activity. The study is based on regional data covering several years for the constituent entities of the Far Eastern Federal District. Negative binomial regression was employed to assess these relationships due to the count nature of the dependent variables and the presence of substantial overdispersion in the data. Separate models were estimated for each region, with the inclusion of a time trend. The results showed that the effect of the number of students in mathematical and engineering specialties on innovation indicators is not universal and varies significantly across regions. The time trend proved to be the most stable factor: a positive trend was identified for the number of trademarks in all assessed regions, whereas a negative trend was observed for the number of inventions in several regions. It is concluded that the innovation activity of the regions is determined not only by educational potential, but also by a broader range of economic, institutional, and infrastructural factors.

Keywords: *innovation activity, inventions, trademarks, mathematics students, engineering students, negative binomial regression, Far Eastern Federal District.*

References

1. *Abdullayev I., Zainullin L., Kozachek A.* Philosophical and pedagogical principles of Christian education in Pamfil Yurkevich's works // *European Journal of Science and Theology*. – 2025. – Vol. 21, no. 2. – P. 95–107. – EDN XGFOLD.
2. *Babich S. G.* Index analysis of differentiation of regions of the Russian Federation according to the main indicators of innovation activity // *Statistics and Economics*. – 2017. – No. 2. – P. 3–13. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_29074266_13995950.pdf (visited on 03/20/2026). – EDN YMGARZ.
3. *Belousova O. M.* Comparative analysis of innovative activity of the constituent entities of the Russian Federation // *International Journal of Experimental Education*. – 2012. – No. 2. – P. 116–117. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_20216544_91683022.pdf (visited on 03/20/2026). – EDN RAKJHV.

4. Characteristics of the higher education system / MIREA – Russian Technological University. – URL: https://monitoring.miccedu.ru/iam/2025/_vpo/material.php?type=2&id=11104 (visited on 03/20/2026).
5. *Glaz'ev S. Y.* Theory of long-term technical and economic development.
6. Rospatent. Annual reports. – URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports> (visited on 03/20/2026).
7. *Suhanova P. A.* Model of a regional innovation system: domestic and foreign approaches to the study of regional innovation systems // Bulletin of Perm University. Series: Economics. – 2015. – 4(27). – P. 92–102. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_25028926_26495644.pdf_26495644.pdf (visited on 03/20/2026). – EDN VBSKJZ.
8. *Tatarkin A. I., Suhovej A. F.* Building an innovative economy in the Russian Federation: problems and prospects // Innovation. – 2007. – 7(105). – P. 11–18. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_12937442_96311013.pdf (visited on 03/20/2026). – EDN KXCWHF.
9. Toolkit for assessing innovation activity in the regions: index method / S. N. Mityakov [et al.] // Innovation. – 2020. – 12(266). – P. 55–62. – DOI: [10.26310/2071-3010.2020.266.12.007](https://doi.org/10.26310/2071-3010.2020.266.12.007). – URL: <https://maginnov.ru/ru/zhurnal/arhiv/2020/innovacii-n-12-2020/instrumentarij-ocenki-innovacionnoj-deyatelnosti-v-regionah-indeksnyj-metod> (visited on 03/20/2026). – EDN RCNSYO.
10. *Zhilyakov D., Petrushina O., Meshcheryakov K.* Enhancing Food Security in Central Asia and the Caucasus: A SWOT Analysis of Agro-Industrial Potential // International Journal of Safety and Security Engineering. – 2025. – Vol. 15, no. 7. – P. 1461–1470. – DOI: [10.18280/ijssse.150713](https://doi.org/10.18280/ijssse.150713). – EDN NOGODG.

Statistical analysis of the relationship between the educational potential of universities and the regional inventive activity of the Far Eastern Federal District

© 2026 **Strubalin Pavel Vladimirovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Business Analytics. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: pavel0@mail.ru

This article investigates the statistical relationship between the number of students enrolled in mathematical and engineering fields of study and the number of inventions across the regions of the Far Eastern Federal District. The empirical framework is based on panel data for universities covering the period from 2014 to 2024. To test the proposed hypothesis, Poisson regression, negative binomial regression, and a multilevel negative binomial model were estimated and compared. The findings indicate that the multilevel negative binomial specification provides the best fit, as it adequately captures the count nature of the dependent variable, the hierarchical structure of the data, and interregional heterogeneity. The empirical results reveal no statistically significant independent effect of the number of students in mathematical and engineering fields on the number of inventions once regional and temporal effects are taken into account. The study therefore concludes that inventive activity is shaped primarily by regional factors rather than by variation in student enrolment in these fields alone.

Keywords: *inventive activity; mathematical sciences; engineering sciences; panel data; negative binomial regression; multilevel modeling; regional effects; Far Eastern Federal District.*

References

1. Burnham K. P., Anderson D. R. Multimodel Inference: Understanding AIC and BIC in Model Selection // Sociological Methods & Research. – 2004. – Nov. – Vol. 33, no. 2. – P. 261–304. – ISSN 1552-8294. – DOI: [10.1177/0049124104268644](https://doi.org/10.1177/0049124104268644).
2. Factors of innovative activity of Russian regions: what is more important - people or capital? / S. Zemczov [et al.] // Forsyth. – 2016. – Vol. 10, no. 2. – P. 29–42. – DOI: [10.17323/1995-459X.2016.2.29.42](https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.2.29.42). – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_26294833_44189126.pdf (visited on 03/24/2026). – EDN WDKQVH.

3. *Gerasimova E. B., Nikiforova E. V., Petrov A. M.* Methods of analytical support for assessing the functioning of special economic zones. – Moscow : Sputnik+, 2023. – 316 p. – ISBN 978-5-9973-6588-2. – EDN BOPMDE.
4. *Ibragimova R. S.* The role of universities in the innovative technological development of the national economy: a review of Russian and foreign experience : Yearbook. Proceedings of the XXI National Scientific Conference with International Participation, Moscow, December 16–17, 2021. Issue 17. Part 1 // Russia: trends and development prospects. – Moscow : Institut nauchnoj informacii po obshchestvenny'm naukam RAN, 2022. – P. 814–816. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-universitetov-v-innovatsionno-tehnologicheskoy-razviti-natsionalnoy-ekonomiki-obzor-rossiyskogo-i-zarubezhnogo-opyta/viewer> (visited on 03/24/2026). – EDN GTTGTGX.
5. *Kaneva M. A., Untura G. A.* Models for assessing the impact of the knowledge economy on regional economic growth and innovation. – Novosibirsk : Institut ekonomiki i organizacii promyshlennogo proizvodstva SO RAN, 2021. – 255 p. – ISBN 978-5-89665-361-5. – URL: http://lib.ieie.nsc.ru/docs/2021/Kaneva_Untura_Modeli_ocenki.pdf (visited on 03/24/2026). – EDN BKDHXM.
6. Multi-level training of engineering personnel in the context of continuing education / A. D. Plutenko [et al.] // Bulletin of Tomsk State University. – 2019. – No. 439. – P. 178–184. – DOI: [10.17223/15617793/439/25](https://doi.org/10.17223/15617793/439/25). – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37275940_26339089.pdf (visited on 03/24/2026). – EDN GWTASO.
7. *Petrova O. A.* Application of neural network modeling to analyze the effectiveness of business decisions // Russian Journal of Management. – 2024. – Vol. 12, no. 3. – P. 323–329. – DOI: [10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329](https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329). – EDN EUBWUC.
8. *Repina A. A.* Technological development of production: contribution of scientific organizations and universities. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/835862818.pdf> (visited on 03/24/2026).
9. *Rudchenko V. N.* Innovative human capital: essence, features and connection with innovation // Economics and management. – 2015. – 11(121). – P. 57–62. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25061232_31977822.pdf (visited on 03/24/2026). – EDN VCKUHJ.
10. Sociology: methodology, methods, mathematical modeling. – 2016. – No. 43. – URL: <https://www.hse.ru/data/2019/07/09/1480014561/Volchenko-Shirokanova.pdf> (visited on 03/24/2026).

Housing and socio-cultural construction in the post-soviet space — a retrospective analysis

© 2026 **Tolmachev Mikhail Nikolaevich**

Doctor of Economic, Head of Business Analysis Department. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: MNTolmachev@fa.ru

This paper provides a retrospective analysis of housing and socio-cultural construction volumes in the post-Soviet space from 1946 to 2024. The ratio of housing, school, kindergarten, and hospital construction volumes during the Soviet and post-Soviet periods allows for a comparative analysis of the social orientation of the new market economies in the former USSR. The novelty of this paper lies in the construction of continuous time series in construction over a period of almost 80 years. It is shown that housing construction volumes in Russia, Belarus, Uzbekistan, Kazakhstan, and Azerbaijan for 1991–2024 are comparable to the same indicator for 1946–1990. Thus, it can be concluded that these countries, as a whole, have made a more successful transition to a market economy. Meanwhile, the outsiders (the remaining 10 states) have faced a significant decline in construction indicators in the housing and social spheres, indicating a deterioration in the overall socio-economic situation. With regard to the introduction of social facilities, it can be said that the volume of post-Soviet construction is incomparable with the USSR period for all countries.

Keywords: *analysis, housing construction, international comparisons, dynamics, retrospective analysis, social sphere, construction.*

References

1. *Bakaeva N. V., Chernyaeva I. V.* Principles for assessing the effectiveness of urban planning activities in Russia // *Economics of construction and environmental management*. – 2022. – 1-2(82–83). – P. 134–144.
2. *Gur'ev V. V., Yahkind S. I.* Main trends in the development of civil engineering at the present stage // *Academia. Architecture and construction*. – 2022. – No. 3. – P. 97–103.
3. *Kozhevnikov S. A., Patrakova S. S.* The effectiveness of program-targeted and project approaches in solving the housing problem in Russia // *ECO*. – 2023. – 7(589). – P. 71–94.
4. *Ovsyannikov V. A.* Dynamics of infrastructure provision in rural areas // *Management in the agro-industrial complex*. – 2025. – 1(17). – P. 33–39.
5. *Petrova O. A., Kochetkov E. P., Vaslavskaya I. Y.* Regional “smart specializations” as a tool for the development of regional industry // *Forging and stamping production. Pressure processing of materials*. – 2025. – No. 7. – P. 244–249. – EDN TKIXNS.

6. Petrova Z. K., Dolgova V. O. The housing problem in Russia as a reflection of social and economic conditions // Urban planning. – 2019. – 6(64). – P. 68–75.
7. Segaev I. N., Logachev D. A., Kozina A. R. Analysis of the state of housing construction in the Russian Federation during the period of epidemiological restrictions // Management accounting. – 2021. – No. 10–3. – P. 650–655.
8. Vlasov V. B., Pobedinskij G. D., Sy'soeva O. A. Analysis of the construction market's reaction to the industry's transition to new working conditions // Construction and real estate. – 2020. – 1(5). – P. 103–109.
9. Zekin V. N., Isy'pova E. A. Innovative development of rural areas of Russia in modern conditions // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2022. – No. 5–2. – P. 190–194.
10. Zenkina M. V., SHHerbakova E. N. Implementation of the current model of housing policy in Russia // Modern Economy Success. – 2020. – No. 2. – P. 132–137.

Multidimensional grouping of post-soviet countries by the tools of the R programming environment

© 2026 **Tsy-pin Alexander Pavlovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Business Analytics, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: aptsy-pin@fa.ru

The article discusses the issues of choosing a clustering methodology for the economic systems of post-Soviet countries. In this case, three competing methods are used - k-means, k-medoid, and k-medians. As a result, a conclusion is formed about the optimal method of dividing 15 republics into groups with similar economic structures.

Keywords: *post-soviet countries, economic structure, grouping, cauterization, cluster analysis.*

References

1. 6 Different Types of Clustering: All You Need To Know! – URL: <https://datarundown.com/types-of-clustering/> (visited on 03/02/2025).
2. Ajvazyan S. A., Afanas'ev M. Y., Kudrov A. V. Method for clustering regions of the Russian Federation taking into account the sectoral structure of GRP // Applied econometrics. – 2016. – 1 (41). – P. 24–46.
3. Bozhenko S. V., Brut-Brulyako A. A. Cluster analysis in economic research: directions and experience of use // Bulletin of Kostroma State Technological University. – 2008. – No. 18. – P. 35–38. – EDN KVSITN.
4. Cluster Analysis – Types, Methods and Examples. – URL: <https://researchmethod.net/cluster-analysis> (visited on 03/02/2025).

5. Cluster Analysis in R – Complete Guide on Clustering in R. – URL: <https://techvidvan.com/tutorials/cluster-analysis-in-r/> (visited on 03/02/2025).
6. *CZypin A. P.* Econometric modeling of the impact of meso-indicators on the volume of mortgage housing lending in Russian regions // *Economic Sciences*. – 2025. – No. 243. – P. 346–352. – DOI: [10.14451/1.243.346](https://doi.org/10.14451/1.243.346). – EDN UEOSEP.
7. *Gichiev N. S.* Cluster analysis in economics: theoretical aspect // *Regional problems of economic transformation*. – 2020. – 8(118). – P. 176–186. – DOI: [10.26726/1812-7096-2020-8-176-186](https://doi.org/10.26726/1812-7096-2020-8-176-186).
8. *Klimenko A. V., Slashhev I. S.* Cluster data analysis // *Bulletin of Science*. – 2019. – Vol. 1, 1 (10). – P. 159–163.
9. Partitioning Around Medoids / The R Project for Statistical Computing. – URL: <https://search.r-project.org/CRAN/refmans/cluster/html/pam.html> (visited on 03/02/2025).
10. *SHatalova O. M., Kasatkina E. V., Livshicz V. N.* Cluster analysis and classification of industrially oriented regions of the Russian Federation by economic specialization // *Economics and mathematical methods*. – 2022. – Vol. 58, no. 1. – P. 80–91. – DOI: [10.31857/S042473880018971-7](https://doi.org/10.31857/S042473880018971-7).

Retrospective analysis of the development of customs duties in Russia in the X-XIX centuries

© 2026 **Tsy-pin Alexander Pavlovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Business Analytics, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: aptsypin@fa.ru

The study examines the historical development of customs duties in Russia from the 10th century to the end of the 19th century. Historical analysis and synthesis are used as methods of scientific cognition. As a result, a conclusion is formed about the response of customs and tariff regulation to the requests of the state administration, as well as systematic activities aimed at systematization and unification of customs duties and duties.

Keywords: *payments, duties, customs authorities, foreign economic relations, formation, development.*

References

1. *Egorov M. Y.* The evolution of the customs tariff of the Russian Empire in the 19th century : PhD thesis экономических наук : 08.00.01 / Egorov Mihail Yur'evich. – Moscow, 2010. – 196 p.
2. *Gulishambarov S. I.* Results of Russian trade and industry during the reign of Emperor Nicholas I, 1825–1855. – SPb. : Ministerstvo finansov, Departament trgovli i manufaktury', 1896. – 74 p.
3. Internal customs duties in Russia : An essay by the extraordinary professor of Kazan University, Doctor of Political Sciences Evgraf Osokin. – Kazan' : Gubernskaya tipografiya, 1850. – 178 p.

4. *Kostin A. A., Kardail'skaya K. M.* Customs books as a source on the history of customs in the 15th–17th centuries. // Academic bulletin of the Rostov branch of the Russian Customs Academy. – 2006. – No. 4. – P. 95–100.
5. *Lodyzhenskij K. N.* History of the Russian customs tariff. – Moscow : Yurajt, 2025. – 325 p.
6. *Minakova I. V., Rogov R. A., Kovarda V. V.* History of customs affairs and customs policy of Russia : teaching aid. – Kursk : YuZGU, 2012. – 121 p.
7. *Popov V. V.* Retrospective analysis of the development of reporting on the collection of customs duties in the Russian Federation // Intelligence. Innovation. Investments. – 2017. – No. 12. – P. 40–46.
8. *Prokopovich G. A.* History of customs affairs and customs policy. Part 1 (X–XIX centuries) : training manual. – SPb. : Intermediya, 2020. – 120 p.
9. *Razdorskij A. I.* Receipt and expenditure books of the Discharge Order of the 17th - early 18th centuries. as a source on the history of trade, merchants and customs affairs // Archivist's Bulletin. – 2011. – No. 3. – P. 39–46.
10. *Tarasov R. S.* Changes in the rules for collecting customs duties in Russia in the second half of the 19th century // International Journal of Humanities and Sciences. – 2023. – 2–1(77). – P. 249–251. – DOI: [10.24412/2500-1000-2023-2-1-249-251](https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-2-1-249-251).

Shadow alcohol trafficking as a threat to national economic security

© 2026 Volkova Lydia Vitalievna

Associate Professor of Economics and Finance Department. Saint Petersburg Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Saint Petersburg, Russia.

E-mail: LVVolkova@fa.ru

The traditional problem in the context of falling real incomes of the population is the activation of the shadow sector, an attempt by domestic enterprises to hide some of their business operations from official statistics. This leads to an increase in shadow turnover in many areas, which negatively affects the economic security of the country. This may lead to the fact that the state is not fully able to fulfill its economic and social tasks due to a decrease in the revenue side of the Federal Budget. One of the industries that traditionally has a significant share of the shadow market is the alcohol industry.

Keywords: *addictive benefit, shadow turnover, shadow economy, economic security, economic losses.*

References

1. 10.5 million liters of illegal alcohol seized in Russia in 2024. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7774588> (visited on 03/14/2026).
2. Gorenskaya E. V. Illegal production and trafficking of alcoholic beverages as a threat to national priorities : collection of scientific articles of the X Pisarenkovsky readings dedicated to the 60th anniversary of the founding of the university, Gomel // Efficiency of the sphere of commodity circulation and labor. – Gomel' : Belorusskij trgovno-e'konomicheskij universitet potrebitel'skoj kooperaczii, 2024. – P. 64–67.
3. Larina E. V. The current state of the problem of using surrogate alcohol in Russia // Bulletin of Nizhny Novgorod University named after. N. I. Lobachevsky. Series: Social Sciences. – 2024. – 2(74). – P. 134–140.
4. Nozdrina K. V. Problems of legal regulation of retail sale of alcoholic beverages on the Internet // Bulletin of Law. – 2024. – 3(7). – P. 30–35.
5. Podkolzin K. E. Current issues in the investigation of crimes in the field of illicit trafficking in alcohol and alcohol-containing products // Law and practice. – 2025. – No. 4. – P. 182–186.
6. Savel'ev N. V. Analysis of the illegal market for remote sales of alcoholic beverages in the Russian Federation in the context of digitalization of trade // Regional and sectoral economics. – 2025. – No. 5. – P. 205–213.
7. Solov'ev A. M. Analysis of the illegal alcohol market in Russia // Scientific works: Institute of National Economic Forecasting RAS. – 2024. – No. 4. – P. 99–112.
8. Tambiev S. A. Illegal trafficking in alcohol-containing products: criminal legal aspect // Law and Governance. – 2025. – No. 1. – P. 168–172.
9. Thomas J. J. Quantifying the black economy: Measurement without theory yet again? – URL: <https://www.jstor.org/stable/2566011> (visited on 03/14/2026).

10. Varfolomeeva V. A. Assessment of the problems of the shadow economy in Russia. Entrepreneur's Guide. – 2024.

Methods for assessing the shadow turnover of alcoholic beverages and its impact on national economic security

© 2026 Volkova Lidia Vitalievna

Associate Professor of the Department of Economics and Finance. St. Petersburg Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, St. Petersburg.

E-mail: LVVolkova@fa.ru

The article proposes an algorithm for studying the shadow turnover and its impact on national economic security. The process of studying the shadow turnover of the alcohol market consists of multiple stages, including the systematization of information, its analysis, identification of trends, assessment of the current volume of the shadow alcohol market, assessment of the impact of the shadow turnover on economic security, construction of an experimental model, and drawing informed conclusions about the current state of affairs.

Keywords: *alcohol products, direct and indirect assessment methods, shadow turnover, shadow market, economic security.*

References

1. Alcohol consumption per capita. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/63005> (visited on 03/14/2026).
2. Baturina E. V. On the problems of monitoring the shadow economy // Vestnik GUM. – 2022. – No. 2. – P. 100–106.
3. Export and import of the Russian Federation by goods. – URL: <https://customs.gov.ru/folder/502> (visited on 03/14/2026).
4. FAOSTAT. – URL: <https://www.fao.org/statistics/ru/> (visited on 03/14/2026).
5. Methods for assessing the shadow economy in agriculture / S. V. Kiselev [et al.] // Bulletin of Moscow University. Episode 6. Economics. – 2024. – No. 5. – P. 99–112.
6. Pechericza E. V., Orobchenko D. M. Problems of methodology for assessing the shadow economy // Management consulting. – 2024. – No. 6. – P. 42–62.
7. Sennikova A. E., Grachyov E. A., Zhirnov E. V. Economic and statistical analysis of the scale of the shadow economy in Russia // EGI. – 2022. – 4 (42). – P. 412–418.
8. Solov'ev A. M. Analysis of the illegal alcohol market in Russia // Scientific works: Institute of National Economic Forecasting RAS. – 2024. – No. 4. – P. 99–112.

9. Solov'ev A. M. Analysis of the shadow market for alcoholic beverages in Russia // Scientific works: Institute of National Economic Forecasting RAS. – 2017. – No. 15. – P. 278–293.
10. The current state of the illegal market for brewing products in the Russian Federation. – URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=122044&p=attachment> (visited on 03/14/2026).

Clusters of social and ethical marketing in Russia and abroad

© 2026 **Voronov Alexander Alexandrovich**

Doctor of Economics, Professor at Logistics and Commercial Work Department. Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University.

E-mail: voronov.a@mail.ru

© 2026 **Kozyr Natalia Sergeevna**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Cybersecurity and Information Protection. Kuban State Technological University.

E-mail: n_k_@mail.ru

© 2026 **Osadchaya Svetlana Mikhailovna**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing. Belgorod State National Research University.

E-mail: osadchaya@bsu.edu.ru

The article examines the terminological and thematic structure of the research field of socio-ethical marketing in Russian and foreign scientific discourse. The purpose of the study is to identify the features of its conceptualization based on a bibliometric analysis of publications indexed in RSCI/ eLibrary.ru, Scopus and Web of Science. It is established that the Russian discourse is characterized by greater terminological integration and concentrates around the concepts of «social marketing» and «socio-ethical marketing», whereas the foreign discourse has a cluster character and is distributed between the areas of ethical marketing, societal marketing, CSR marketing, sustainable marketing and green marketing. It is shown that the differences between the arrays are primarily related to the degree of terminological consolidation and the logic of the organization of the subject field. The conclusion is made about the need for a stricter definitional normalization of this field of research.

Keywords: *socio-ethical marketing, social marketing, ethical marketing, scientometry, bibliometry, scientometric analysis, scientific landscape, sustainable marketing.*

References

1. *Belyaevskij I. K.* Social marketing: problems of formation and analysis // STAGE: economic theory, analysis, practice. – 2013. – No. 6. – P. 90–108. – EDN RUBOTD.
2. *Biercewicz K.* Using Mixed Reality for Green Marketing Strategies: bibliometric analysis // Procedia Comput. Sci. – 2024. – Vol. 246. – P. 5488–5497. – DOI: [10.1016/j.procs.2024.09.696](https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.696).
3. *Dement'eva A. G., Sokolova M. I.* The concept of sustainable development and social and ethical marketing // News of the Ural State Economic University. – 2018. – Vol. 19, no. 5. – P. 5–15. – DOI: [10.29141/2073-1019-2018-19-5-1](https://doi.org/10.29141/2073-1019-2018-19-5-1). – EDN YOLCQX.
4. *Kamila M. K., Jasrotia S. S.* Ethics and marketing responsibility: A bibliometric analysis and literature review // Asia Pacific Management Review. – 2023. – Vol. 28, no. 4. – P. 567–583. – DOI: [10.1016/j.apmr.2023.04.002](https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.002).
5. *Kostr'yukova Y. A., Migushova T. O., Senina Y. A.* Social and ethical marketing as a tool for implementing corporate social responsibility // Trade and Economic Journal. – 2015. – Vol. 2, no. 4. – P. 275–284. – DOI: [10.18334/tezh.2.4.1959](https://doi.org/10.18334/tezh.2.4.1959). – EDN WFETTZ.
6. *Maignan I., Ferrell O. C.* Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2004. – Vol. 32, no. 1. – P. 3–19. – DOI: [10.1177/0092070303258971](https://doi.org/10.1177/0092070303258971).
7. *Osadchaya S. M.* Social and ethical marketing as the basis for the functioning of an organization and a progressive concept of relations with the buyer // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. – 2011. – 4(40). – P. 172–179. – EDN ONZLBP.
8. *Prizhigalinskaya T. N., Ternovskij D. S.* Social marketing as a tool for increasing the efficiency of consumer cooperation organizations: institutional aspect // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. – 2011. – 3(39). – P. 56–60. – EDN OFWEIB.
9. *Vital'eva E. M., Kurbatova Y. A., Yaczechko S. S.* Socially oriented marketing and social responsibility of the organization: similarities and differences // News of higher educational institutions. Series: Economics, finance and production management. – 2016. – 1(27). – P. 97–102. – EDN VRNPQR.
10. *Yildirim E., Mert K., Cebeci H. İ.* Comprehensive review of the marketing ethics literature: A bibliometric approach // Turkish Journal of Business Ethics. – 2021. – Vol. 14, no. 2. – P. 242–269. – DOI: [10.12711/tjbe.2021.14.2.2176](https://doi.org/10.12711/tjbe.2021.14.2.2176).

Hotel diversification strategies in the context of intensification of commercialization processes

© 2026 **Voronova Olga Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Higher School of Service and Trade. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

E-mail: ilina.olga@list.ru

© 2026 **Evgrafov Arkady Anisimovich**

Candidate of Military Sciences, Professor, Professor at the Higher School of Service and Commerce. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

E-mail: evgrafov_aa@spbstu.ru

© 2026 **Vasiliev Vladimir Nikolaevich**

Specialist in Educational and Methodological Work at the Graduate School of Service and Trade. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

E-mail: vladimirvasiliev@yandex.ru

The work focuses on hotel diversification in the context of commercialization processes. The relevance is due to the development of the domestic tourism market and the peculiarities of the integration and operational processes of hotel enterprises. The authors considered the main provisions of diversification, characterized the levels of commercialization of hotel companies, systematized diversification factors. Based on the results of the study, a matrix between the levels of commercialization and the directions of diversification of hotel companies was developed, an algorithm for designing a strategy for diversifying the hotel business in the context of commercialization processes was proposed. The findings may inform further study of the role of commercialization and diversification in the development of the hospitality sector.

Keywords: *strategic management, industry management, commercialization, diversification, hotel business.*

References

1. *Ansoff I.* Strategic management. — Moscow : E'konomika, 1989. — 520 p.
2. *Biryukov A. A.* Analysis of problems in developing strategic solutions for the diversification of integrated economic structures // Bulletin of the Russian Economic University. G. V. Plekhanova. — 2022. — Vol. 19, 1 (121). — P. 188–194.
3. *Dadaev Y. E.* Diversification and integration as forms of ensuring strategic guidelines for enterprise management // Bulletin of Volgograd State University. Economy. — 2021. — 23 (1). — P. 141–152.

4. *Gomilevskaya G. A.* Diversification of tourism activities in the face of uncertainty in the external environment associated with the COVID-19 epidemic // Territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University. – 2021. – 13 (1). – P. 80–92.
5. *Il'ina O. V., Hny'kina T. S.* Technologies for marketing household services: current trends and development problems // Practical Marketing. – 2016. – 12-1(238-1). – P. 27–31.
6. *Il'ina O. V., Mihajlova G. V.* Integration processes in the field of foreign trade // Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and Law. – 2013. – No. 12. – P. 66–71.
7. *Ivashkovskaya I. V.* Financial dimensions of corporate strategies. Stakeholder approach : monograph. – 2nd ed. – Moscow : Infra-M, 2019. – 320 p.
8. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – No. 01/02.
9. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Harvard : Harvard Business Press, 1996. – 336 p.
10. *Momotova O. N., Voronczova G. V.* Diversification strategy as an acceptable option for the development of regional socio-economic systems // KANT. – 2011. – No. 2. – P. 28–32.
11. *Nana Z.* Research on the development of diversification strategies in business systems in the context of digitalization // International Scientific Research Journal. – 2023. – 12 (138).
12. *Nazarov D. A., Morozova N. I.* Diversification strategy as a priority direction for the development of entrepreneurship in a highly dynamic external environment : Materials of the II International Scientific and Practical Conference, Stavropol, February 28, 2023 // Integration of world science and technology: new concepts and paradigms. – Stavropol' : Paragraf, 2023. – P. 388–390.
13. *SHabaltun M. I., Lemanova P. V.* The importance of diversification strategy in a competitive environment // International student scientific newsletter. – 2016. – No. 4–4. – P. 459–462.
14. *Voronova O. V.* Theoretical and methodological aspects of the relationship between business strategies and business models of chain hotel companies // Economic Sciences. – 2024. – No. 241. – P. 403–416.
15. *Voronova O. V., Hny'kina T. S., Fedorchuk V. N.* Digital transformation of trade in the context of creating a comfortable consumer environment: terminological discourse // Economic Sciences. – 2023. – No. 229. – P. 344–352.

Agglomerations as territorial socio-economic systems

© 2026 **Voskanov Mikhail Eduardovich**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Law. Essentuki Institute of Management, Business and Law Russia, Essentuki.

E-mail: mvoskanov@mail.ru

© 2026 **Zakharkin Artem Alexandrovich**

Assistant of the Department of Economics and Law. Essentuki Institute of Management, Business and Law, Russia, Essentuki.

E-mail: overartem@yandex.ru

© 2026 **Yunaev Zakhar Vadimovich**

Graduate student of the Department of Economics and Law. Essentuki Institute of Management, Business and Law, Russian, Essentuki.

E-mail: kaf-eip-eiubp@mail.ru

This article examines agglomerations as territorial socio-economic systems and explores their development. It reveals the essence and specificity of agglomerations, their key characteristics and functions, operating mechanisms, and development principles, methods, and tools. It defines an agglomeration as a collection of compactly located settlements united by stable economic, social, transport and logistics, cultural, and other ties. The article also substantiates the need for managed development of agglomerations to prevent the negative consequences of their uncontrolled growth.

Keywords: *agglomeration; spatial development; socio-economic development; agglomeration development mechanisms; principles of agglomeration development; spatial development strategy.*

References

1. *Frolkina E. Y.* Legal status of the urban agglomeration development strategy / Agglomeration law. – URL: <https://agglomeration-law.ru/strategy>.
2. *Gvozdeva M. A., Kazakova M. V., Pospelova E. A.* Approaches to determining agglomeration // Russian entrepreneurship. – 2016. – Vol. 17, no. 24. – P. 3505–3514.
3. *Hmeleva G. A.* Modern models of urban agglomerations // Bulletin of Samara State University. – 2015. – 8 (130). – P. 163–168.
4. *Lappo G. M.* Development of urban agglomerations in the USSR. – Moscow : Nauka, 1978. – 152 p.
5. *Mazaev A. G.* Basic theoretical approaches to the problem of determining the boundaries of agglomerations in Russian urban planning // Academic bulletin UralNIIProekt RAASN. – 2024. – 1 (60). – P. 16–21.

6. *Merkur'ev V. V.* Economic security of the enterprise : doctthesis : 08.00.05 / Merkur'ev Vladimir Vladimirovich. – Kemerovo, 2022. – 370 p.
7. Order of the Government of the Russian Federation dated December 28, 2024 No. 4146-r “On approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period until 2030 with a forecast until 2036”.
8. Order of the Government of the Russian Federation dated February 13, 2019 No. 207-r (as amended on September 30, 2022) “On approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period until 2025”.
9. *Suvorova A. V.* Urban agglomerations: features of functioning and methodological principles of development // Theoretical and applied economics. – 2023. – No. 4. – P. 1–17.
10. *Voskanov M. E., Zaharkin A. A.* Development of municipalities in the context of the implementation of regional economic policy in Russia // Economic Sciences. – 2025. – 12(252). – P. 535–540.

The influence of the geopolitical situation on the innovation activities of Russian companies

© 2026 **Yarovova Tatyana Viktorovna**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Scientific Director of the Center for Strategic Research in the Field of Innovation and Digital Economy, Associate Professor, Innovation Management Department. Odintsovo Branch of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Odintsovo.

E-mail: t.yarovova@odin.mgimo.ru

© 2026 **Pukhaev Timofey Sergeevich**

Master's student. Odintsovo Branch of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Odintsovo.

E-mail: puhaev_t_s@my.mgimo.ru

The evolving geopolitical situation in Russia, caused by the imposition of large-scale economic sanctions by unfriendly countries, is characterized by a high degree of instability and chaos. The sanctions have had a multifaceted and significant impact on the global economy, posing new challenges for Russian companies. The transformation of foreign economic relations, financial restrictions, disruptions to supply chains, and limited access to foreign technologies have identified new key areas for the development and improvement of innovative activity by Russian companies. Adaptation of companies to the current economic situation by increasing the intensity of innovative activity is a key condition for the country's economic sovereignty, ensuring the ability to independently determine its own policy, reduce dependence on external factors, and respond seamlessly to challenges, ensuring the sustainable development of the national economy. Limited capital availability in international markets, a shortage of material and technical resources, and the outflow of qualified personnel are becoming decisive factors for the growth of innovative potential, which is why Russian companies are actively striving to increase the burden of their own development and research. Research into the challenges and opportunities facing Russian companies in the current environment is becoming particularly relevant in order to assess the prospects for achieving the country's economic and technological sovereignty.

Keywords: *sanctions, innovation, innovation activity, national economy, geopolitical conditions, state support, technological sovereignty, manufacturing industry, innovation potential.*

References

1. *Abashkin V. L., Abdrahmanova G. I., Artyomov S. V.* Rating of innovative development of constituent entities of the Russian Federation. Issue 10 / ed. by L. M. Gohberg, E. S. Kuczenko. – Moscow : VSHE', 2025. – URL: <https://issek.hse.ru/news/1068199937.html>.
2. Analysis of the progress of implementation of strategic documents in the field of innovative development of energy in the Russian Federation at the state, industry and corporate levels / M. V. Ry'bin [et al.] // *Controlling*. – 2023. – 2(88). – P. 52–61.
3. *Gorodnyj N. A.* The impact of innovation on the sustainability of Russian companies in global value chains // *Journal of Applied Economic Research*. – 2025. – Vol. 24, no. 3. – P. 990–1022.
4. Investment activity of industrial enterprises - official website of the Scientific Research University Higher School of Economics. – URL: <https://www.hse.ru/monitoring/busc1/bl9>.
5. *Kamakina M. A.* Stimulating innovation activity in order to strengthen national economic security // *Economy*. – 2024. – 1 (4). – URL: <https://cifra-economics.ru/archive/1-4-2024-march/10.23670/ECNMS.2024.4.1>.
6. *Karikova A. S.* Transformation of business models of Russian industrial enterprises under the influence of digital technologies // *Strategic decisions and risk management*. – 2022. – 13(4). – P. 384–397.
7. *Kudryavtseva S. S., SHinkevich M. V., Haritonov D. V.* Development of knowledge-intensive and high-tech industries in meso-level innovative systems // *Innovative economic development*. – 2022. – 1-2 (67–68). – P. 43–50.
8. *Kuzyk M. G., Simachev Y. V.* Strategies for Russian companies to adapt to sanctions in 2022. // *Journal of the New Economic Association*. – 2023. – No. 3. – P. 172–180.
9. *Okruzhnova A. A.* The current state of innovative activity of Russian enterprises // *Current scientific research in the modern world*. – 2021. – 12–13 (80). – P. 131–134.
10. *Ramzaev V. M., Galkina A. V.* Modern issues of organizing innovative activities in a modern enterprise // *Bulletin of the International Market Institute*. – 2021. – No. 1. – P. 40–45.
11. Russian industrial companies in the context of the “second wave” of sanctions restrictions: response strategies / A. A. Yakovlev [et al.] // *Economic issues*. – 2023. – No. 12. – P. 5–30. – URL: <https://publications.hse.ru/articles/874971653>.
12. *Ry'bin M. V., Lobov D. S., SHishonkova Y. A.* The effectiveness of the ecosystem of financial support for innovation activities in the Russian Federation at the state and corporate levels in the oil and gas industry // *Controlling*. – 2022. – No. 86. – P. 27–33.
13. *Ry'bin M. V., Stepanov A. A., Savina M. V.* Issues in the theory of strategic planning of innovation processes // *Economics and management: problems, solutions*. – 2022. – Vol. 3, no. 10. – P. 4–8.
14. *Stepanov A. A., Savina M. V., Stepanov I. A.* Technological sovereignty: the essence and concept of the post-information society // *Creative economy*. – 2024. – Vol. 18, no. 3. – P. 737–750.
15. *Yarovova T. V.* Innovative government programs: mechanism of formation and implementation // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2023. – 1(54). – P. 276–281.

Russia's role in the Arctic: a balance of economic, environmental, and international cooperation

© 2026 **Yarovova Tatiana Viktorovna**

Ph.D. in Pedagogy. Odintsovo branch of MGIMO University, Odintsovo.

E-mail: yarovovatatiana@yandex.ru

© 2026 **Yusupov Daniil Romanovich**

Master's student. Odintsovo branch of MGIMO University, Odintsovo.

E-mail: usupov_d_r@my.mgimo.ru

As a unique and strategically important region, the Arctic is gaining increasing significance in the 21st century and is becoming a key element of global geopolitics, economics, and ecology. In the context of climate change and the growing economic and military interests of various countries, the Arctic is becoming the object of close attention of international players, including Russia. This article analyzes Russia's role in the exploration and development of the Arctic and emphasizes the need to find the best balance between economic interests, environmental security, and international cooperation. The article is devoted to a comprehensive analysis of the role of the Russian Federation in the Arctic region from the perspective of the balance of economic interests, environmental constraints, and international cooperation. The paper examines the current resource base of the Arctic and its significance for the Russian economy, the impact of climate change on infrastructure and natural systems, as well as the transformation of international interaction in the context of geopolitical changes. Based on Russian and international research, the author demonstrates the need to transition to a sustainable scientific and technological model for the region's development. The article formulates conclusions on the prospects for forming a balanced Arctic strategy for Russia. This article focuses on Russia's key Arctic strategies, such as the development of the Northern Sea Route (which is gradually becoming an important transport corridor connecting Eurasia) and the development of natural resources (oil, natural gas, and rare earth elements). Furthermore, this article also examines major infrastructure projects aimed at developing port, transport, and energy infrastructure, as well as creating jobs and stimulating economic growth. This article also examines challenges facing the region's environmental sustainability, such as permafrost thawing, ecosystem changes, pollution, and the threat of climate change, which could have unpredictable consequences for the global environment.

Keywords: *Arctic, Russia, Northern Sea Route, economic development, environmental sustainability, international cooperation, Arctic Council, ecosystem, legal reform, infrastructure construction.*

References

1. Arctic strategy of the Russian Federation until 2035. – URL: <https://strategy.arctic2035.ru>.
2. Arctic Yearbook – 2024. – URL: <https://arcticyearbook.com/arctic-yearbook/2024>.
3. Conservation in the Arctic: Challenges and Prospects / Aquatic Conservation: Marine, Freshwater Ecosystems. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/10990755/2017/27/S1>.
4. Foreign Policy Concept of the Russian Federation (2023). – URL: <https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1860586>.
5. Kon'shev V., Sergunin A. Arctic policy of Russia. – URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/1001548559.pdf>.
6. Long-Term Ice Variability in Arctic Marginal Seas / I. V. Polyakov [et al.] // Journal of Climate. – 2003. – June. – Vol. 16, no. 12. – P. 2078–2085. – ISSN 1520-0442. – DOI: [10.1175/1520-0442\(2003\)016<2078:liviame>2.0.co;2](https://doi.org/10.1175/1520-0442(2003)016<2078:liviame>2.0.co;2).
7. Roshydromet reports on the state of the Arctic climate (2018–2023). – URL: https://www.meteorf.gov.ru/upload/pdf_download/Доклад%20об%20особенностях%20климата%20на%20территории%20РФ%20за%202024%20год.pdf.
8. Strel'nikova A., Chistikov I., Chistikova N. Arctic: science is more important than resources. – URL: <https://globalaffairs.ru/articles/arktika-nauka-vazhnee>.
9. Why the Arctic – and Russia's Role in It – Matters / Belfer Center for Science, International Affairs. – URL: <https://www.belfercenter.org/publication/why-arctic-and-russias-role-it-matters>.
10. Yurusov E. E. Place and Role of the Arctic Region in the 2023 Foreign Policy Concept of the Russian Federation // SAF. – 2023. – No. 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/place-and-role-of-the-arctic-region-in-the-2023-foreign-policy-concept-of-the-russian-federation>.

Assessment of sustainable development of the regional economy

© 2026 **Zhukov Aleksandr Grigorievich**

Graduate student. Southwest State University, Kursk, Russia.

E-mail: alexzhukov101@yandex.ru

© 2026 **Kozieva Irina Alexandrovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Audit. South-West State University, Kursk, Russia.

E-mail: i.a.kozieva@mail.ru

This article examines the theoretical and practical aspects of measuring and assessing the sustainable development of a regional economy. It analyzes the resources for achieving national development goals and the sustainability of a regional ecosystem. Particular attention is paid to the application of dynamic standards to assessing the sustainability of a regional ecosystem. The study's findings provide recommendations for developing a benchmark dynamic standard and improving the effectiveness of regional economic policy for sustainable regional development.

Keywords: *Sustainable regional development, national development goals, regional economic policy, regional ecosystem, dynamic standards method, integral criterion.*

References

1. A unified plan for achieving the national development goals of the Russian Federation until 2030 and for the future until 2036. – URL: <http://static.government.ru/media/files/ZsnFICpxWknEXeTfQdmcFHNi2FhcR0A.pdf>.
2. Babichev A. O. Key factors in the development of the digital innovation ecosystem of the regional economy // Economic Sciences. – 2024. – No. 235. – P. 27–30.
3. Bessonova E. A., Babichev A. O. Key aspects of managing the digital innovation ecosystem of the regional economy // Modern economy: problems and solutions. – 2024. – 6(174). – P. 33–47.
4. Biyakov O. A., Kolomarov N. Y. Regional economic interests and problems of measuring their consistency: monograph. – Kemerovo : Izdatel'stvo KuzGTU, 2003. – 115 p.
5. CHernyakevich L. M., Smolennikova L. V., Ahmadeeva M. M. Socio-economic determinants of sustainable development of the region. – Joshkar-Ola : Povolzhskij gosudarstvennyj tehnologicheskij universitet, 2023. – 158 p.
6. Collection “Methods for calculating indicators of national development goals of the Russian Federation for the period until 2030 and for the future until 2036”. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Sborn_met_NCR_2036.htm.
7. Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2024 “On the national development goals of the Russian Federation for the period until 2030 and for the future until 2036”. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/73986?erid=2SDnjc45hpG>.
8. Egorova N. N., Rudenko L. G. System of indicators for sustainable development of an industrial region // News of higher educational institutions. Series: Economics, finance and production management. – 2022. – 4(54). – P. 63–72.
9. Improving technology for measuring and forecasting sustainable development of the region: monograph / S. V. Zolotarev [et al.]. – Voronezh : Nauchnaya kniga, 2011. – 125 p.
10. Kalenov O. E. Development of the concept of ecosystems in economics // Bulletin of the Russian Economic University named after G. V. Plekhanov. – 2021. – Vol. 18, 1(115). – P. 37–46.
11. Kalenov O. E., Romanovskaya K. D. Ecosystem as a key form of integration in nooeconomics // Nooeconomics and noosociety. Almanac of works of INIR named after. S. Yu. Witte. – 2024. – Vol. 3, no. 1. – P. 90–97.
12. Klejner G. B. Ecosystem Economics: A Step into the Future // Economic revival of Russia. – 2019. – 1(59). – P. 40–45.
13. Kosobuczkaya A. Y., Treshhevskij Y. I., Soltis K. V. Spatial-functional approach to assessing the dynamics and prospects for sustainable development of Russian regions // Region: systems, economics, management. – 2025. – 2(69). – P. 61–73.
14. Maksimov D. G., Teraz V. A. Digitalization and development of production ecosystems in national projects of the Russian Federation // Bulletin of Udmurt University. Series “Economics and Law”. – 2025. – No. 3. – P. 415–420.
15. Nazarenko V. S. Regional economic policy of sustainable development in the structure of state policy // Economics, entrepreneurship and law. – 2025. – Vol. 15, no. 4. – P. 2657–2672.
16. Polyanskaya I. G., Yurak V. V. Balanced environmental management in the region: assessment using the method of dynamic standards // Economy of the region. – 2018. – Vol. 14, no. 3. – P. 851–869.
17. Rudenko L. G. Formation of a methodological approach to forecasting sustainable development of the region // Problems of a market economy. – 2024. – No. 1. – P. 46–61.
18. Sustainable Development Goals. Official statistics. – URL: <https://rosstat.gov.ru/sdg>.

19. *Sy'roezhin I. M.* Improving the system of efficiency and quality indicators : monograph. – Moscow : E'konomika, 1980. – 192 p.
20. *Titov I. A.* Theoretical approaches to the development of the ecosystem concept in economics // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. – 2024. – No. 4. – P. 26–46.
21. *Tonkih A. S.* Modeling effective corporate finance management : monograph. – Ekaterinburg, Izhevsk : Izdatel'stvo UrO RAN, 2006. – 200 p.
22. *ZHukov A. G.* Resources for sustainable development of the regional ecosystem : Collection of scientific articles of the 7th International Scientific and Practical Conference. In 2 volumes, Kursk, October 10, 2025 // Digital economy: problems and development prospects. – Kursk : Universitetskaya kniga, 2025. – P. 327–330.
23. *ZHuravleva S. V., Tolsty'h T. O.* Approaches to the implementation of socio-economic policy in the regions of Russia // Region: systems, economics, management. – 2025. – 3(70). – P. 12–25.

FINANCE

Central Bank Digital Currency: Evolution of the Concept and Its Place in the System of Modern Money

© 2026 **Angelovsky Alexander Sergeevich**

Postgraduate Student. Anatoly Sobchak International Business Institute.

E-mail: public-science@rambler.ru

© 2026 **Klyuchnikov Igor Konstantinovich**

Doctor of Economics, Professor. Anatoly Sobchak International Banking Institute.

E-mail: igorkl@list.ru

The relevance of this research is due to the transition from theoretical understanding of central bank digital currencies to their practical implementation. The purpose of this article is to determine the place of digital currencies in the modern monetary system by conducting a comparative analysis of their essential properties with "traditional" forms of money. The results of the study demonstrate that the emergence of central bank digital currencies is a logical and strategic response by monetary authorities to the challenges accumulated in the global economy.

Keywords: *central bank digital currency, electronic money, monetary system, monetary policy, fiat money, payment systems, financial inclusion, digitalization of the economy.*

References

1. *Adzhieva A. Y., Tokarev K. K.* Digital currency. Prospects for introducing a digital ruble into circulation // Science and Humanities Studies. – 2022. – 44 (6). – P. 352–354.
2. *Andryushin S. A.* Central bank digital currency as a third form of government money // Current problems of economics and law. – 2021. – Vol. 15, no. 1. – P. 54–76. – DOI: [10.21202/1993-047X.15.2021.1.54-76](https://doi.org/10.21202/1993-047X.15.2021.1.54-76).
3. *Auer R., Böhme R.* The technology of retail central bank digital currency // BIS Quarterly Review. – 2020. – Mar. – P. 85–100.
4. *Bech M. L., Garratt R.* Central bank cryptocurrencies // BIS Quarterly Review. – 2017. – Sept. – P. 55–70.
5. Central bank digital currencies: a new tool in the financial inclusion toolkit? / R. Auer [et al.]. – 2022.
6. Digital ruble: current project status / Bank of Russia. – URL: https://cbr.ru/content/document/file/177415/digital_ruble_30062025.pdf (visited on 12/06/2025).
7. *Illes A., Kosse A., Wierds P.* Advancing in tandem - results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto // BIS Papers. – 2025. – No. 159.

8. *Ishakov I. R.* The place of central bank digital currency in the type of money // Finance and management. – 2025. – No. 1. – P. 1–15. – DOI: [10.25136/2409-7802.2025.1.72868](#).
9. *Kochergin D. A.* Central Bank Digital Currencies and Tokenized Deposits: Economic Content, Platform Integration, and Risk Management Approaches // Bulletin of St. Petersburg University. Economy. – 2025. – Vol. 41, no. 2. – P. 274–295. – DOI: [10.21638/spbu05.2025.205](#).
10. *Korishhenko K. N.* Issues of issue and circulation of the digital ruble // Current problems of economics and law. – 2021. – Vol. 15, no. 2. – P. 280–293. – DOI: [10.21202/1993-047X.15.2021.2.280-293](#).
11. *Lukonga I.* Monetary Policy Implications of Central Bank Digital Currencies: Perspectives on Jurisdictions with Conventional and Islamic Banking Systems // IMF Working Papers. – 2023. – Mar. – Vol. 2023, no. 060. – ISSN 1018-5941. – DOI: [10.5089/9798400236532.001](#).
12. *Maskaev A. I., Zaharova D. S., CZy'gankov S. S.* The evolution of central bank digital currencies in the context of institutional theory of money // Journal of Economic Regulation. – 2024. – Vol. 15, no. 1. – P. 55–65. – DOI: [10.17835/2078-5429.2024.15.1.055-065](#).
13. Nabiullina: digital currencies are the future of the Russian financial system / BKS Express. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/nabiullina-tsifrovye-valiuty-eto-budushchee-finansovoi-sistemy-rossii> (visited on 12/06/2025).
14. *Nedrov A. A.* Legal nature of the digital ruble // Bulletin of Moscow University. Episode 21. Governance (state and society). – 2025. – Vol. 22, no. 1. – P. 236–252. – DOI: [10.55959/MSU2073-2643-22-2025-1-236-252](#).
15. *Ogloblina E. V., Makarova V. V.* Digital currencies of central banks: international experience and development risks // Theory and practice of social development. – 2025. – No. 10. – P. 170–181. – DOI: [10.24158/tpor.2025.10.19](#).
16. *Osmolovecz S. S.* Analysis of foreign experience in issuing central bank digital currency in the context of choosing its architecture : materials of the International Scientific and Practical Conference, Tambov, November 24, 2022. // Problems of sustainable development of socio-economic systems. – Tambov : Derzhavinskij, 2022. – P. 383–387.
17. *Sannikova L. V.* Legal framework for central bank digital currencies and digital ruble // Financial magazine. – 2023. – Vol. 15, no. 5. – P. 27–44. – DOI: [10.31107/2075-1990-2023-5-27-44](#).
18. *Turbanov A. V.* Digital ruble as a new form of money // Current problems of Russian law. – 2022. – Vol. 17, 5 (138). – P. 73–90. – DOI: [10.17803/1994-1471.2022.138.5.073-090](#).
19. *Vershinina O. V., Labusheva Y. G., Sultaniev I. S.* Analysis of the opportunities and risks of introducing digital currencies of central banks into circulation using the example of the “digital ruble” // Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. – 2021. – No. 1. – P. 51–60. – DOI: [10.25586/RNU.V9276.21.01.P.051](#).
20. *Yagupova E. A.* Digital transformation of the Russian banking system // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. – 2021. – 2 (55). – P. 48–54.

Specifics of calculating a credit limit in order to control accounts receivable

© 2026 **Bestaeva Lija Ilinichna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz branch, Russia, Vladikavkaz.

E-mail: selenacresset@mail.ru

© 2026 **Kubatieva Lana Magometovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz branch, Russia, Vladikavkaz

E-mail: LMKubatieva@fa.ru

The article discusses the issues of maintaining a balance between supply and demand in terms of reducing the risk of cash shortages in practice. It examines the possibility of applying standard recommendations regarding the credit ratings of customers, taking into account the current economic conditions. The article proposes several models for calculating the credit limit that companies can use, taking into account the factors that influence its size. These calculations will help companies avoid late payments and optimize their accounts receivable.

Keywords: *demand, supply, cash shortage, credit rating, model, accounts receivable, optimization.*

References

1. Accounts receivable planning and management. – URL: <https://www.vdgb.ru/blog/planirovanie-i-upravlenie-debitorskoy-zadolzhennostyu> (visited on 02/05/2026).
2. *Barilenko V. I.* Current problems of accounting and reporting in the context of expanding accounting objects, improving methods and standardizing accounting processes. Monograph. – Moscow : Rusajns, 2023. – 584 p.
3. *Bestaeva L. I.* Selected issues of tax accounting for writing off accounts receivable. // Audit statements. – 2021. – No. 2. – P. 29–32.
4. *Bestaeva L. I., Arkauti V. V.* Stages of the receivables management process: effective bankruptcy of the debtor // Management accounting. – 2022. – No. 12–4. – P. 1005–1011.
5. *Bogaty'reva S. N.* Practical Fundamentals of Accounting and Analysis. – Moscow : Yurajt, 2023. – 177 p.
6. *Burakov D. V.* Credit cycle management : monograph. – Moscow : Rusajns, 2020. – 287 p. – ISBN 978-5-4365-0406-3. – URL: <https://book.ru/book/934673> (visited on 02/03/2026).
7. Credit limit modeling: how to take into account the needs of buyers and not be wasteful. – URL: <https://e.fd.ru/410563> (visited on 02/10/2026).

8. Formation of a methodology for evaluating the internal control system in the agricultural business / G. Y. Ostaeв [et al.] // Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems. – 2020. – Vol. 12, no. 7. – P. 2309–2317.
9. I. S. Demin Egorova D. A., Zhukov P. E. Financial management in EXCEL + eAppendix : textbook. – Moscow : KnoRus, 2023. – 427 p. – ISBN 978-5-406-11858-0. – URL: <https://book.ru/book/949872> (visited on 02/01/2026).
10. Krinichanskij K. V. Fundamentals of Financial Computing : textbook. – Moscow : Prometej, 2019. – 392 p. – ISBN 978-5-907166-02-8. – URL: <https://e.lanbook.com/book/121562> (visited on 02/06/2026).
11. Kubatieva L. M. Principles and functions of information support for organization management // Economic Security Bulletin. – 2023. – No. 2. – P. 206–209.

Technology for Determining the Optimal Amount of Debt Capital in an Enterprise

© 2026 **Bestaeva Lija Ilinichna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz branch, Russia, Vladikavkaz.

E-mail: selenacresset@mail.ru

© 2026 **Kubatieva Lana Magometovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz branch, Russia, Vladikavkaz.

E-mail: LMKubatieva@fa.ru

The article discusses the main stages of calculating the optimal size of borrowed capital in order to reduce the company's unproductive expenses on servicing bank loans. It offers table layouts for the most accurate calculation of individual sales plan indicators, as well as for regulating the size of accounts receivable to ensure that payments are made on time. Special attention is given to techniques for calculating the correct financial cycle. These procedures will allow for the disclosure of information about the required amount of a renewable loan in accordance with the requirements of banks.

Keywords: *borrowed capital, financial cycle, purchase plan, loan, standard, accounts receivable, optimal loan portfolio.*

References

1. Bestaeva L. I. Choosing a budgeting technology // Management accounting. – 2023. – No. 12-1. – P. 325–329.
2. Bestaeva L. I., Arkauti V. V. Stages of the receivables management process: effective bankruptcy of the debtor // Management accounting. – 2022. – No. 12-4. – P. 1005–1011.

3. Civil Code of the Russian Federation (Part One) dated November 30, 1994 No. 51-FZ. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 (visited on 02/20/2026).
4. Classification of borrowed capital, sources, purposes of its attraction. – URL: <https://financepredpr.ru/shpora-na-ekzamen-po-biletam-finansy-predpriyatiya/279-zaemnyjkapital-ponyatie-klassifikaciya-istochniki.html> (visited on 02/07/2026).
5. Formation of a methodology for evaluating the internal control system in the agricultural business / G. Y. Ostaeв [et al.] // Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems. – 2020. – Vol. 12, no. 7. – P. 2309–2317.
6. *Krinichanskij K. V.* Fundamentals of Financial Computing : textbook. – Moscow : Prometej, 2019. – 392 p. – ISBN 978-5-907166-02-8. – URL: <https://e.lanbook.com/book/121562> (visited on 02/06/2026).
7. *Kubatieva L. M.* Accounting and analytical support and control in the system of risk-oriented management of an organization // Economic Security Bulletin. – 2023. – No. 1. – P. 231–234.
8. *Kubatieva L. M.* Principles and functions of information support for organization management // Economic Security Bulletin. – 2023. – No. 2. – P. 206–209.
9. *Kulagina N. A.* Practical course in analyzing the economic activities of an enterprise. – Moscow : Yurajt, 2023. – 136 p.
10. PBU 15/2008 – Accounting Regulations “Accounting for expenses on loans and credits”. Approved by order of the Ministry of Finance of Russia dated October 6, 2008 No. 107n. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81165/42f329318aab173857102284f93fa6bddaa0c5fc (visited on 02/08/2026).
11. Stages of formation of borrowed funds by an organization. – URL: <https://www.finasafe.ru/infins-250-1.html> (visited on 02/09/2026).
12. Tax Code of the Russian Federation (Part One) dated July 31, 1998 No. 146-FZ Civil Code of the Russian Federation (Part One) dated November 30, 1994 No. 51-FZ. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671 (visited on 02/08/2026).
13. *Vorob'ev Y. N., Vorob'eva E. I., Bajrak E. A.* Formation of borrowed capital of an enterprise // Scientific Bulletin: Finance, banks, investments. – 2015. – No. 3. – P. 23–30.

Practical issues of qualifying certain violations in the financial and budgetary sphere causing damage to the budgets of the budget system of the Russian Federation

© 2026 **Denisova Alexandra Alekseevna**

Consultant to the Department of Methodology and Organization of control and audit work of the Financial Control Department. Ministry of Finance of the Sverdlovsk region.

E-mail: denisovaa44@gmail.com

This article examines practical issues in classifying violations in the financial and budgetary sphere identified by internal state financial control bodies, using the example of cases of payment for uncompleted construction, installation, repair and other types of work. Based on an analysis of jurisprudence and results of control activities of internal state financial control bodies, the author concludes that a uniform classification of this violation as the misuse of budget funds is necessary. This classification allows the control body to take the necessary measures to compensate for damages to the budget at the appropriate level.

Keywords: *classification of violations, internal state financial control, payment for uncompleted work, misuse of budget funds, unlawful use of budget funds, order (prescription), damages.*

References

1. *Absolyamov R. G., Denisova A. A.* Payment for work not actually performed: issues of qualification of violations by internal state financial control bodies // *Financial law*. – 2023. – No. 8. – P. 8–11.
2. *Absolyamov R. G., Denisova A. A.* Qualification of violations related to payment for uncompleted work // *Financial control*. – 2023. – No. 2. – P. 95–97.
3. *Absolyamov R. G., Ovsyannikov A. N., Denisova A. A.* Improving internal state (municipal) financial control in modern conditions : Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, November 26, 2019 // *Topical issues of improving state (municipal) financial control, internal financial control and internal financial audit*. – Ekaterinburg : Ural'skij gosudarstvenny'j e'konomicheskij universitet, 2020. – P. 222–227.
4. Budget Code of the Russian Federation: Federal Law of July 31, 1998 No. 145-FZ (as amended and supplemented).
5. Budget for citizens 2026–2028 to the draft Federal Law on the Federal Budget for 2026 and for the planning period 2027 and 2028. – URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/11/main/Budzheta.pdf?ysclid=mjjyv4hm2u556313471> (visited on 03/20/2026).

6. Classifier of violations (risks) identified by the Federal Treasury during the exercise of control in the financial and budgetary sphere (approved by the Treasury of Russia on December 19, 2017) (as amended on November 20, 2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_287405 (visited on 03/11/2026).
7. Code of the Russian Federation on Administrative Offenses: Federal Law of December 30, 2001 No. 195-FZ (as amended and supplemented).
8. Decision of the Arbitration Court of the Ivanovo Region dated December 25, 2023 in case No. A17-7605/2022.
9. Decision of the Arbitration Court of the Omsk Region dated August 17, 2022 in case No. A46-2321/2022.
10. Denisova A. A. On violations in the financial and budgetary sphere identified during the implementation of internal state financial control // Financial law. – 2024. – No. 8. – P. 31–34.
11. Official website of the Federal Treasury. – URL: <https://roskazna.gov.ru> (visited on 03/02/2026).
12. On approval of methodological recommendations for assessing the actions of an object of internal state (municipal) financial control in order to confirm signs of unlawful, ineffective use of budget funds and determine their consequences: Order of the Ministry of Finance of Russia dated November 30, 2023 No. 532.
13. On the Economic Security Strategy of the Russian Federation for the period until 2030: Decree of the President of the Russian Federation dated May 13, 2017 No. 208.
14. Resolution of the Arbitration Court of the Ural District dated November 18, 2025 No. F09-4446/25.

Social Justice in the Personal Tax System (using the Republic of North Ossetia-Alania as an example)

© 2026 **Dzagoeva Marina Ruslanovna**

Professor of the Department Taxes. Accounting, Professor, Doctor of Economics. Financial University under the Government of the Russian Federation (Vladikavkaz branch).

E-mail: dzagoeva1971@mail.ru

The social role of taxation is to distribute the fiscal burden fairly among citizens. The progressive scale mechanism, which assumes higher rates for people with high incomes, acts as a tool to smooth out property inequality and strengthen social justice. In this context, taxes perform the function of redistributing benefits, which contributes to improving the standard of living of socially vulnerable segments of the population.

The choice of the priority function of income taxation should be based on an analysis of the current economic situation in the state and take into account public demands. The most balanced approach seems to be one in which the tax system harmoniously combines fiscal goals with social objectives. The implementation of such a model requires a well-thought-out policy focused on respecting the interests of different social groups and ensuring an even distribution of the tax burden.

Keywords: *social function, income taxation, cost of living, public literacy, socioeconomic objectives.*

References

1. Contacts and requests / Federal Tax Service of Russia. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn15/apply_fts/.
2. *Dzagoeva M. R., Basiev D. V.* Taxes as a source of state // Current problems of economic development and management in modern conditions. Collection of materials of the IV International Scientific and Practical Conference. – ME'I, 2021. – P. 194–202.
3. *Dzagoeva M. R., Kozaeva O. T.* Direct taxes and their role in forming the revenue base of the regional budget. – Moscow, 2022.
4. *Dzagoeva M. R., Urumova Z. S., Kajtmazov V. A.* The role and importance of personal income tax in the formation of the consolidated budget of a constituent entity of the Russian Federation (using the example of North Ossetia-Alania) // Economics and Entrepreneurship. – 2016. – 10–2 (75). – P. 873–878.
5. *Dzuczev A. A., Tadtava V. V.* The practice of applying property tax for individuals in the city of Vladikavkaz // Bulletin of the Vladikavkaz Institute of Management. – 2024. – No. 69. – P. 70–88.

6. *Kabisova L. E., Fidarova L. M.* Analysis of the experience of digitalization of the regional economy of Russia // Humanities and socio-economic sciences. – 2020. – 2 (111). – P. 151–153.
7. Tax Code of the Russian Federation (Part One) dated July 31, 1998 No. 146-FZ (as amended on November 29, 2024, as amended on January 21, 2025) (as amended and additionally entered into force on February 5, 2025).
8. Taxation of individuals : textbook for universities / ed. by L. I. Goncharenko. – 2nd ed. – Moscow : Yurajt, 2026. – 322 p.
9. *Tokaeva S. K., Toguzova I. Z., Tuaeveva L. A.* Basic approaches to assessing the sustainability of budgets of constituent entities of the Russian Federation // Economics and management. – 2020. – Vol. 26, 6 (176). – P. 57–6.
10. Unified portal of the budget system of the Russian Federation. – URL: <https://www.budget.gov.ru/web/guest>.

Directions of Tax Regulation of the Russian Economy in the Short-Term Perspective

© 2026 **Dzagoeva Marina Ruslanovna**

Professor of the Department “Taxes. Accounting”, Professor, Doctor of Economics. Financial University under the Government of the Russian Federation (Vladikavkaz branch).

E-mail: dzagoeva1971@mail.ru

© 2026 **Gadzaova Zalina Arsenovna**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation (Vladikavkaz Branch).

E-mail: zalinagg@mail.ru

This article is dedicated to exploring the directions for improving the tax system of the Russian Federation in the context of the current economic situation. Key trends and problems of taxation are examined, and priority areas for reforming tax mechanisms aimed at increasing tax collection efficiency and stimulating economic growth are identified. The article analyzes possible scenarios for the development of the country's tax policy in the near future and offers recommendations for optimizing existing norms of tax law.

Keywords: *modernization, tax policy, taxation issues, tax regulation, economy.*

References

1. Decrees of the Government of the Russian Federation on taxation issues.
2. *Dzagoeva M. R.* Optimization of the functioning mechanism of tax benefits and preferences as a tool for implementing state tax policy // Audit statements. – 2022. – No. 3. – P. 71–74.

3. *Dzagoeva M. R., Dzhioev G. I., Ikaev R. K.* Regional tax policy as a direction of tax policy of the Russian Federation // *Economics and Entrepreneurship*. – 2020. – 10 (123). – P. 572–575.
4. *Kesaeva V. Y., Komaeva L. E.* Small innovative business: new technologies, modern approaches : Materials of the I International Scientific and Practical Conference // *Issues of regulation of cross-border movement of social processes*. – 2018. – P. 111–116.
5. *Kozaeva O. T., Tadtaeva V. V., Bugulova L. G.* The role and importance of personal income tax in the formation of state budget revenues of the Russian Federation (using the example of the Republic of North Ossetia-Alania) // *Economics and Entrepreneurship*. – 2016. – 4-1 (69). – P. 330–332.
6. Letters from the Russian Ministry of Finance on the application of VAT.
7. *Tadtaeva V. V.* Advantages and disadvantages of the planned property tax // *NB: Financial Law and Management*. – 2013. – No. 2. – P. 45–50.
8. Tax Code of the Russian Federation.
9. *Toguzova I. Z.* State support for the development of small and medium-sized businesses in Russia : Materials of the international scientific conference, within the framework of the VI International Scientific Student Congress on the topic “Civil society of Russia: formation and paths of development” // *Russian economy in the context of globalization: challenges and development opportunities*. – 2016. – P. 5–11.
10. *Tuaeva L. A., Berieva K. Y.* Problems of adaptation of small businesses in the entrepreneurship environment of the Republic of North Ossetia-Alania // *Economics and Entrepreneurship*. – 2015. – 6-1 (59). – P. 980–983.
11. *Tuskaeva M. R., Daueva S. O.* The mechanism of taxation of small and medium-sized businesses abroad // *Economic Security Bulletin*. – 2024. – No. 2. – P. 218–220.

Analysis of the Formation and Use of Funds from the National Welfare Fund

© 2026 **Khubaev Tamerlan Alekseevich**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Finance. Vladikavkaz branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: tahubaev@fa.ru

© 2026 **Gazaliev Musa Khalidovich**

Master's student. Vladikavkaz branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: 100dot32sl240263@edu.fa.ru

The article analyzes the dynamics of the National Welfare Fund (NWF), the replenishment and withdrawal of NWF funds, the share of NWF withdrawal in the total volume of NWF, the currency structure of NWF, and the volume of gold as an asset of NWF in 2019–2026. The current problems of the National Wealth Fund are identified, and possible options for the development and effective use of the National Wealth Fund funds are proposed.

Keywords: *National Wealth Fund, deficit, budget, co-financing of pension savings, and currency structure.*

References

1. *Bagratuni K. Y.* Managing the Russian National Welfare Fund in the context of sanctions and global challenges // *Innovation and investment*. – 2025. – No. 6. – P. 350–352.
2. Budget Code of the Russian Federation dated July 31, 1998 No. 145-FZ (as amended on December 28, 2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/.
3. *Dorofeev M. L.* Analysis of the potential of the National Welfare Fund of the Russian Federation to finance expanded pension programs in the context of modern challenges // *Control*. – 2025. – Vol. 13, no. 1. – P. 13–23.
4. *Dozhdeva E. E., Ugol'nov D. V.* The National Welfare Fund is an instrument for transforming the financial policy of the Russian Federation // *Economics and Entrepreneurship*. – 2024. – 5 (166). – P. 145–149.
5. Information illustrated publication “Execution of the federal budget and budgets of the budget system of the Russian Federation”. – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/process/otchet/>.
6. Information message on the results of placement of funds of the National Welfare Fund. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/nationalwealthfund/news?id_57=315177-informatsionnoe_sobshchenie_o_rezultatakh_razmeshcheniya_sredstv_fonda_natsionalnogo_blagosostoyaniya.
7. *Mishin D. A., Kurovskij S. V., Smol'yaninov A. B.* Regression analysis of factors influencing the volume of the national welfare fund // *Financial management*. – 2025. – No. 2. – P. 221–232.

8. Official website of the Ministry of Finance of the Russian Federation. – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fonds/>.
9. *SHmigol' N. S., Volga N. S.* Managing national wealth fund funds in the context of modern challenges and risks // Bulletin of Economics, Law and Sociology. – 2025. – No. 1. – P. 126–131.
10. *Vereczkij V. V.* Trends and prospects for the development of sovereign wealth funds // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2025. – No. 6. – P. 23–29.

The process of formation and execution of the revenue part of the budget of a constituent entity of the Russian Federation

© 2026 **Kairova Fatima Aslanbekovna**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Finance. Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: fatimakairova@mail.ru

© 2026 **Byazrov Valery Arturovich**

Master's student. Vladikavkaz branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: val.byazrov@mail.ru

The article analyzes the theoretical and practical aspects of the formation and execution of the revenue component of the financial plans of the subjects of the Russian Federation. Although the regional level occupies the second step in the hierarchy of the budgetary system, it is through it that the key directions of socio-economic development of territories are realized, the living conditions of the population and business activity are determined. The fiscal capabilities of territorial entities are primarily determined by the parameters of their revenue base, on the stability and diversification of which the stability of the regional economy and the effectiveness of government policy depend.

Keywords: *regional finance; budget system; budget execution; revenue base; tax revenues; non-tax sources; gratuitous transfers; inter-budget transfers.*

References

1. *Baly'nin I. V., Terehova T. B., Azhmuratova M. A.* Vectors for managing revenues and expenses of regional budgets in 2025 // Theoretical and applied economics. – 2025. – No. 2. – DOI: [10.25136/2409-8647.2025.2.74751](https://doi.org/10.25136/2409-8647.2025.2.74751). – URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74751. – EDN: YIWHXK.

2. *Belinskaya D. B., Sukiasyan A. A., Akasheva V. V.* Analysis of the provision of interbudgetary transfers to constituent entities of the Russian Federation at the expense of federal budget funds // Economics and management: problems, solutions. – 2023. – Vol. 5, 1 (133). – P. 76–85.
3. Budget Code of the Russian Federation dated July 31, 1998 No. 145-FZ (as amended on November 28, 2025 No. 432-FZ) Article 101.
4. Decree of the Government of the Republic of North Ossetia-Alania dated July 19, 2016 No. 251 “On the Program for Improving Public Finance of the Republic of North Ossetia-Alania for 2016–2024”. – URL: <https://minfin.alania.gov.ru/pages/258> (visited on 02/09/2026).
5. *Gubeeva A. M.* State and municipal finance : training manual. – Moscow : Finansy', 2023. – 376 p.
6. *Ivanova N. G.* Budget system of the Russian Federation : textbook for universities / ed. by N. G. Ivanova, M. I. Kankulova. – 4th ed. – Moscow : Yurajt, 2025. – 399 p. – ISBN 978-5-534-19942-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/560585>.
7. *Mochalova L. A., Kolobova E. I., Mozzhilin E. E.* Financial policy of the region at the present stage. – Moscow : Rusajns, 2022. – 192 p.
8. Tax reporting forms 1-NM Federal Tax Service of Russia for North Ossetia-Alania for 2022–2024. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn15/related_activities/statistics_and_analytics/forms.
9. *Tedeeva Z. B., Kuchieva M. V.* Managing the budget deficit of the budget system of the Russian Federation : textbook. – Moscow : KnoRus, 2025. – 128 p. – ISBN 978-5-406-14063-5. – URL: <https://book.ru/book/956307> (visited on 02/23/2026).
10. Unified portal of the budget system of the Russian Federation “Electronic budget”. – URL: <https://budget.gov.ru/Бюджет/Государственный-долг/Государственный-долг-субъектов-РФ?regionId=45000000> (visited on 01/30/2026).

Transformation of the geography of Russia's external debt under sanctions: transition to new centers of financial attraction

© 2026 **Kairova Fatima Aslambekovna**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Finance. Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: fatimakairova@mail.ru

© 2026 **Plieva Kamilla Aslanbekovna**

First-year master's student. Vladikavkaz branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: fatimakairova@mail.ru

The article analyzes the transformation of the geography of Russia's external debt in the context of sanctions. The reorientation from Western capital markets to lenders from Asia and the Middle East is considered, and the role of China, India and the Persian Gulf countries is assessed. Special attention is being paid to new financial instruments – yuan bonds, increased domestic borrowings through OFZs, and government guarantees.

Keywords: *External debt of the Russian Federation; sanctions; geography of creditors; China; India; Persian Gulf countries; FLB; yuan bonds; domestic borrowings.*

References

1. Chesnokova S. India is a new major buyer of Russian oil // The scientific heritage. – 2022. – No. 95. – DOI: [10.5281/ZENODO.7014216](https://doi.org/10.5281/ZENODO.7014216).
2. External debt of the Russian Federation / Bank of Russia. – URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ed/ (visited on 02/02/2026).
3. Indicators of external debt sustainability of the Russian Federation / Bank of Russia. – URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ed/ (visited on 02/02/2026).
4. Information message on the issue of OFZ-PD additional issues / Ministry of Finance of Russia. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=315515-ob_ emissii_ofz-pd_dopolnitelnykh_vypuskov (visited on 01/29/2026).
5. Integration processes in East Asia: trends, challenges, prospects (on the example of China, the Republic of Korea and Vietnam): Report. – Moscow : Institut e'konomiki RAN, 2021. – 54 p.

6. Sanctions policy: concept, institutions, practice : Educational and methodological materials No. 11/2024 / I. N. Timofeev [et al.]. – Moscow : Rossijskij sovet po mezhdunarodny'm delam, 2024. – 96 p. – URL: <https://russiancouncil.ru/papers/Sanctions-UMM11.pdf> (visited on 01/20/2026).
7. Structure of public external debt of the Russian Federation as of February 1, 2026 / Ministry of Finance of Russia. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=315595 (visited on 01/20/2026).
8. *Sun C.* Russian-Chinese financial cooperation: the possibility of large-scale deepening // Bulletin of Eurasian Science. – 2021. – Vol. 13, no. 5. – DOI: [10.15862/38ECVN521](https://doi.org/10.15862/38ECVN521). – URL: <https://esj.today/PDF/38ECVN521.pdf>.
9. *Surkov N. Y.* Russia and the Arabian monarchies: the search for common interests and prospects for cooperation // Bulletin of Udmurt University. Sociology. Political science. International relations. – 2022. – Vol. 6, issue 1. – P. 81-90. – DOI: [10.35634/2587-9030-2022-6-1-81-90](https://doi.org/10.35634/2587-9030-2022-6-1-81-90).
10. The volume of public external debt of the Russian Federation / Ministry of Finance of Russia. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/external/structure/ (visited on 02/02/2026).

The role of the Federal Tax Service of the Russian Federation in improving the public administration system (using the example of the Republic of North Ossetia-Alania)

© 2026 **Kallagov Boris Ramazanovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Finance. Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. Associate Professor of the Department of Finance and Credit. Vladikavkaz Institute of Management. E-mail: visit-den@mail.ru

© 2026 **Kuchiev Aslan Alanovich**

Student. Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: visit-den@mail.ru

The article discusses key areas for improving the public administration system in the context of accelerating technological and political transformations. External threats and internal risks are forcing the Russian economic model to adapt to new realities, which explains the relevance of this research topic. The study focuses on the mechanism of managing the economy and budget of the Republic of North Ossetia-Alania. The subject of the study is the economic and budgetary indicators of the Republic of North Ossetia-Alania.

Keywords: *public administration, regional budgets, tax authorities, control activities, state budget, state authorities, taxes, and tax policy.*

References

1. Budget Code of the Russian Federation: Federal Law of July 31, 1998 No. 145-FZ (as amended, effective as of March 13, 2026).
2. Concept for the development of a national data management system: approved. by order of the Government of the Russian Federation dated November 30, 2021 No. 3363-r.
3. *Dedkova E. G., Korostelkin M. M.* Electronic services of the Federal Tax Service of Russia: efficiency, problems and prospects for digitalization // Economics and humanities. – 2025. – 7 (402). – P. 37–49.
4. *Karabulatova D. D.* Expanding the powers of the Federal Tax Service of Russia in the field of tax control in 2026 // Science through the prism of time. – 2026. – 3 (108). – P. 29–33.

5. National program “Digital Economy of the Russian Federation”: Passport (approved by the minutes of the meeting of the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects dated December 24, 2018 No. 16) (as amended, valid as of March 13, 2026).
6. On state control (supervision) and municipal control in the Russian Federation: Federal Law of July 31, 2020 No. 248-FZ (as amended, effective as of March 13, 2026).
7. On strategic planning in the Russian Federation: Federal Law of June 28, 2014 No. 172-FZ (as amended, effective as of March 13, 2026).
8. On the procedure for assessing the regulatory impact of draft regulatory legal acts of federal executive authorities and the examination of existing regulatory legal acts: Decree of the Government of the Russian Federation of December 17, 2012 No. 1318 (as amended, effective as of March 13, 2026).
9. Report on tax expenditures of the Russian Federation. Class of 2023 / Ministry of Finance of the Russian Federation. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/fiscal_policy/tax_expenditures.
10. Tax Code of the Russian Federation (part one): Federal Law of July 31, 1998 No. 146-FZ (as amended, effective as of March 13, 2026), art. 56 “Tax benefits”.

On improving the financing of the financial system of Russia

© 2026 **Kolesov Alexander Semenovich**

Professor of Institute of Economics and Law, Doctor of Economic Sciences. Petrozavodsk State University, Russia, Petrozavodsk.

E-mail: dav1660@yandex.ru

This article examines the improvement of funding from various sources within the Russian Federation's financial system (FS).

The purpose of our work is to find additional opportunities to improve the financing of the Federal Security Service in the country, starting with the intention of proving the existence of the problem of such improvement, including the justification of the need for a permanent study of this process, and ending with the introduction of proposals for overcoming the likely difficulties that may arise during the implementation of the planned reforms.

The study concludes with conclusions, each of which aligns with the specific objective of the work. Furthermore, the importance of further targeted study of this topic is noted.

Keywords: *financial system (FS), FS financing, improvement of FS financing.*

References

1. All-Russian Classifier of Types of Economic Activities OK 029-2014 (NACE rev. 2) / Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Federal Agency for Technical Regulation, Metrology. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320.
2. Federal Customs Service. – URL: <https://customs.gov.ru>.
3. Finance : textbook / ed. by V. V. Kovalev. – 3rd ed. – Moscow : Prospekt, 2012. – 926 p.
4. Finance of Russia 2024 : Statistical collection. – Moscow : Rosstat, 2025. – 458 p.
5. *Kadomczeva S. V.* Public finance : training manual. – Moscow : Infra-M, 2009. – 352 p.
6. *Kim L. V., Yakovleva L. V.* Finance statistics : teaching aid. – Yuzhno-Sahalinsk : SahGU, 2013. – 104 p.
7. *Kolesov A. S.* Efficiency of state financial policy: issues of theory and practice. – Moscow : Finansy', 2012. – 309 p.
8. *Kolesov A. S.* State financial policy: simultaneous influence of objective and subjective factors // Current problems of economics and law. – 2022. – 3 (10). – P. 31-43.
9. *Leonova N. G.* Financial statistics : training manual. – Habarovsk : Tihookeanskij gosudarstvenny'j universitet, 2019. – 110 p.
10. Methodological materials for generating information on public finance statistics. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/gosfin/fin_stats/method.
11. Methodological recommendations for determining the types of economic activities of business entities in accordance with the All-Russian Classifier of Types of Economic Activities (OKVED) for the formation of state registers (approved by order of the Ministry of Economic Development of Russia dated December 29, 2022 No. 758). – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406070967>.
12. OKVED directory by type of activity. – URL: <https://e-kontur.ru/kakoi-okved?ysclid=mgw0851kgr592964621>.

Evolution of methodological approaches to bond selection: from classical models to digital analytical systems

© 2026 **Krasichev Evgeny Romanovich**

Student. Financial University at Government of the Russian Federation, Moscow.

E-mail: 223171@edu.fa.ru

© 2026 **Gerasimova Elena Borisovna**

Professor of the Department of Business Analytics at the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Doctor of Economics, Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow.

E-mail: egerasimova@fa.ru

The article examines the evolution of methodological approaches to bond selection, from early largely manual techniques to formal fixed-income models and then to digital analytical systems. It shows that bond-selection methodology developed through the gradual complication of its analytical toolkit: from comparing coupon, maturity, and issuer reliability to calculating yield, duration, yield-curve analysis, immunization, credit risk, and modern digital screening and monitoring environments. The paper argues that digital tools do not replace classical approaches but incorporate them into a more convenient and operational analytical framework.

Keywords: *bonds, bonds analysis, fixed income, yield to maturity, duration, immunization, credit risk, liquidity, digital analytical systems.*

References

1. Adding yield to the offer date in a stock market system / Moscow Exchange. – URL: <https://www.moex.com/n91370> (visited on 03/29/2026).
2. Bonds – list of bonds. T-Invest API / T-Bank. – URL: <https://developer.tbank.ru/invest/api/instruments-service-bonds> (visited on 03/30/2026).
3. Corporate Bonds / Investor.gov. – URL: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/investment-products/bonds-or-fixed-income-products> (visited on 03/28/2026).
4. Fabozzi F. J., Fabozzi F. A. Bond Markets, Analysis, and Strategies. – 10th ed. – Cambridge, MA : MIT Press, 2021. – 936 p.
5. Getting started. T-Invest API / T-Bank. – URL: <https://developer.tbank.ru/invest/intro/intro> (visited on 03/30/2026).

6. Hanging up the phone – electronic trading in fixed income markets and its implications / M. Bech [et al.] ; BIS Quarterly Review. – 2016. – URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1603h.pdf (visited on 03/28/2026).
7. High-yield Corporate Bonds / Investor.gov. – URL: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/investment-products/bonds-or-fixed-income-products/high> (visited on 03/29/2026).
8. How to use duration in practice / Moscow Exchange School. – URL: <https://school.moex.com/manuals/kak-primenyat-dyuraciyu-na-praktike> (visited on 03/30/2026).
9. Liability-Driven and Index-Based Strategies 2026. Curriculum CFA Program Level III / CFA Institute. – URL: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refresher-readings/2026/liability-driven-index-based-strategies> (visited on 03/28/2026).
10. Moscow Exchange. Bond trading volume on the Moscow Exchange reached a record 42 trillion rubles in 2025. – URL: <https://www.moex.com/n96847> (visited on 03/29/2026).
11. Moscow Exchange. Investor activity on the Moscow Exchange debt market increased by one and a half times. – URL: <https://www.moex.com/n97608> (visited on 03/28/2026).
12. Nagel J., Baden M. Baron M. Electronic trading in fixed income markets. – Basel : BIS Markets Committee, 2016. – URL: <https://www.bis.org/publ/mktc07.pdf> (visited on 03/29/2026).
13. Overview of Fixed-Income Portfolio Management 2026. Curriculum CFA Program Level III / CFA Institute. – URL: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refresher-readings/2026/overview-fixed-income-portfolio-management> (visited on 03/30/2026).
14. Predicting individual corporate bond returns / G. Feng [et al.] // Journal of Banking & Finance. – 2025. – Vol. 171. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426624002863> (visited on 03/29/2026).
15. The Bank of Russia's Work in 2024: Results in Brief / Bank of Russia. – URL: https://cbr.ru/collection/collection/file/55581/rb_2024.pdf (accessed: 29.03.2026).
16. Understanding Pricing and Interest Rates / TreasuryDirect. – URL: <https://treasurydirect.gov/marketable-securities/understanding-pricing/> (visited on 03/28/2026).

Theoretical foundations of investment decision-making when choosing bonds: profitability, risk, duration and credit quality

© 2026 **Krasichev Evgeny Romanovich**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow.

E-mail: 223171@edu.fa.ru

© 2026 **Gerasimova Elena Borisovna**

Professor of the Department of Business Analytics at the Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Doctor of Economics, Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow.

E-mail: egerasimova@fa.ru

The article examines the theoretical foundations of investment decision-making in bond selection. It shows that a sound bond choice cannot be reduced to comparing coupon rates or yield to maturity alone. A meaningful assessment requires consideration of cash-flow structure, interest-rate sensitivity, issuer credit quality, issue liquidity, and the investor's horizon. The paper outlines a decision-making framework that includes goal setting, primary screening, comparative analysis, and subsequent monitoring.

Keywords: *bonds, investment decision, yield to maturity, duration, interest-rate risk, credit risk, liquidity, investment strategy.*

References

1. Adding yield to the offer date in a stock market system / Moscow Exchange. – URL: <https://www.moex.com/n91370> (visited on 03/28/2026).
2. Basics of Portfolio Planning and Construction 2026. Curriculum CFA Program Level I / CFA Institute. – URL: <https://www.cfainstitute.org/sites/default/files/docs/programs/cfa-program/2026-11-topics-combined.pdf> (visited on 03/30/2026).
3. Bond trading volume on the Moscow Exchange reached a record 42 trillion rubles in 2025 / Moscow Exchange. – URL: <https://www.moex.com/n96847> (visited on 03/29/2026).
4. Corporate Bonds / Investor.gov. – URL: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/investment-products/bonds-or-fixed-income-products> (visited on 03/30/2026).
5. Curve-Based and Empirical Fixed-Income Risk Measures 2026. Curriculum CFA Program Level I / CFA Institute. – URL: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refresher-readings/2026/curve-based-and-empirical-fixed-income-risk-measures> (visited on 03/28/2026).

6. *Fabozzi F. J., Fabozzi F. A. Bond Markets, Analysis, and Strategies.* – 10th ed. – Cambridge, MA : MIT Press, 2021. – 936 p.
7. How to use duration in practice / Moscow Exchange School. – URL: <https://school.moex.com/manuals/kak-primenyat-dyuraciyu-na-praktike> (visited on 03/29/2026).
8. Investor activity on the Moscow Exchange debt market increased by one and a half times / Moscow Exchange. – URL: <https://www.moex.com/n97608> (visited on 03/28/2026).
9. Main directions of the unified state monetary policy for 2026 and the period 2027 and 2028 / Bank of Russia. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/180751/on_2026%282027-2028%29.pdf (visited on 03/27/2026).
10. Overview of Fixed-Income Portfolio Management 2026. Curriculum CFA Program Level III / CFA Institute. – URL: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refresher-readings/2026/overview-fixed-income-portfolio-management> (visited on 03/30/2026).
11. The Bank of Russia decided to reduce the key rate by 50 bp, to 15.00% per annum / Bank of Russia. – URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=20032026_133000key.htm (visited on 03/29/2026).
12. Understanding Pricing and Interest Rates / TreasuryDirect. – URL: <https://treasurydirect.gov/marketable-securities/understanding-pricing/> (visited on 03/27/2026).

Assessment of the impact of instability factors on the functioning of the TFMF

© 2026 **Lazarova Larisa Borisovna**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Finance. Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz, Russia.

E-mail: llblazarova@mail.ru

© 2026 **Kasaeva Monika Talikovna**

Master's student. Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz, Russia.

E-mail: kasaeva.monika@mail.ru

The article examines the impact of instability factors on the functioning of the TFMF. The main factors that destabilize the TFMF are presented. In addition, the article analyzes the dynamics of the TFMF's income and expenses in 2022–2024. Special attention is given to the impact of inflationary processes on the TFMF's tariffs, as well as to finding ways to minimize risks and ensure the financial stability of the TFMF system. The relevance of the article is due to the need to adapt healthcare financing mechanisms to the conditions of budget deficits, rising costs of medical technologies, and changes in the structure of diseases.

Keywords: *compulsory medical insurance, budget, Federal Mandatory Medical Insurance Fund, territorial mandatory medical insurance program, TFMF subventions, medical inflation, volumes of medical care, and GIS of mandatory medical insurance.*

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation dated December 29, 2023 No. 2353 "On the Program of State Guarantees for Free Medical Care to Citizens for 2024 and for the Planning Period of 2025 and 2026".
2. Decree of the Government of the Russian Federation of December 29, 2025 No. 2188 "On the Program of State Guarantees for the provision of free medical care to citizens for 2026 and for the planning period of 2027 and 2028".
3. Federal Law No. 540-FZ of November 27, 2023 "On the MHIF budget for 2024-2026."
4. Federal Law No. 541-FZ of November 27, 2023 "On the budget of the Federal Compulsory Health Insurance Fund for 2024 and for the planning period of 2025 and 2026".
5. FFOMS statistics: Analysis of accounts payable of medical organizations for 2023.
6. *Ivanov S. A.* Modeling the risks of territorial compulsory medical insurance funds in conditions of economic turbulence // Finance and credit. – 2024. – Vol. 30, no. 1. – P. 45–62.
7. *Kuznecov N. V.* Problems of financial sustainability of the compulsory medical insurance system under sanctions restrictions // Health Economics. – 2023. – No. 4. – P. 12–18.
8. Letter of the Ministry of Health of Russia No. 11-7/1/2-23123 "On the formation and economic justification of territorial state guarantee programs".
9. Order of the Government of the Russian Federation dated February 20, 2024 No. 408-r "On approval of the MHIF work plan for 2024".
10. Order of the Ministry of Health of Russia dated March 19, 2021 No. 231n (as amended in 2023) on the procedure for monitoring the volume and quality of medical care.

Culture in the context of budget optimization: a new approach to cost planning

© 2026 Pomogaybina Elena Pavlovna

Senior lecturer at the Department of Personnel Management and Advertising. Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University). Graduate student. Saint Petersburg University of Economics, Saint Petersburg, Russia.

E-mail: elenapvpom@yandex.ru

The article explores the integration of the cultural sphere into the federal project “Labor Productivity” as a factor in the transformation of state cultural policy. The methodological foundations of linking the financial support of cultural institutions with labor productivity indicators are analyzed. The mechanisms of minimizing the risks of budget optimization and the transformation of regulatory costs for the provision of state (municipal) services in the field of culture into a tool for the development of the industry are substantiated.

Keywords: *cost planning, budget optimization, cultural institutions, financial support, state (municipal) services, labor productivity.*

References

1. A unified plan for achieving the national development goals of the Russian Federation until 2030 and for the future until 2036 (approved by the Government of the Russian Federation on 01/09/2025). – URL: <http://government.ru/docs/53927/> (visited on 02/15/2026).
2. Efficiency and effectiveness: ways to increase labor productivity in the cultural sector. – URL: <https://ock.roskultproekt.ru/wp-content/uploads/2025/12/jeffektivnosti-rezultativnost-puti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-v-otrasli-kultury.pdf> (visited on 02/05/2026).
3. Leningrad region launches a pilot project to increase labor productivity in the cultural sector. – URL: <https://ktzn.lenobl.ru/ru/news/83900/?ysclid=mm7i6mvglg297271129> (visited on 03/01/2026).
4. Muzychuk V. Y. Increased productivity or a new wave of optimization in the field of culture? // Standard of living of the population of Russian regions. – 2025. – Vol. 21, no. 4. – P. 502–517. – DOI: [10.52180/1999-9836_2025_21_4_1_502_517](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_1_502_517).
5. Order of the Ministry of Culture of Russia dated March 28, 2019 No. 357 (as amended on December 26, 2023) “On approval of the General requirements for determining standard costs for the provision of state (municipal) services in the field of culture and cinematography, used in calculating the volume of subsidies for financial support for the implementation of state (municipal) tasks for the provision of state (municipal) services (performance of work) by state (municipal) institution” (Registered with the Ministry of Justice of Russia on June 4, 2019 No. 54839) / SPS Consultant Plus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_326447/ (visited on 03/01/2026).

6. Order of the Ministry of Culture of the Russian Federation dated December 13, 2024. No. 2563 "On approval of methods for calculating indicators of the federal project "Labor Productivity", which is part of the national project "Efficient and Competitive Economy" / SPS Consultant Plus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_493899/ (visited on 03/01/2026).
7. Passport of the federal project "Labor Productivity" / SPS Consultant Plus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_516920/ (visited on 03/01/2026).
8. *Rubinshtejn A. Y.* Paternalism and social utility: normative analysis of protected goods : Scientific report. – Moscow : Institut e'konomiki RAN, 2020. – 54 p.
9. Statistical data on types of cultural, arts and educational institutions / Industry statistical reporting. – URL: <https://givc.ru/index/> (visited on 03/06/2026).
10. Statistics in the field of culture / Committee for Culture, Tourism of the Leningrad Region. – URL: <https://kit.lenobl.ru/statistika/> (visited on 01/31/2026).

Quality of banking services within the system of factors of financial stability of banks: content, classification and economic effects

© 2026 **Rogachev Nikita Sergeevich**

Postgraduate student of the Department of Finance and Credit, Faculty of Economics. Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow.

E-mail: nik.rogachev.2001@mail.ru

© 2026 **Savchina Oksana Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Finance and Credit Department. Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow.

E-mail: savchina-ovl@rudn.ru

The quality of banking services is considered as a systemic element of the financial stability of credit institutions. The article reveals the economic content and features of banking services, presents their classification by types and levels of complexity, and identifies key quality indicators. It is substantiated that high service quality strengthens customer trust, expands the resource base, reduces operational and reputational risks, and contributes to sustainable income growth. The economic effects of improving service quality are analyzed, and recommendations for enhancing the financial stability of banks are proposed.

Keywords: *banking services, financial stability, service quality, customer trust, operational risks, service classification, quality indicators, reputational risks.*

References

1. Accenture. Global Banking Consumer Study 2025: Banking on Trust. – Dublin : Accenture, 2025. – 52 p. – URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Global-Banking-Consumer-Study-2025-Report.pdf> (visited on 03/26/2026).
2. Bank reputational risks: causes, consequences, prevention / PJSC "Sberbank". – 2022. – URL: <https://www.sberbank.ru> (visited on 03/26/2026).
3. *Khaleel Khashman R. M.* Customer Satisfaction Quality in Banking Sector // International Journal of Business and Management. – 2023. – Feb. – Vol. 18, no. 2. – P. 15. – ISSN 1833-3850. – DOI: [10.5539/ijbm.v18n2p15](https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n2p15).
4. *Kushnareva Y. V.* Quality of banking services and efficiency of bank activities // Economy. Management. Human. – 2018. – No. 5. – P. 2–8.
5. Latinia. How banks can improve customer satisfaction and loyalty through personalised, realtime communications / Latinia Insights. – 2024. – URL: <https://latinia.com> (visited on 03/26/2026).
6. *Lev M. Y., Medvedeva M. B., Leshchenko Y. G.* Assessing the sustainability of a commercial bank in terms of economic and financial security // Economic security. – 2023. – Vol. 6, no. 1. – P. 173–200. – DOI: [10.18334/ecsec.6.1.117469](https://doi.org/10.18334/ecsec.6.1.117469).
7. *Malik M., Green P.* Risk governance and customer trust in the banks of OECD // 11th Annual Conference on Risk Governance. University of Siegen, 19–20 Oct 2023.
8. *Nguyen T. T., Pham T. H.* The impact of service quality on customer trust and loyalty in banking // International Review of Management and Marketing. – 2023. – Vol. 13, no. 4. – P. 120–128. – URL: <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/14658> (visited on 03/26/2026).
9. *Safina O. V., Smirnova N. V.* Analysis of the quality of banking services // Economic Sciences. – 2017. – No. 2. – P. 51–59.
10. *Tai J., Liao L. K., Wang Y. L.* Improving service quality of wealth management bank for high net worth customers during COVID 19: a fuzzy DEMATEL approach // Applied System Innovation. – 2023. – Vol. 6, no. 3.

Assessment of the quality of banking services and its impact on financial efficiency and sustainability of banks: methods, indicators and an integral approach

© 2026 **Rogachev Nikita Sergeevich**

Postgraduate student of the Department of Finance and Credit, Faculty of Economics. Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow.

E-mail: nik.rogachev.2001@mail.ru

© 2026 **Savchina Oksana Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Finance and Credit Department. Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow.

E-mail: savchina-ovl@rudn.ru

The paper analyses existing approaches to assessing the quality of banking services and explores their relationship with banks' financial efficiency and stability. It reviews methods such as SERVQUAL, SERVPERF, E-S-QUAL, CSI and NPS and metrics including ROA, ROE, NIM, capital adequacy and non-performing loan ratios. An integral model combining service and financial indicators is proposed.

Keywords: *quality of banking services; service quality assessment; integral indicator; SERVQUAL; NPS; financial efficiency; financial stability; return on assets (ROA); capital adequacy ratio; non-performing loans.*

References

1. Bank cost to income ratio (%) / World Bank. Metadata Glossary. – URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/global-financial-development/series/GFDD.EI.07> (visited on 03/26/2026).
2. Bank nonperforming loans to total gross loans (%) / World Bank. Metadata Glossary. – URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/world-development-indicators/series/FB.AST.NPER.ZS> (visited on 03/26/2026).
3. Dzyuba A. Y., Bogdanova E. O. Financial stability of commercial banks: methodology and assessment // Financial Economics. – 2025. – No. 10. – P. 1–9.
4. Gorskij M. A., Fominczeva E. A. Indicators and methods for assessing the financial stability of a commercial bank // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2022. – No. 5. – P. 271–277.
5. ISO 9000 Quality Management Systems. – URL: <https://www.iso.org/iso-9000> (visited on 03/26/2026).

6. *Novatorov E. V., Noviczka V. D.* Modification and empirical testing of the SERVQUAL service quality measurement methodology in relation to banking services // Marketing in the field of financial and insurance services. – 2023. – No. 1. – P. 22–32.
7. *Palkina Y. A.* Main criteria for choosing a bank by clients // Economics, entrepreneurship and law. – 2024. – No. 3. – P. 3–8.
8. Return on Assets (ROA): Formula, Calculation, and Financial Analysis / Corporate Finance Institute. – URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/return-on-assets-roa-formula/> (visited on 03/26/2026).
9. *Thamokova S. M., Hamurzov A. T.* Analysis and assessment of the quality of bank assets // Industrial economy. – 2025. – URL: <https://onlineschool-1.ru> (visited on 03/21/2026).
10. *Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L.* Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. – New York : Free Press, 1990.

Improving the composition and content of the elements of the deposit policy of banking organizations

© 2026 **Rykov Sergey Vladimirovich**

PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Management. Starooskolsky Branch of the BelSU State National Research University.

E-mail: rva7868@yandex.ru

The attraction of temporarily available monetary resources for a commercial bank is an important basis for the implementation of active operations related to the issuance of credit funds. In this regard, the deposit policy pursued by a banking organization is an integral basis for the formation of a financial resource base. The article discusses the fundamental concept of defining the boundaries of the formation and implementation of deposit policy, including its fundamental elements necessary for conducting deposit operations by a commercial credit institution in deposit market.

Keywords: *banking organization, deposit, deposit policy, deposit operations, deposit, deposit management, money, money supply.*

References

1. *Badaeva V. S., Makuhina Y. O.* Deposit policy of banking institutions: problems and prospects : collection of articles by the winners of the X International Scientific and Practical Conference, May 20, 2017: at 3 p.m. // European research. – Penza : Nauka i prosveshchenie, 2017. – P. 110–112.
2. *Bespalova O. V.* Deposit policy of a commercial bank at a new stage of development of the banking system of the Russian Federation // Economics and Entrepreneurship. – 2017. – 2–1 (79). – P. 484–488.

3. *Grishina E. A., Kovalenko S. B.* Some trends in the development of the modern Russian banking services market. – 2018.
4. *Kovalenko S. B., SHernin P. G.* Attractiveness and profitability of foreign currency deposits : collection of scientific works // The banking system of Russia and modern features of its functioning. – Saratov : Saratovskij soczial'no-e'konomicheskij institut (filial) RE'U im. G. V. Plehanova, 2016. – P. 57–62.
5. *Marenkov N. L.* Anti-crisis management. Control and risks of commercial banks and firms in Russia. – Moscow : Editorial URSS, 2022. – 360 p.
6. *Markova O.* Analysis and risk assessment of the loan portfolio of a commercial bank. – Moscow : LAP Lambert Academic Publishing, 2020. – 843. P.
7. *Merkulova N.* Capitalization of a commercial bank: management and development strategy. – Moscow : LAP Lambert Academic Publishing, 2021. – 192 p.
8. *Ry'kov S. V.* Assessment of the use of the deposit portfolio using criteria characterizing the effectiveness of the deposit policy of a financial and credit organization // University Bulletin. – Dushanbe, 2016. – Issue 2, 3 (55). – P. 144–149.
9. *Samojlova Y.* Deposit operations of a commercial bank. – Moscow : LAP Lambert Academic Publishing, 2023. – 120 p.
10. *Savinova V. A.* Banking risks in the context of financial globalization: theory and practice of diversification : monograph. – Ekaterinburg, 2016. – 164 p.
11. *Tershukova M. B., Bojczova E. I.* Bank liquidity management in Russia in modern conditions : interuniversity collection of scientific papers // Problems of improving the organization of production and management of industrial enterprises. – Samara : Izdatel'stvo Samarskogo gosudarstvennogo e'konomicheskogo universiteta, 2016. – P. 574–579.
12. *Vasil'eva N. K., Gutova K. V.* The influence of the Central Bank's interest rate policy on the deposit policy of commercial banks // Polythematic network electronic scientific journal of Kuban State Agrarian University. – 2017. – No. 133. – P. 745–759.

The Role of Tax Control in Ensuring Budgetary Sustainability

© 2026 **Shcherbakova Nataliya Vladimirovna**

Department of Accounting, Taxes and Economic Security, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences. Volga State University of Technology, Yoshkar-Ola, Russia.

E-mail: shchnataliya@gmail.com

The article examines the role of tax control as a fundamental instrument for ensuring the budgetary sustainability of the state in the context of macroeconomic instability and the transformation of tax risks. The study explores theoretical approaches to understanding the essence of the categories “budgetary sustainability” and “tax control.” Based on logical-structural analysis and the application of economic and statistical methods, the relationship between the condition of the tax control system and the stability of budget revenues is identified. The paper substantiates the need for a comprehensive study of tax control, taking into account the assessment of its impact on budgetary sustainability, as well as the analysis of tax administration challenges in the context of digitalization and economic uncertainty.

Keywords: *budgetary sustainability; tax control; tax administration; digitalization; budget revenues.*

References

1. Address of the President of the Russian Federation to the Federal Assembly dated January 15, 2020. – (Visited on 03/01/2026).
2. *Blank I. A.* Public Financial Management. – Kiev : Nika-CZentr, 2018.
3. Decree of the Government of the Russian Federation of April 15, 2014 No. 320 (as amended on February 21, 2026) “On approval of the state program of the Russian Federation “Public financial management and regulation of financial markets”. – (Visited on 02/28/2026).
4. *Ivanov I. P.* Fiscal sustainability: theoretical aspects and assessment methods // Finance and credit. – 2021. – No. 7. – P. 15–28.
5. OECD. Fiscal Sustainability and Public Finance Frameworks. – Paris : OECD Publishing, 2020.
6. *Ryabova E. V.* Development of interbudgetary relations within the framework of fiscal policy aimed at ensuring the financial stability of the constituent entities of the Russian Federation // Journal of Russian Law. – 2023. – No. 7.
7. *SHemyakina M. S., SHHerbakova N. V.* Strategies for improving the tax control mechanism // Innovative technologies of management and law. – 2020. – 2 (28). – P. 62–64.
8. *SHHerbakova N. V.* Tax risk assessment of commercial organizations // Bulletin of the Volga State Technological University. Series: Economics and management. – 2018. – 1 (37). – P. 84–99.

9. Tax Code of the Russian Federation. Part one: dated 07/31/1998 No. 146-FZ (as amended on 02/15/2016 No. 32-FZ, dated 04/05/2016 No. 101-FZ, dated 04/05/2016 No. 102-FZ, dated 04/26/2016 No. 110-FZ). – (Visited on 02/28/2026).
10. The main directions of budget, tax and customs tariff policies for 2026 and for the planning period of 2027 and 2028 (approved by the Ministry of Finance of Russia)”. – (Visited on 02/28/2026).

Macroeconomic uncertainty and its impact on companies' investment decisions

© 2026 **Tadtaeva Valida Valerievna**

Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor. Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz Branch, Russia, Vladikavkaz. Vladikavkaz Institute of Management, Vladikavkaz, Russia.

E-mail: vvtadtaeva@fa.ru

© 2026 **Dzhioeva Ekaterina Taimurazovna**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz branch.

E-mail: vvtadtaeva@fa.ru

The article examines the impact of the current macroeconomic situation in Russia on investment decision-making. The paper reveals the main channels of the impact of uncertainty on the investment activity of companies, through the financial channel and the effect of real options. The methods of business adaptation to the current conditions are considered.

Keywords: *macroeconomic uncertainty, investments, real options, limitations, strategy, adaptability.*

References

1. *CHerkasova V. A., Veduta R. A.* The impact of geopolitical and economic uncertainty on the investment activities of Russian companies // Financial management. – 2024. – No. 4. – P. 56–68.
2. Economic policy in conditions of turbulence and restrictions / S. N. Bol'shakov [et al.] // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. – 2024. – No. 6. – P. 16–192.
3. Federal Law “On investment activities in the Russian Federation, carried out in the form of capital investments” dated February 25, 1999 No. 39-FZ (latest edition).
4. *Halyapin A. A., Pererva A. V., Ryabinina V. V.* Macroeconomic factors and investment decisions in conditions of economic instability // Economics and management. – 2024. – No. 12. – P. 78–87.
5. Investment decisions in financial management : textbook for universities / ed. by A. Z. Boby'levaya. – Moscow : Yurajt, 2026. – 133 p.
6. *Komarovskaya N. V.* Uncertainty and economic activity: theoretical aspects // Questions of theoretical economics. – 2026. – No. 1. – P. 22–38.

7. *Leont'eva S. M., Kuz'min E. D., Mustafin M. A.* Investor behavior in conditions of economic uncertainty // Electronic scientific journal "Economy Vector". – 2024. – No. 10.
8. Main directions of the unified state monetary policy for 2025 and the period 2026 and 2027 / Bank of Russia. – URL: <https://cbr.ru>.
9. *Mau V. A.* Economic policy during a pandemic: experience from 2021–2022. // Economic issues. – 2022. – No. 3. – P. 5–28.
10. Number of legal entities and individual entrepreneurs, information about which is contained in the Unified Register of Small and Medium-Sized Enterprises / Unified Register of Small, Medium Enterprises. – URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?level=2&fo&ssrf>.
11. *Sviridov A. V.* Uncertainty in economic policy and its relationship with investment decisions of firms // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2024. – Vol. 6–3(93). – P. 49–57.

Transformation of tax consultation in the conditions of digitalization of tax control in the Russian Federation

© 2026 **Tuskayeva Madina Ruslanovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Taxes. Accounting. Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.
E-mail: madina.tuskaewa@yandex.ru

© 2026 **Plieva Evelina Georgievna**

Student. Vladikavkaz branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.
E-mail: madina.tuskaewa@yandex.ru

The article is devoted to the study of changes in the institution of tax consulting under the influence of the introduction of high-tech systems of tax control. The author analyzes the transition from a reactive model of consulting to a proactive (preventive) one and substantiates the need to introduce TaxTech solutions into the consultant's practice.

Keywords: *tax consulting, tax control, digitalization, Federal Tax Service of Russia, tax monitoring, tax risks, artificial intelligence.*

References

1. *Egorov D. V.* Federal Tax Service: digitalization of tax administration as a guarantee of effective budget replenishment / Federal Tax Service of Russia. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/14605971/ (visited on 03/27/2026).

2. Federal Law No. 263-FZ of July 14, 2022 “On Amendments to Parts One and Two of the Tax Code of the Russian Federation”.
3. *Kosova T. E.* Digitalization of taxation: challenges for tax consulting // *Financial magazine*. – 2025. – No. 2. – P. 87–98.
4. *Krichevskij N. A., Smirnov D. A.* Artificial intelligence and Big Data in tax administration: new risks and opportunities for business // *Taxes and taxation*. – 2026. – No. 3. – P. 30–38.
5. *Panskov V. G.* Taxes and taxation: theory and practice. – 8th ed. – Moscow : Yurajt, 2026. – 645 p.
6. *Petrov A. V., Ivanova G. M.* TaxTech solutions in the tax consulting system: Russian experience and prospects // *Tax Policy and Practice*. – 2025. – No. 1. – P. 45–52.
7. Regulations on the Federal Tax Service, approved by Decree of the Government of the Russian Federation of September 30, 2004 No. 506 (as amended on May 29, 2025).
8. *Smirnova E. E., Novikova I. I.* The evolution of the role of a tax consultant in the context of the implementation of the Unified Tax Code // *Bulletin of the Russian Economic University. G. V. Plekhanova*. – 2025. – No. 6. – P. 101–110.
9. Strategic map of the Federal Tax Service of Russia for 2024–2028 / Federal Tax Service of Russia. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/fns/strategy (visited on 03/27/2026).
10. Tax Code of the Russian Federation (Part One) dated July 31, 1998 No. 146-FZ (as amended on November 28, 2025).
11. The future of tax functions: digitalization and automation / PwC. – 2025. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/tax/digital-transformation.html> (visited on 03/27/2026).
12. *Tuskaeva M. R., Polatidi K. O.* Features of the development of the modern tax system in Russia // *Humanities and socio-economic sciences*. – 2018. – 6 (103). – P. 156–158.
13. *Tuskaeva M. R., Vazagova K. Z.* Possibility of using the experience of foreign countries in reforming the Russian tax system : Collection of scientific papers based on the materials of the International Conference // *Current directions and prospects for the development of the national economy*. – 2018. – P. 35–42.

Features of formation of regional and local budgets of subjects of the Russian Federation

© 2026 **Tuskayeva Madina Ruslanovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Taxes. Accounting. Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.
E-mail: madina.tuskaewa@yandex.ru

© 2026 **Khutinaeva Elina Batrazovna**

Student. Vladikavkaz branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.
E-mail: khutinaevae@mail.ru

The article analyzes the features of formation of regional and local budgets, including in the conditions of crisis phenomena in the country's economy, inflation and instability of the financial system.

Keywords: *regional budget, budgetary structure, financial autonomy, budget management, transfers, and financial stability.*

References

1. Budget Code of the Russian Federation dated July 31, 1998 No. 145-FZ (as amended in force from December 28, 2025).
2. Constitution of the Russian Federation of December 12, 1993 (as amended for 2024).
3. Decree of the Government of the Russian Federation of February 10, 2023 No. 189 "On approval of the methodology for assessing the financial stability of the constituent entities of the Russian Federation".
4. Decree of the Government of the Russian Federation of September 26, 2022 No. 1752 "On approval of the Rules for the distribution of subsidies from the federal budget to the budgets of constituent entities of the Russian Federation to equalize budgetary security".
5. Decree of the President of the Russian Federation of April 21, 2020 No. 272 "On the national development goals of the Russian Federation for the period until 2030".
6. Federal Law of April 5, 2021 No. 99-FZ "On amendments to the Budget Code of the Russian Federation in terms of improving interbudgetary relations".
7. Federal Law of August 7, 2001 No. 110-FZ "On financial support for constituent entities of the Russian Federation".
8. Federal Law of November 29, 2021 No. 382-FZ "On the federal budget for 2022 and for the planning period of 2023 and 2024".
9. Federal State Statistics Service (Rosstat). – URL: <https://rosstat.gov.ru>.
10. Ministry of Finance of the Russian Federation. – URL: <https://minfin.gov.ru>.

11. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated December 15, 2022 No. 234n "On approval of Methodological recommendations for the preparation and execution of budgets of constituent entities of the Russian Federation".
12. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated June 8, 2023 No. 112n "On the procedure for creating and maintaining a register of municipal and regional debt obligations".
13. *Regional'ny'e osobennosti nalogovoj politiki Tuskaeva M. R., Tuskaev T. R., Basnukaev M. S.* Bulletin of the Chechen State University named after. A. A. Kadyrova. – 2024.
14. *Tuskaeva M. R., Kasaeva L. M.* Formation of the regional budget: problems and development prospects : Collection of scientific papers based on the materials of the international scientific conference (within the framework of the VI International Scientific Student Congress on the topic: "Civil society of Russia: formation and paths of development") // Russian economy in the context of globalization: challenges and development opportunities. – 2015. – P. 197–201.

Comparison and analysis of control procedures at organized exchange trading in leading financial centers (USA, UK, EU)

© 2026 **Yakovleva Marina Nikolaevna**

A graduate student. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: 241320@edu.fa.ru

© 2026 **Ivanovskaya Zhanna Vladimirovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of International Business, Faculty of International Economic Relations. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: ZVIvanovskaya@fa.ru

The relevance of this research stems from the globalization of financial markets and the consequent need to harmonize exchange control standards. This article is dedicated to a comparative analysis of the institutional models and control procedures governing organized trading in the United States, the United Kingdom, and the European Union. The object of the study is the regulatory systems of these jurisdictions, while the subject is the similarities and differences in their supervisory mechanisms. The methodological framework employs comparative legal and systemic analysis. The practical significance of the work lies in identifying ongoing trends toward convergence, alongside the persistence of unique approaches to enforcement and asset protection.

Keywords: *Exchange control, financial regulation, USA, United Kingdom, European Union, algorithmic trading, MiFID II, self-regulatory organizations, supervisory procedures, asset protection.*

References

1. Algorithmic Trading Infrastructure: Regional Trends, Microstructure Implications, and Execution-Layer Realities / NanoConda. – 2025. – URL: <https://nanoconda.com/blog/algorithmic-trading-infrastructure-regional-trends-microstructure-implications-and-execution-layer-realities> (visited on 03/01/2026).
2. Artificial Intelligence and Machine Learning Across the UK, EU and US: Bridging the Regulatory Divide / Katten Muchin Rosenman LLP. – 2023. – URL: <https://www.katten.com> (visited on 03/01/2026).
3. Carey T. Amid an AI revolution the question is how to use the tech responsibly / FT Adviser. – 2025. – URL: <https://www.ftadviser.com> (visited on 03/01/2026).
4. CFTC Changes to the Wells Process and Rules of Practice / Davis Wright Tremaine. – 2025. – URL: <https://www.dwt.com> (visited on 03/01/2026).
5. ESMA announces intention to publish guidance on algorithmic pre-trade controls under MiFID II / A&O Shearman. – 2025. – URL: <https://www.aoshearman.com> (visited on 03/01/2026).
6. High Frequency Trading – Regulation and Litigation Risks / Corporate Disputes Magazine. – 2015. – URL: <https://www.corporatedisputesmagazine.com/high-frequency-trading-regulation-and-litigation-risks> (visited on 03/01/2026).
7. Johnson D. UK, EU and US Comparison. – London : Oxford University Press, 2025.
8. Lee J., Schu L. Algorithmic Trading Regulation: The Frameworks for Human Supervision and Direct Market Interventions. – 2021. – URL: <https://kluwerlawonline.com/journalmanual/European+Business+Law+Review/33.2/EULR2022006> (visited on 03/01/2026).
9. Lee, R. // Classification and Market Structure: Law and Regulation. – Oxford : Oxford University Press, 2000.
10. MiFID II Mandate on Circuit Breakers / European Banking Authority. – 2025. – URL: <https://www.eba.europa.eu> (visited on 03/01/2026).
11. Organization of exchanges / Britannica Money. – URL: <https://www.britannica.com/money/organization-of-exchanges> (visited on 03/01/2026).
12. Payment, Clearing, and Settlement Supervision under Dodd-Frank / Faegre Drinker Biddle & Reath LLP. – 2020. – URL: <https://www.faegredrinker.com> (visited on 03/01/2026).
13. Stamp Taxes on Shares Manual: Recognised Investment Exchanges / UK Government. – 2024. – URL: <https://www.gov.uk> (visited on 03/01/2026).
14. The European Commission strengthens oversight of financial infrastructure / Logos-pres. – 2025. – URL: <https://logos-pres.md> (visited on 03/01/2026).
15. What Is FCA Regulation and Why FX Clients Should Care / Cambridge Currencies. – 2025. – URL: <https://www.cambridgecurrencies.com> (visited on 03/01/2026).

WORLD ECONOMY

Transformation of the global financial system in a multipolar world

© 2026 **Akimova Anna Sergeevna**

Bachelor of Economics Degree. Financial University under the Government of the Russian Federation. employee of the Analytical Center under the Government of the Russian Federation, Moscow.

E-mail: anna.akimova.2003@mail.ru

© 2026 **Alexandrova Darya Alexandrovna**

Bachelor of Economics Degree. Financial University under the Government of the Russian Federation. Employee of the Green Flow Group of companies, Moscow.

E-mail: d.alexandrovaa@mail.ru

© 2026 **Vilskaya Natalia Viktorovna**

Senior Lecturer at the Department of International and Public Law, Faculty of Law. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow.

E-mail: nvvilskaya@fa.ru

The article is devoted to studying the role of the global financial system in the context of modern globalization and identifying its development patterns. Special attention is given to the changes that have occurred in the international financial sphere since the 1970s, noting the shift of the system to a global stage accompanied by a dominant role with respect to the productive and commercial sectors of the economy. Despite the considerable amount of research already existing on this topic, many key questions remain unanswered. Based on the research of famous authors, it was possible to deeply study the processes of formation and functioning of the global financial system, to identify the causes of financial crises and to assess the prospects of reforming the system. The aim of the study is to analyze the development patterns of the global financial system and assess the prospects and mechanisms for implementation of change in a multipolar world. The work is a short version of an integrated analysis version of an integrated analysis of the current situation and formulation of recommendations for the development of the world financial order, contributing to ensure the stability and resilience of the global economy.

Keywords: *world economy, finance, financial system, financial institutions, development of the global financial system, transformation.*

References

1. Bank for International Settlements. Cross-Border Payments with Digital Financial Assets / BIS.org. – URL: <https://www.bis.org/payments/dfa/2024> (visited on 09/15/2025).
2. *Bogomolov O. T.* World economy in the age of globalization : textbook. – Moscow : E'konomika, 2007. – P. 195–196.
3. *Borisov E. F.* Economic history : textbook. – Moscow : Yurajt, 2019. – 432 p.
4. *Golovnin M. Y.* World financial system: global trends and qualitative changes // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. – 2022. – Vol. 235, no. 3. – P. 95–104.
5. International Monetary Fund. Digital Financial Assets in International Monetary System / IMF.org. – URL: <https://www.imf.org/digital-assets> (visited on 09/18/2025).
6. *Krasavina L. N.* International monetary, credit and financial relations : textbook. – Moscow : Finansy' i statistika, 2002.
7. *Krugman P., Obstfeld M.* International Economics: Theory and Policy. – SPb. : Piter, 2018. – 832 p.
8. *Krylova L. V.* International Currency Competitiveness: Strengths and Weaknesses of the US Dollar // Problems of management theory and practice. – 2020. – No. 10. – P. 24–35.
9. *Kuznecov D. A.* Network texture of world politics: BRICS transregionalism // World economy and international relations. – 2020. – 64(11). – P. 124–131.
10. *Najdenova N. V.* Evolution and development trends of the global monetary and financial system // News of Saratov University. Economy. Control. Right. – 2023. – Vol. 23, issue 2. – P. 153–162.

China and the United States: the state of decoupling, lessons and prospects for economic divergence

© 2026 **Kudinova Irina Vladimirovna**

Student. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: 230693@edu.fa.ru

© 2026 **Tkachuk Angela Razmikovna**

Senior Lecturer at the Department of International Business, Faculty of International Economic Relations. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: tianshi789@mail.ru

The article examines the process of economic decoupling between the United States of America and the People's Republic of China in the context of the ongoing transformation of the global economy. The aim of the study is to assess the actual depth of decoupling based on an analysis of key trade, value-added, and investment indicators. The research relies on data on bilateral trade in goods between the United States and China for the period 2018–2024, Trade in Value Added (TiVa) indicators from the OECD database, and foreign direct investment (FDI) statistics from UNCTAD, MOFCOM and the U.S. Bureau of Economic Analysis. The results show that despite a decline in China's share of U.S. imports and increased investment uncertainty, a complete economic decoupling has not occurred. Economic interdependence persists through global value chains, while decoupling processes remain selective and asymmetric. The study concludes that the global economy is shifting from deep integration toward a model of managed fragmentation.

Keywords: *decoupling, United States and China, international trade, trade in value added, foreign direct investment, global value chains, deglobalization.*

References

1. Benson E., Kapstein E. B. The Limits of "Friend-Shoring". – 2023. – URL: <https://csis.org/analysis/limits-friend-shoring> (visited on 01/09/2026).
2. Census, U. S. Bureau. Foreign Trade: Trade in Goods with China (c5700). – URL: <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c5700.html>.
3. Crowe D., Rawdanowicz Ł. Risks and opportunities of reshaping global value chains // OECD Economics Department Working Papers, No. 1762. – Paris : OECD Publishing, 2023. – DOI: [10.1787/f758afe8-en](https://doi.org/10.1787/f758afe8-en).

4. Federal Reserve (Board of Governors of the Federal Reserve System). As the, U. S. is derisking from China, other foreign, U. S. suppliers are relying more on Chinese imports. – 2024. – URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/as-the-u-s-is-derisking-from-china-0ther-foreign-u-s-suppliers-are-relying-more-on-chinese-imports-20240802.html>.
5. Federal Reserve (Board of Governors of the Federal Reserve System). Assessing the extent of trade fragmentation. – 2023. – URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/assessing-the-extent-of-trade-fragmentation-20231103.html>.
6. Geopolitical Risk and Decoupling: Evidence from U.S. Export Controls / M. Crosignani [et al.]. – 04/2024. – DOI: [10.59576/sr.1096](https://doi.org/10.59576/sr.1096).
7. International Monetary Fund. The Price of De-Risking: Reshoring, Friend-Shoring, and Quality Downgrading / D. A. Cerdeiro [et al.] // IMF Working Paper, WP/24/122. – Washington, DC : International Monetary Fund, 2024.
8. OECD. TIVA Data Explorer (Trade in Value Added) (database). – URL: <https://data-explorer.oecd.org/?bp=true&pg=0&tm=%22%28TIVA%29+2025+>.
9. The decoupling of the US and China accentuates the fragmentation of the global economy / CaixaBank Research. – 2024. – URL: <https://www.caixabankresearch.com/en/economics-markets/activity-growth/decoupling-us-and-china-accentuates-fragmentation-global-economy>.
10. UNCTAD. World Investment Report 2025 // United Nations Conference on Trade and Development. – Geneva, 2025. – URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>.

Distribution of Total Revenue in the Bitcoin Mining Industry: A Structural Analysis

© 2026 **Panin Vadim Viktorovich**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of World Economy and International Economic Relations. UNECON (Saint Petersburg State University of Economics).

E-mail: panin-vadim@mail.ru

© 2026 **Yanishin Kirill Romanovich**

PhD Student, Department of World Economy and International Economic Relations. UNECON (Saint Petersburg State University of Economics).

E-mail: kir.yanishin07@yandex.ru

The article analyzes the distribution of total revenue in the Bitcoin mining industry from the perspective of the global value chain framework. The object of the study is the mining industry, while the subject is the structure of revenue redistribution across its segments. A cash flow-based approach is proposed, enabling a quantitative assessment of the roles of key participants and revealing the dominance of the energy and hardware segments.

Keywords: *mining, Bitcoin, global value chains, ASIC, energy, hashrate, mining pools, crypto industry.*

References

1. Bitcoin Miner Revenue Charts / Bitbo. – URL: <https://charts.bitbo.io/miner-monthly-revenue/> (visited on 03/16/2026).
2. Bitcoin Network Statistics / Blockchain.com. – URL: <https://www.blockchain.com/explorer/charts> (visited on 03/30/2026).
3. Cambridge Bitcoin Electricity Consumption Index (CBECI) / Cambridge Centre for Alternative Finance. – URL: <https://ccaf.io/cbeci> (visited on 03/14/2026).
4. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains // Review of International Political Economy. – 2005. – Vol. 12, no. 1. – P. 78–104.
5. Global Hashrate Heatmap / Hashrate Index. – URL: <https://data.hashrateindex.com/network-data/global-hashrate-heatmap> (visited on 03/10/2026).
6. Hayes A. Cryptocurrency value formation: An empirical study leading to a cost of production model for valuing Bitcoin // Telecommunications Policy. – 2017. – Vol. 41(10). – P. 968–977.
7. Kaplinsky R., Morris M. A Handbook for Value Chain Research. – Ottawa : IDRC, 2001.
8. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. – URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (visited on 03/05/2026).
9. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York : Free Press, 1985.
10. Weste N., Harris D. CMOS VLSI Design: A Circuits and Systems Perspective. – 4th. – Boston : Addison-Wesley, 2011.

Factors and Mechanism of Decision-Making in Educational Migration

© 2026 **Li Tingli**

Postgraduate Student. Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba.
E-mail: ltingli@yeah.net

© 2026 **Manshin Roman Vladimirovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Department of International Economic Relations, Faculty of Economics. Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow, Russia.
E-mail: manshin@list.ru

In this study, educational migration is understood primarily as international student mobility associated with the decision to study abroad. The purpose of this study is to systematize the main factors and reconstruct the decision-making mechanism in educational migration. The article identifies the key groups of factors influencing educational migration and analyzes the logic through which these factors are transformed into the final decision to study abroad. The methodological basis of the study includes methods of scholarly literature analysis, theoretical generalization, comparative analysis, and structural analysis. It is shown that the decision on educational migration is formed as a multi-level process in which external differences between the country of origin and the country of destination, channel factors, friction factors, and the student's individual filter are consistently combined into a unified logic of choice. It is concluded that educational migration is the result of the interaction between objective structural conditions and subjective assessments.

Keywords: *educational migration, international student mobility, external factors, decision-making mechanism.*

References

1. *Abbott A., Silles M.* Determinants of international student migration // *The World Economy*. – 2016. – Vol. 39, no. 5. – P. 621–635. – DOI: [10.1111/twec.12319](https://doi.org/10.1111/twec.12319).
2. *Asmyatullin R. R.* Export strategies of universities in the global market of educational services : PhD thesis экономических наук : 08.00.14 / Asmyatullin Ravil' Ramilevich. – Moscow, 2021. – 271 p.
3. *Beine M., Noël R., Ragot L.* Determinants of the international mobility of students // *Economics of Education Review*. – 2014. – Vol. 41. – P. 40–54. – DOI: [10.1016/j.econedurev.2014.03.003](https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2014.03.003).
4. *Ben-Tsur D.* The impact of conflict on international student mobility: A case study of international students studying in Israel // *International Studies in Sociology of Education*. – 2009. – Vol. 19, no. 2. – P. 135–149.

5. *Brooks R., Waters J.* Student Mobilities, Migration and the Internationalization of Higher Education. – Palgrave Macmillan UK, 2011. – ISBN 9780230305588. – DOI: [10.1057/9780230305588](https://doi.org/10.1057/9780230305588).
6. *Collins F. L.* Bridges to learning: international student mobilities, education agencies and inter-personal networks // *Global Networks*. – 2008. – Vol. 8, no. 4. – P. 398–417. – DOI: [10.1111/j.1471-0374.2008.00231.x](https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2008.00231.x).
7. *González C. R., Bustillo Mesanza R., Mariel P.* The determinants of international student mobility flows: an empirical study on the Erasmus programme // *Higher Education*. – 2011. – Vol. 62. – P. 413–430.
8. *Haas H. de.* Migration and Development: A Theoretical Perspective // *International Migration Review*. – 2010. – Mar. – Vol. 44, no. 1. – P. 227–264. – ISSN 1747-7379. – DOI: [10.1111/j.1747-7379.2009.00804.x](https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2009.00804.x).
9. *Hadler M.* Intentions to migrate within the European Union: a challenge for simple economic macro-level explanations // *European Societies*. – 2006. – Mar. – Vol. 8, no. 1. – P. 111–140. – ISSN 1469-8307. – DOI: [10.1080/14616690500491324](https://doi.org/10.1080/14616690500491324). – URL: <http://dx.doi.org/10.1080/14616690500491324>.
10. *Ionczew V. A., Zimova N. S., Subbotin A. A.* Problems of “brain drain” in Russia and member states of the Eurasian Economic Union (EAEU) // *Bulletin of the Peoples’ Friendship University of Russia. Series: Economics*. – 2017. – Vol. 25, no. 4. – P. 510–517. – DOI: [10.22363/2313-2329-2017-25-4-510-517](https://doi.org/10.22363/2313-2329-2017-25-4-510-517).
11. *King R., Raghuram P.* International Student Migration: Mapping the Field and New Research Agendas // *Population, Space and Place*. – 2012. – Nov. – Vol. 19, no. 2. – P. 127–137. – ISSN 1544-8452. – DOI: [10.1002/psp.1746](https://doi.org/10.1002/psp.1746).
12. *Lee E. S.* A theory of migration // *Demography*. – 1966. – Mar. – Vol. 3, no. 1. – P. 47–57. – ISSN 1533-7790. – DOI: [10.2307/2060063](https://doi.org/10.2307/2060063).
13. *Murphy-Lejeune E.* Student Mobility and Narrative in Europe: The New Strangers. – Routledge, 08/2003. – ISBN 9780203167038. – DOI: [10.4324/9780203167038](https://doi.org/10.4324/9780203167038).
14. *Rabenu E., Shkoler O.* The Reasons for International Student Mobility // *International Student Mobility and Access to Higher Education*. – Springer International Publishing, 2020. – P. 61–125. – ISBN 9783030441395. – DOI: [10.1007/978-3-030-44139-5_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44139-5_3).
15. *Restaino M., Vitale M. P., Primerano I.* Analysing International Student Mobility Flows in Higher Education: A Comparative Study on European Countries // *Social Indicators Research*. – 2020. – Feb. – Vol. 149, no. 3. – P. 947–965. – ISSN 1573-0921. – DOI: [10.1007/s11205-020-02282-2](https://doi.org/10.1007/s11205-020-02282-2).
16. *Suvorova V. A., Bronnikov I. A.* International educational migration as a “soft power resource” in the era of globalization // *Control*. – 2019. – No. 4. – P. 131–139. – DOI: [10.26425/2309-3633-2019-4-131-139](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-4-131-139).
17. *Van Bouwel L., Veugelers R.* The determinants of student mobility in Europe: the quality dimension // *European Journal of Higher Education*. – 2013. – June. – Vol. 3, no. 2. – P. 172–190. – ISSN 2156-8243. – DOI: [10.1080/21568235.2013.772345](https://doi.org/10.1080/21568235.2013.772345).
18. *Varghese N. V.* Globalization of higher education and cross-border student mobility. – Paris : UNESCO: International Institute for Educational Planning, 2008.
19. *Wei H., Yuan R., Zhao L.* Cultural Factors and Study Destinations of International Students // *China & World Economy*. – 2019. – Nov. – Vol. 27, no. 6. – P. 26–49. – ISSN 1749-124X. – DOI: [10.1111/cwe.12291](https://doi.org/10.1111/cwe.12291).
20. What a Chinese student is looking for in Russia: analysis of the educational needs of Chinese students in Russian universities based on sociological research materials / V. Y. Vashkyavichus [et al.] // *Bulletin of Tomsk State University Philosophy. Sociology. Political science*. – 2022. – No. 65. – P. 213–237. – URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/koha%3A000892857/SOURCE1>.

MANAGEMENT

A method for integral assessment of the efficiency of implementing AI in economic systems in the context of improving management processes

© 2026 **Yelin Kirill Mikhailovich**

Graduate student. Center for Socio-Economic Research, Ural Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Yekaterinburg, Russia.

E-mail: kirill0420@rambler.ru

© 2026 **Usova Natalia Vitalievna**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Theory. Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA). Professor of Marketing Department and international management. Ural State University of Economics. Professor of the Department of International Management and Marketing. Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (UrFU), Yekaterinburg, Russia.

E-mail: nata-ekb-777@yandex.ru

The relevance of the research is determined by the need of regions and branches of economic systems for an objective assessment of the effectiveness of the introduction of artificial intelligence (hereinafter – AI). Despite many publications on the field of digital transformation, the problem of integrated assessment of the effectiveness of AI remains methodologically undeveloped. The object of the study is the processes of introducing AI into regional economic systems, while the subject of the study is the methodology for a comprehensive assessment of the effectiveness of introducing AI into economic systems. The practical significance of the research lies in the presentation of a methodological package based on the key components for the given research context, which allows, taking into account actual statistical data, to assess the effectiveness of AI systems in economic systems, as well as to form promising management decisions.

Keywords: *artificial intelligence, risk factor, aggregated index, strategic management, digital maturity of the region, economic system, integral assessment, methodical approach.*

References

1. Broby D., Gerth F. Artificial intelligence and the limits of the measurement of productivity // *Annals of Social Sciences & Management Studies*. – 2025. – 12(2). – DOI: [10.19080/ASM.2025.12.555831](https://doi.org/10.19080/ASM.2025.12.555831).
2. Budget Code of the Russian Federation dated July 31, 1998 No. 145-FZ. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (visited on 03/19/2026).
3. Elin K. M., Usova N. V. Modern approaches to the typology of risks in the management of regional economic systems : Materials of the II All-Russian (national) scientific and practical conference, Orel, April 10–11, 2025 // *Modern management: economics, society, science and culture*. – Oryol : Orlovskij gosudarstvennyj universitet im. I. S. Turgeneva, 2025. – P. 244–250. – EDN QTGSCJ.
4. Homyakova V. S. Selected aspects of the influence of strategic resources on the sustainable development of the Sverdlovsk region // *Bulletin of the Prikamsky Social Institute*. – 2025. – 1(100). – P. 79–84. – EDN DDJJAS.
5. Industrial production. Entrepreneurship / Rosstat. – URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial (visited on 03/11/2026).
6. Kobrinskij B. A. Trust in artificial intelligence technologies // *Artificial Intelligence and Decision Making*. – 2024. – No. 3. – P. 3–17. – DOI: [10.14357/20718594240301](https://doi.org/10.14357/20718594240301). – EDN HHRFBG.
7. Kulik A. M. Paradigm for assessing the use of digital tools at regional enterprises // *Regional problems of economic transformation*. – 2025. – 7(177). – P. 47–54. – DOI: [10.26726/rppe2025v7tdaap](https://doi.org/10.26726/rppe2025v7tdaap). – EDN ZJPRKS.
8. Mukhametzyanov I. Z. Basic principles and techniques of normalization of multidimensional data // *Yugoslav Journal of Operations Research*. – 2026. – 4(4). – DOI: [10.2298/YJOR250115004M](https://doi.org/10.2298/YJOR250115004M).
9. Nosikov A. A. AI-oriented government services: taxonomy of responsibility and sovereign artificial intelligence // *Management consulting*. – 2025. – 5(191). – P. 65–76. – EDN CLJCAK.
10. Science, innovation and technology. Innovation / Rosstat. – URL: <https://rosstat.gov.ru/science> (visited on 03/11/2026).
11. Stroev V. V. Analysis of the digital maturity of regions of the Russian Federation // *University Bulletin*. – 2024. – No. 5. – P. 5–14. – DOI: [10.26425/1816-4277-2024-5-5-14](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-5-5-14). – EDN ATSTIE.
12. The rating of digitalization of the constituent entities of the Russian Federation sets a new vector for the development of the regional economy / *Technosovereign*. – URL: <https://technosuveren.ru/rejting-cifrovizacii-subektov-rf-zadaet-novyj-vektor-razvitiya-regionalnoj-jekonomiki> (visited on 03/21/2026).
13. The rating of Russian regions for digital transformation has been presented / *Tadviser*. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (visited on 03/16/2026).
14. Voskresenskaya O. V. Economics and social sphere in Russian regions: trends, problems and prospects // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. – 2025. – No. 11–1. – P. 42–52. – DOI: [10.17513/vaael.4389](https://doi.org/10.17513/vaael.4389). – EDN WVQOLC.

Modern threats to Russia's economic security

© 2026 **Kabisova Liana Eduardovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management. Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz branch.

E-mail: LEKabisova@fa.ru

In the context of a rapidly transforming global order, increasing geopolitical tensions, and unprecedented sanctions pressure, ensuring the economic security of the Russian Federation is becoming critical to maintaining national sovereignty. The transition from a unipolar to a multipolar world is accompanied by the destabilization of international economic relations, the politicization of trade, and the use of technological limitations as a tool for global competition. Internal structural problems, such as commodity dependence, the criminalization of certain sectors, and a shortage of highly skilled personnel, combined with external challenges, create a complex threat to national stability.

This paper provides a systemic analysis of current external and internal threats to Russia's economic security. The article examines macroeconomic indicators (GDP, inflation, investment), analyzes the impact of sanctions on technological and energy sovereignty, and assesses the role of economic crime and the shadow economy. Particular attention is paid to environmental factors and the risks of digitalization.

This paper uses a systems approach, allowing economic security to be considered as a multi-layered structure. Methods of logical and statistical analysis, synthesis, comparison, and forecasting were used.

Based on the research, priority public policy areas for minimizing the identified threats are proposed, including import substitution, export diversification, and human capital development. The article is intended for specialists in public administration, national security, and economics.

Keywords: *Economic security, public administration, sanctions, import substitution, national security, economic crime, technological sovereignty, sustainable development.*

References

1. *Berezina E. D.* Illicit drug trafficking as a threat to Russia's economic security : Materials of the V All-Russian Scientific and Practical Conference // Economic security: financial, legal and IT aspects. – Irkutsk, 2024. – P. 20–26.
2. *Borodkina A. V., Salimova A. R., Hohryakova A. M.* Economic security of Russia: threats and development prospects : Collection of works based on the materials of the XVII International Competition of Scientific Research Works // Fundamental and applied aspects of the development of modern science. – Ufa, 2024. – P. 12–18.

3. *CHesnokova E. V., Vitebskaya A. V.* Analysis of external threats to the economic security of the Russian Federation // Problems of interregional relations. – 2023. – No. 23. – P. 28–30.
4. *Gvozdev E. I.* National security of the Russian Federation in the context of economic sanctions measures : Materials of the All-Russian scientific and practical conference // Economic security of the individual, society, state: problems and ways to ensure. – SPb., 2024. – P. 415–419.
5. *Holodov K. V.* Legalization (laundering) of criminal proceeds as a threat to the economic security of Russia : Materials of the All-Russian scientific and practical conference // Economic security of the individual, society, state: problems and ways to ensure. – SPb., 2024. – P. 698–702.
6. *Ivaniczkiy A. V.* Economic security of Russia: modern challenges and ways to ensure : Collection of scientific papers of the VII International Scientific and Practical Conference // Spatial development of territories. – Belgorod, 2025. – P. 164–167.
7. *Kupreshhenko N. P.* Inflation as a threat to Russia's economic security in modern conditions // Economic Security Bulletin. – 2025. – No. 4. – P. 161–165.
8. *Litvinenko A. N.* Directions for countering post-sanctions threats to economic security of Russia's national security // Economic security of the individual, society, state: problems and ways to ensure it. Materials of the All-Russian scientific and practical conference. – SPb., 2025. – P. 170–175.
9. *Malkin V. Y., Golubczova O. A.* Modern threats to the economic security of Russian regions // Bulletin of Lugansk State University named after Vladimir Dahl. – 2024. – 5 (83). – P. 69–75.
10. *Mikaeva A. S., Penchukova T. A.* Analysis of threats to the economic security of the Russian Federation and the main directions of activity of the Ministry of Internal Affairs of Russia to prevent them // Russian economic online journal. – 2024. – No. 2.
11. *SHerstobitova Y. A., Komolov O. O.* The problem of import dependence of the Russian agro-industrial complex as a threat to national economic security : Collection of scientific papers of the XI International Scientific and Practical Conference: at 2 o'clock. // Economic development in the 21st century: trends, challenges and prospects. – Moscow, 2023. – P. 275–284.
12. *Sigalova O. Y.* Challenges and threats to Russia's economic security in modern conditions : All-Russian scientific and practical conference. Collection of scientific works // Modern problems of ensuring the economic security of an economic entity. – Moscow, 2023. – P. 412–417.
13. *Sokolov Y. I., Mezhoz Z. P., Korisheva O. V.* Threats of globalization while ensuring socio-economic development and economic security of Russia : Materials of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference // Financial control and treasury support of target funds: development prospects in the context of digitalization. – Doneczk, 2023. – P. 193–196.
14. *Vasilenko O. A.* Issues of economic security and public administration in the context of Russia's economic security strategy // Finance and credit. – 2023. – Vol. 29, 3 (831). – P. 700–726.
15. *Zagarskih A. A., Loginov D. A.* Threats to the national and economic security of Russia at the present stage // Economy vector. – 2023. – 11 (89).

Improving the mechanism for managing sustainable regional development

© 2026 **Kabisova Liana Eduardovna**

Candidate of Economic Sciences., Associate Professor of the Department of Management. Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz branch.

E-mail: LEKabisova@fa.ru

The research presented in this article is motivated by the need to find new sources of regional development in the context of sanctions pressure, the collapse of the unipolar world, and the emergence of a new technological paradigm. In the current economic environment, characterized as a BANI world, traditional management approaches do not provide sufficient flexibility, necessitating the modernization of strategic planning tools. The object of this study is the socioeconomic systems of the constituent entities of the Russian Federation. It examines the managerial and economic relations that arise in the process of improving mechanisms for ensuring sustainable development in these regions. The purpose of this article is to develop and provide a theoretical and methodological justification for a comprehensive system of mechanisms for managing regional sustainable development based on the integration of digital platforms, ESG principles, and institutional reforms. To achieve this goal, the evolution of the concept of sustainable development is analyzed, barriers to current regional strategies are identified, and the role of digital ecosystems and cluster models is substantiated.

The novelty of this study lies in the development of a regional governance model that integrates the concept of a “digital ecosystem” with the imperatives of ESG transformation and new requirements of municipal legislation. It has been demonstrated that the synergy between a risk-based approach and network mechanisms helps minimize regional disparities and ensure technological sovereignty. The results can be used by government agencies to update spatial development strategies and implement big data-based monitoring systems.

Keywords: *Sustainable development, region, governance mechanism, digital transformation, ESG strategy, strategic planning, innovation, regional policy.*

References

1. Abramov V. I., Andreev V. D. Digital ecosystem of the region: practical aspects of implementation and structural components // *Ars Administrandi (The Art of Management)*. – 2023. – Vol. 15, no. 2. – P. 251–271.
2. Ataeva A. G., Ulyayeva A. G. Methodological approaches to integrating the principles of sustainable development into regional strategies for socio-economic development // *Problems of territory development*. – 2025. – Vol. 29, no. 6. – P. 82–105.

3. *Bazhenov S. I.* Improving management mechanisms for sustainable development of the region // Management accounting. – 2025. – No. 8. – P. 287–294.
4. *Bekker E. N.* Analysis of public policy and mechanisms for managing the processes of business socialization in the region // Russian Economic Bulletin. – 2025. – Vol. 8, no. 6. – P. 162–169.
5. *Elistratov G. M., Koz'eva I. A.* The role of the system of interregional interaction in the spatial development of the national economy // News of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management. – 2025. – Vol. 15, no. 2. – P. 233–245.
6. *Kislenok A. A.* Integration of sustainable development principles into regional strategic planning documents // Power and governance in the East of Russia. – 2025. – 2 (111). – P. 62–74.
7. *Mekush G. E., Panov A. A.* Development of an organizational and economic mechanism for greening regional development // Economics and innovation management. – 2025. – 3 (34). – P. 91–100.
8. *Nesterenko Y. N., Mojchenko A. B.* Transformation of regional economic systems under the influence of digitalization and the introduction of artificial intelligence // Current problems and prospects for economic development: Russian and foreign experience. – 2025. – S1-1. – P. 8–23.
9. *Romanova A. A.* Improving interbudgetary relations as a financial basis for regional development // Oeconomia et Jus. – 2024. – No. 3. – P. 42–50.
10. *SHilov Y. A., Mechkovskaya O. A.* Regional and municipal governance in the context of digital transformation and legislative changes : Collection of articles of the XXIII International Scientific and Practical Conference // Economics and modern management: theory, methodology, practice. – Penza, 2025. – P. 12–17.
11. *Sipticz S. O., Romanenko I. A., Evdokimova N. E.* The concept of improving management procedures in the agro-industrial complex within the framework of the digital platform for strategic planning of sustainable development // Agricultural policy of Russia. – 2025. – 4 (117). – P. 42–49.
12. *Strahov A. A., Kapustina N. V.* Implementation of the modern strategic triad in the management of regional industry clusters through practical mechanisms of risk-based provision of economic security // Bulletin of Eurasian Science. – 2025. – Vol. 17, S4.
13. *Toropchin V. A., Lazareva V. V.* Methodological aspect of assessing the effectiveness of public policy in depressed regions // Public administration. Electronic newsletter. – 2024. – No. 105. – P. 151–168.
14. *Tyaglov S. G., Kyurdzhiev S. P. and Vorobyova, E. N.* ESG strategy as a tool for achieving sustainable development goals in Russian regions // Financial Research. – 2025. – Vol. 26, 2 (87). – P. 99–111.

The labour market in the creative economy: challenges and development pathways

© 2026 **Koblova Julia Alexandrovna**

Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Industry Management and Economic Security. Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin, Saratov, Russia.

E-mail: sovcova.yulya@gmail.com

© 2026 **Makhmetova Aina-Zhan Yerbulatovna**

Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Industry Management and Economic Security. Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin, Saratov, Russia.

E-mail: makhmetovaee@sstu.ru

© 2026 **Petrov Anton Markovich**

Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Leading Researcher at the Scientific Research Institute for Educational Development. Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.

E-mail: petrov-am2000@yandex.ru

This article examines current trends and challenges in the labour market within the creative economy, drawing on statistical data spanning the period 2021–2024.

Research Objective. The development of the labour market in the creative economy is grounded in intellectual human capital, innovation, and creativity, shifting the focus from routine labour towards the production of unique, high-value outputs. Creative industries serve as a key driver of economic growth, regional development, and the digital transformation of processes. The dominant trend shaping the creative economy's labour market is regionalisation – namely, the decentralisation of core activities to regional level and the transition from one-off initiatives to sustainable, long-term practices. The article presents an analysis of employment figures and average monthly nominal wages in the creative sector for 2021–2024, examines the sectoral composition of employment within the creative economy, and identifies the principal challenges facing the contemporary creative industries labour market. **Materials and Methods.** The statistical research was conducted using official data from Rosstat for 2021–2024. Additional sources included participatory observation through engagement in online surveys within HR communities, content analysis, and discourse analysis of reporting documentation. **Results.** The findings of the study revealed key trends in the development of the creative economy labour market. The importance of regional specialisation within the creative industries is substantiated as a means of reducing the outflow of professionals, generating new employment opportunities, improving quality of life, and strengthening regional identity.

Conclusion. Based on an analysis of the current state of the labour market, a set of recommendations is proposed for attracting and retaining skilled professionals within the creative industries.

Keywords: *labour market, creative economy, creative industries, creative professions, region, employment, human resource provision, digitalisation.*

References

1. Amosova A. I., Kuznecova E. A. Creative economy and its importance // Business education in the knowledge economy. – 2022. – 2 (22). – P. 4–7. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48414169> (visited on 03/15/2026).
2. Creative class in the focus of statistics. – URL: <https://issek.hse.ru/news/1105564992.html> (visited on 03/10/2026).
3. Creativity regulator. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7833838> (visited on 02/23/2026).
4. Decree of the President of the Russian Federation dated 05/07/2024 No. 309 “On the national development goals of the Russian Federation for the period until 2030 and for the future until 2036”. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (visited on 02/23/2026).
5. Federal Law “On the development of creative (creative) industries in the Russian Federation” dated 08.08.2024 No. 330-FZ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580 (visited on 02/23/2026).
6. Fedorova A. V., Zarovnyaeva A. I. Creative Economy: Opportunities and Challenges // Industrial economy. – 2021. – No. 5/6. – P. 583–586. – DOI: [10.47576/2712-7559_2021_5_6_583](https://doi.org/10.47576/2712-7559_2021_5_6_583).
7. Florida R. The creative class and economic development // Economic development quarterly. – 2014. – Vol. 28, no. 3. – P. 196–205.
8. Glushak N. V. Creative economy as a modern paradigm of innovative and technological development // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2025. – No. 1. – P. 43–47. – DOI: [10.17513/vaael.3957](https://doi.org/10.17513/vaael.3957).
9. Howkins J. Creative Economy: how people make money from ideas. – Penguin Group, 2001. – 263 p.
10. Kuznecova N. V. The new paradigm of our time is the creative economy // Asia-Pacific region: economics, politics, law. – 2022. – Vol. 24, no. 1. – P. 15–37. – DOI: [10.24866/1813-3274/2022-1/15-37](https://doi.org/10.24866/1813-3274/2022-1/15-37).
11. Landry C. The creative city: A toolkit for urban innovators. – Routledge, 2012. – 352 p.
12. Official website of the Federal State Statistics Service. Creative economy. – URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/Creative_Economy (visited on 02/23/2026).
13. Order of the Government of the Russian Federation dated September 20, 2021 No. 2613-r “On approval of the Concept for the development of creative industries and mechanisms for their state support in large and major urban agglomerations until 2030.” – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402745784/> (visited on 02/23/2026).
14. Rating of creative regions of Russia: 2024. – URL: <https://issek.hse.ru/news/999070355.html> (visited on 02/23/2026).
15. Russian creative sector in numbers: 2024. – URL: https://files-ice-k2.asi.ru/iblock/d91/d91483ebd827033afb1763401e4e7a76/Kreativnyi_sektor_Rossii_v_tsifrakh_2024.pdf (visited on 02/23/2026).
16. Three out of four companies in the creative sector employ less than five people - study. – URL: https://economy.gov.ru/material/news/chislennost_treh_iz_chetyreh_kompaniy_kreativnogo_sektora_ne_prevyshaet_pyati_chelovek_issledovanie.html (visited on 02/11/2026).

Experience with the Development of University Campuses in the Context of Spatial Organization

© 2026 **Leyman Evgeny Nikolaevich**

Vice-Rector, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences. National Research University MPEI.

E-mail: leymanyn@mpei.ru

This article provides a classification of various types of university campuses based on their spatial organization. Concentrated, distributed, distributed-integrated campuses, campuses integrated into urban development, and university towns are considered. The organization of each type of campus is analyzed, their advantages and disadvantages are outlined, and examples of such campuses in Russia and around the world are provided.

Keywords: *university campus, modern campus, student town, university infrastructure, urban campuses, types of campuses.*

References

1. *Chichikina M. A., Osipova I. V., Dolgoplova K. A.* University campuses : materials of the X Anniversary All-Russian Scientific and Technical Conference of students, graduate students and young scientists with international participation, dedicated to the 80th anniversary of the formation of the Krasnoyarsk Territory // Youth and science. – URL: http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/17150/s22_046.pdf (visited on 02/03/2025).
2. *Kuleshova G. I.* University and city. Essay on the evolution of the connection between a university institution and the urban environment. Part 1. World experience // Academia. Architecture and construction. – 2021. – No. 4. – P. 70–79.
3. *Lejman E. N., Lozenko V. K.* Mechanisms for increasing the investment attractiveness of the university property complex and ways of their formation // Scientific journal of NRU ITMO. Series: Economics and environmental management. – 2019. – No. 1. – P. 102–111.
4. *Maksimova K. A.* Theoretical aspects of creating modern campuses of Russian universities // Humanities in the 21st century. – 2022. – No. 19. – P. 76–84.
5. *Minnahmetov R. R., Suhareva E. V., Lejman E. N.* Innovative university campuses as a new form of development of universities and regions of Russia // Economic Sciences. – 2025. – 3 (140). – P. 640–643.
6. *Remizova T. S., Alaev A. A.* World-class university campuses as a new form of organizing educational spaces on the territory of the Russian Federation // University management: practice and analysis. – 2023. – Vol. 27, no. 2. – P. 101–115. – DOI: [10.15826/umpa.2023.02.016](https://doi.org/10.15826/umpa.2023.02.016).

7. *Sergeeva S. V., Dianova Y. A.* Campus: essence of the concept and classification of types // Modern high technology. – 2021. – 6 (1). – P. 186–190. – DOI: [10.17513/snt.38720](https://doi.org/10.17513/snt.38720).
8. *SHirokova O. L., Pavlyuk A. S.* Formation of the structure of a modern campus // Construction and Architecture. – 2022. – Vol. 10, 1 (34). – P. 105–109. – DOI: [10.12737/5953](https://doi.org/10.12737/5953).
9. *Tyutina A. D., Vasil'eva A. V.* The influence of university campus infrastructure on its attractiveness for applicants and academic performance of students // Eurasian Scientific Association. – 2021. – 10–1 (80). – P. 87–88.
10. University campuses and the city: cooperation for competitiveness. – URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/3f0/kbpm276p3tau6kn1zdl3d6ozz0fve0e.pdf> (Датаобращения: 10.01.2024).

Marketing in the Era of Attention Deficit: Transitioning from Aggressive Strategies to Human-Centric Management

© 2026 **Loskutova Maya Alekseevna**

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management. St. Petersburg branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, St. Petersburg.

E-mail: MaALoskutova@fa.ru

The article explores the transformation of marketing strategies and management approaches within the framework of the emerging “attention economy.” The author analyzes the phenomenon of a critical decline in the effectiveness of traditional advertising channels caused by information overload and defensive cognitive mechanisms of consumers (specifically, next-generation “banner blindness”). Based on an analysis of recent data, the study justifies the necessity of shifting from extensive attention-grabbing methods to a Human-Centric Management model. The paper examines key audience retention tools: AI-driven hyper-personalization, native content, and gamification of the customer journey. Special emphasis is placed on the ethical aspects of attention management and the concept of “mindful marketing” as a factor in building long-term loyalty. The study concludes that in today’s competitive environment, an advantage is gained by companies that invest in the quality and relevance of contact rather than the frequency of advertising impact.

Keywords: *attention economy, human-centric management, consumer behavior, banner blindness, digital noise, marketing personalization, brand loyalty.*

References

1. Attention Economy in Marketing: How Brands Compete for Visibility / Instreamly. – 2026. – URL: <https://instreamly.com/posts/attention-economy-in-marketing/> (visited on 03/05/2026).

2. Attention Marketing: Winning the Attention Economy in 2025 / Amquest Education. – 2026. – URL: <https://amquesteducation.com/blog/attention-marketing/> (visited on 03/05/2026).
3. How attention economy is re-shaping marketing / Forbes India. – 2026. – URL: <https://www.forbesindia.com/article/thought-leadership/international-management-institute/how-attention-economy-is-re-shaping-marketing/2990141/1> (visited on 04/05/2026).
4. *J. Pacheco D. A. de, Iwaszczenko B.* Unravelling human-centric tensions towards Industry 5.0: Literature review, resolution strategies and research agenda // Digital Business. – 2024. – Vol. 4, no. 2. – P. 100090. – ISSN 2666-9544. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100090>.
5. *Loskutova M.* Balance of interests of stakeholders in the provision of insurance services : Key Trends in Transportation Innovation, KTTI 2019, Khabarovsk, 24–26 october 2019 // E3S Web of Conferences. Vol. 157. – Khabarovsk : EDP Sciences, 2020. – DOI: [10.1051/e3sconf/202015704025](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015704025). – EDN AONZOP.
6. *Marković S., Popović G., Andjelković L.* Mastering the Attention Economy: Strategies for Competing on Digital Platforms // Fusion of Multidisciplinary Research, An International Journal. – 2024. – Jan. – Vol. 5. – P. 568–578. – DOI: [10.63995/PGJE3232](https://doi.org/10.63995/PGJE3232).
7. *Nelson-Field K.* The Attention Economy and How Media Works: Simple Truths for Marketers. – Singapore : Springer Nature Singapore, 2025. – 180 p. – ISBN 978-981-97-1234-5.
8. *Newport C.* Slow Productivity: The Lost Art of Accomplishment Without Burnout. – New York : Portfolio, 2024. – 256 p.
9. *Petrov A., Ivanov B.* Advertising in the Age of Attention Economy: Management and Applied Economics Perspectives // International Journal of Open Social Sciences and Environmental Research. – 2025. – Vol. 14, no. 10. – P. 45–58.
10. The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business. – Boston : Harvard Business Review Press, 2024. – 256 p.
11. *Vu T.* Attention merchants. How we got hooked : trans. from the English by. – Moscow : Al'pina Publisher, 2024. – 336 p. – ISBN 978-5-9614-7256-4.

Experience Economy in Educational Services: Loyalty Management Strategies

© 2026 **Loskutova Maya Alekseevna**

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management. St. Petersburg branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, St. Petersburg.

E-mail: MaALoskutova@fa.ru

The article explores the transformation of loyalty management approaches in the educational services sector within the framework of the “experience economy” concept. The author analyzes the transition from an information-based learning model to a service-based one, where student experience (SX) becomes a key factor of competitiveness. The four realms of experience by B. J. Pine and J. Gilmore are examined in relation to educational products. The paper proposes tools for Student Journey Mapping (SJM), gamification mechanisms, and community management as levers for increasing engagement. Special attention is paid to performance metrics (NPS, LTV, Retention) that link emotional satisfaction with the financial stability of an educational organization.

Keywords: *experience economy, educational management, customer loyalty, student experience (SX), student journey map (SJM), engagement, EdTech, retention rate.*

References

1. 2026 Global Education Outlook / HoloniQ. – 2025. – URL: <https://www.holoniq.com/notes/2026-global-education-outlook> (visited on 03/23/2026).
2. *Bowden J. L. H.* The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework // *Journal of Marketing Theory and Practice*. – 2009. – Vol. 17, no. 1. – P. 63–74.
3. Jobs to Be Done method. Customer-centric product design / trans. from the English by S. Filin. – Moscow : Al'pina Publisher, 2021. – 258 p. – ISBN 978-5-9614-4113-0.
4. *Loskutova M. A.* Key performance indicators in the higher education management system // *Economic Sciences*. – 2024. – No. 234. – P. 618–629. – DOI: [10.14451/1.234.618](https://doi.org/10.14451/1.234.618). – EDN JRRYXQ.
5. *Loskutova M. A.* Metrics used to assess the quality and effectiveness of an educational product // *Economic Sciences*. – 2025. – No. 242. – P. 554–559. – DOI: [10.14451/1.242.554](https://doi.org/10.14451/1.242.554). – EDN AKPDBL.
6. *Morgan J.* The Customer Experience Advantage: I Can't Get No Satisfaction! : How to Deliver Personalized, Digital, and Human Experiences. – Hoboken, New Jersey : Wiley, 2017. – 288 p. – ISBN 978-1-119-30711-2.
7. *Ostrovskaya N., Loskutova M., Alekseeva A.* Using the ESG principles in the strategic management of a company's activities: the case study of the NK Rosneft PJSC // *Journal of Management & Technology*. – 2023. – Vol. 23, no. 1. – P. 316–334. – DOI: [10.20397/2177-6652/2023.v23i1.2664](https://doi.org/10.20397/2177-6652/2023.v23i1.2664). – EDN OVJZPO.

8. *Pajm B. Dzh., Gilmor Dzh. H.* The Experience Economy: How to turn a purchase into an exciting action : trans. from the English by. – 3rd ed. – Moscow : Al'pina Publisher, 2026. – 384 p. – ISBN 978-5-9614-2559-8.
9. *Rajhel'd F., Marki R.* Sincere loyalty. The key to winning customers for life / trans. from the English by I. V. Gromov. – Moscow : Mann, Ivanov i Ferber, 2013. – 352 p. – ISBN 978-5-91657-658-0.
10. Ratings of the largest technology companies in Russia / Smart Ranking. – URL: <http://smartranking.ru/ru> (visited on 03/23/2026).
11. *Temniczkij A. L.* Student learning engagement as a factor in learning effectiveness // Bulletin of MGIMO University. – 2014. – 4 (37). – P. 271–280.

Research and analysis of personnel risks in organizations within the digital environment

© 2026 **Makhmetova Aina-Zhan Yerbulatovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Industry Management and Economic Security. Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, Saratov, Russia.

E-mail: makhmetovaae@sstu.ru

© 2026 **Petrov Anton Markovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Leading Researcher at the Scientific Research Institute for Educational Development. Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.

E-mail: petrov-am2000@yandex.ru

© 2026 **Pihtilkov Ivan Leonidovich**

Postgraduate student of the Department of Industry Management and Economic Security. Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, Saratov, Russia.

E-mail: pikhtilkov@inbox.ru

This article examines the personnel risks of organizations in the context of the digital transformation of the economy, which is fundamentally reshaping labor relations, staff competencies, and human resource management mechanisms of business entities. **Research Objective.** Personnel security at the present stage is one of the key components of enterprise (organizational) security. Therefore, the assessment and diagnostics of the causes and risk-forming factors in the digital environment will provide comprehensive information necessary for developing an effective personnel risk management model and ensuring economic security. Consequently, there is a growing need to improve diagnostic methods and adapt them to new conditions. The purpose of this study is to identify personnel risk management tools for organizations in the digital environment based on an examination of the theoretical aspects of analyzing and assessing risk-forming factors, causes, and threats of their occurrence. The article presents an analytical review of risks in the digital environment, with a separate section dedicated to personnel risks of organizations across various sectors of the economy. The key indicators for assessing internal and external risk-forming factors in the context of HR process digitalization are outlined. A personnel risk management mechanism under conditions of HR process digitalization is substantiated. **Materials and Methods.** The study was conducted using official Rosstat data for 2023–2025; materials from analytical centers, professional community publications, content analysis, and discursive analysis of reporting documentation were also employed. **Results.** The findings of the study made it possible to identify the sources and causes of personnel risks and methods for their assessment. It has been demonstrated that new personnel risks emerge under the influence of digital technologies and the ongoing transformation of HR. **Conclusion.** Based on the analysis of risk-forming factors, a personnel risk management mechanism under conditions of HR process digitalization is proposed.

Keywords: *personnel risks, mechanism, management, diagnostics, HR, digitalization, assessment, threats, information security.*

References

1. Batovrina E. V. Personnel risks in personnel management of Russian innovative organizations // Theory and practice of social development. – 2025. – No. 11. – P. 42–53. – DOI: [10.24158/tipor.2025.11.3](https://doi.org/10.24158/tipor.2025.11.3).
2. Blinova U. Y., Evstaf'eva E. M. Assessment of personnel risks in the digital accounting system // Business. Education. Right. – 2024. – 2(67). – P. 174–178. – DOI: [10.25683/VOLBI.2024.67.1008](https://doi.org/10.25683/VOLBI.2024.67.1008).
3. CODE RED 2026: Current cyber threats for Russian organizations. – URL: <https://ptsecurity.com/research/analytics/russia-cyberthreat-landscape-2026/> (visited on 02/15/2026).
4. Digital Armageddon: Allianz identifies the main business risks of 2026. – URL: <https://adpass.ru/biznes-riski-2026/> (visited on 02/20/2026).
5. Digital divide: every third Russian over 55 years old is afraid of being left behind by technology. – URL: <https://nafi.ru/polls/tsifrovoy-razryv-kazhdy-tretiy-rossiyanin-starshe-55-let-boitsya-ostatsya-za-bortom-tehnologiy/> (visited on 02/15/2026).
6. Dolzhenkova Y. V., Kamneva E. V., Safonov A. L. Managing personnel security of an organization: Textbook for bachelor's and master's degrees / ed. by Y. V. Dolzhenkova. – 2nd ed. – Moscow : Prometej, 2024.
7. In Russia, the number of personal data leaks has decreased in 2025. – URL: <https://tass.ru/obschestvo/26216171> (visited on 02/20/2026).
8. Kalmyk'ova O. Y., Gagarinskaya G. P., Chechina O. S. Personnel risk management: innovations and practice // Bulletin of Eurasian Science. – 2020. – No. 6. – URL: <https://esj.today/PDF/74ECVN620.pdf> (visited on 02/10/2026).
9. Konovalova O. V., Morozova I. V., Kozlova E. G. Managing personnel risks of an economic entity in the context of digitalization of society // Bulletin of Moscow State Regional University. Economics Series. – 2020. – No. 2. – P. 68–75. – DOI: [10.18384/2310-6646-2020-2-68-75](https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-68-75).
10. Minimizing personnel risks in business: how to protect the company from unexpected losses. – URL: <https://maxistaff.ru/blog/kadrovye-riski-v-biznese> (visited on 02/20/2026).
11. Mitrofanova A. E., Zaharov D. K., Ashurbekov R. A. Personnel risks and their assessment : training manual. – Moscow : Infra-M, 2024. – 137 p.
12. Occupational risk assessment 2025–2026: from matrices to artificial intelligence. – URL: <https://www.mostrudexpert.ru/infocentr/otsenka-professionalnyh-riskov-2025-2026-ot-matrits-diskusstvennogo-intellekta-polnyy-gid-po-sovremennym-podhodam> (visited on 02/20/2026).
13. Order of the Ministry of Labor of Russia dated December 28, 2021 No. 926 “On approval of recommendations for the selection of methods for assessing the levels of professional risks and for reducing the levels of such risks”.
14. Rating of Russian companies by quality of personnel management. – URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/HR_development/2025/analytics/HR_development_ranking/ (visited on 02/21/2026).
15. Rodin D. V., SHarashkina T. P. Personnel risks and ensuring personnel security at an industrial enterprise // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2025. – No. 8–2. – P. 213–221. – URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=4293> (visited on 02/20/2026).
16. Sushko N. A., Kovtunenka A. A. Classification of enterprise personnel security risks // Alley of Science. – 2022. – No. 11. – URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/1November2022/KLASSIFIKACIYa%20RISKOv%20KADROVOY%20BEZOPASNOSTI%20PREDPRIYaTIYa.pdf (visited on 02/20/2026).
17. Teraz V. A. Personnel risks and their assessment. Honor 1:teaching aid. – Udmurtskij universitet, 2025. – 49 p. – URL: http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/23062/209%d0%bb%d0%b1_1001030139_10.04.2025.pdf?sequence=1 (visited on 02/10/2026).

18. The number of resumes of people 55–64 years old with competencies in the field of AI increased by 21% / RBC. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/699727bc9a794779fa3a192c?from=copy> (visited on 02/20/2026).

Current issues of political party financing in the Russian Federation

© 2026 **Manaenkov Nikita Dmitrievich**

Student. State University of Education, Moscow, Russia.

E-mail: nmanaev79@gmail.com

© 2026 **Krupnov Yuriy Alexandrovich**

Doctor of Economics, Professor. State University of Education, Moscow, Russia.

E-mail: yukrupnov@mail.ru

This article examines current aspects of political party financing in the Russian Federation. An analysis of the specifics of party financing and economic activities in Russia identifies legislative requirements for political party financing. Current conditions for party functioning are revealed. The main sources of budget formation and the areas of their use are identified. The issues and factors influencing the financial transparency and openness of party activities are examined. The impact of party financing on public perception is assessed. The practical significance of these findings lies in the potential use of these findings in developing strategies for the development of political parties and regulating their activities.

Keywords: *Political parties, sources and areas of party financing, public opinion, public oversight, financial reporting transparency.*

References

1. *Biryukov S. V., Kislyakov M. M.* Electoral competition in modern Russia: state, problems, prospects // Bulletin of Social Sciences and Humanities. – 2020. – Vol. 1, no. 3. – P. 52–56. – EDN UKJMYH.
2. Central Election Commission of the Russian Federation, website. Information on the receipt and expenditure of funds from political parties for 2025. – URL: <http://www.cikrf.ru/politparty/finance/postuplenie-rashod/2025>.
3. Federal Law of July 11, 2001 No. 95-FZ “On Political Parties”.
4. *Gur'yanov N. S., Smarchkova L. V.* The role of political parties in the formation of public policy: Russian and international experience // Bulletin of Science. – 2024. – Vol. 4, 6(75). – P. 780–784. – EDN KGUDVK.
5. *Kornya A.* Election failure. Parties failed to increase budgets before the Duma campaign / Businessman. Policy. – 2026. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8481189>.

6. *Krupnov Y. A.* Mechanisms for coordinating strategic management with budget policy measures // National interests: priorities and security. – 2025. – Vol. 21, no. 3. – P. 69–82. – DOI: [10.24891/ni.21.3.69](https://doi.org/10.24891/ni.21.3.69). – EDN VEKAFC.
7. *Krupnov Y. A.* Political economic aspects of turbulence in the global economy // Economic Sciences. – 2025. – No. 244. – P. 571–579. – DOI: [10.14451/1.244.571](https://doi.org/10.14451/1.244.571). – EDN OKINPA.
8. *Nefedov M. O.* The role of political parties in the formation of Russian civil society // Liberal democratic values. – 2025. – Vol. 9, no. 2. – P. 1–5. – EDN RESCRY.
9. *Nikitenko A. I.* The place of modern political parties in the political system of society // Management consulting. – 2015. – 10(82). – P. 40–47. – EDN VDGHTX.
10. *Ponomarev K. V., Sanovich M. A.* The role of political parties in the interaction of civil society and government // Economics and security. – 2024. – No. 9. – P. 81–89. – DOI: [10.26118/2686-7036.2024.59.47.001](https://doi.org/10.26118/2686-7036.2024.59.47.001). – EDN YCYLPA.
11. *Saidboeva M. R., Hodzhaev S. S., Latipov S. U.* Problems of legal regulation of financing of political parties : collection of articles based on the results of the All-Russian scientific and practical conference with international participation, Irkutsk, May 04, 2025 // Models of innovative solutions to increase the competitiveness of domestic science. – Sterlitamak : Agentstvo mezhdunarodny'h issledovanij, 2025. – P. 174–177. – EDN HVGOFX.
12. *Stepanova S. S.* Prospects and trends in the development of the institution of parliamentary parties in modern Russia // Control. – 2022. – Vol. 10, no. 3. – P. 98–104. – DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-3-98-104](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-3-98-104). – EDN SLKMYX.
13. *Veretennikova K., Prah A.* He who earns, spends / Businessman. Policy. – 2025. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7774018?ysclid=mmiy3m1jyb155464371>.

Development of approaches to limiting costs in the construction of industrial facilities with a high level of greenhouse gas emissions

© 2026 **Mochalin Dmitry Sergeevich**

Candidate of Technology science.

E-mail: dmitriy.mochalin@mail.ru

© 2026 **Ishchenko Mikhail Mikhailovich**

Doctor of Economics, Senior Researcher, Department of Asset Management. Moscow State Institute of International Relations (University), Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia.

E-mail: ishchenko.mikhail@yandex.ru

The scientific article examines methodological approaches to cost limitation in the development of large-scale industrial facilities, with a focus on forecasting and reducing CO₂ emissions. At present, methodologies for integrating guaranteed greenhouse gas emission indicators into both the project implementation phase and the entire project life cycle within EPC contract strategies remain inadequately developed. The methodology for including the cost of carbon dioxide emissions in the estimated costs of EPC contracts in terms of project initiation, engineering, equipment supplies and project construction was additionally considered. Particular attention is paid to unit pricing and a detailed estimate of the costs associated with CO₂ emissions. To achieve the set goals, a set of scientific methods and approaches was used: systems of linear equations in terms of linear algebra, theoretical concepts of sustainable enterprise development (the concept of sustainable thinking, the concept of “triple bottom line” and the concept adopted by the international community), methods for systematizing the information received, methodology for assessing the economic efficiency of investment projects, methodology for calculating unit prices, approach to determining the estimated cost of an EPC project throughout the entire life cycle. These directions emphasize the importance of CO₂ emission forecasting and reduction strategies in project planning and execution.

Keywords: *EPC contract, carbon dioxide, project cost, project initiation, engineering, equipment supply and project construction, transformation of value approaches.*

References

1. Additional benefits from reducing greenhouse gas emissions in Russia / S. Avaliani [et al.] // Information and analytical bulletin “Life in an atmosphere of greenhouse gases”. – Institut konsaltinga e'kologicheskikh proektov, 2009. – P. 3–6.

2. *Amelang S., Wehrmann B.* One Tonne of CO₂ Causes 180 Euros Damages. RWE Europe's Worst Polluter / Germany's Federal Environment Agency (UBA). – 2018.
3. *Clementino E. and Perkins R.* How Do Companies Respond to Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings. // *Journal of Business Ethics.* – 2021. – Vol. 171. – P. 379–397.
4. *Geras'kin M. I.* Modeling and forecasting economic growth of enterprises in the petrochemical and trade sectors of the Russian economy // *Bulletin of Samara State University. Series Economics and Management.* – 2015. – 9–2(131). – P. 180–191.
5. *Levizov A. S.* Foreign experience in working with environmental problems in the context of sustainable development of territories // *Bulletin of Science and Practice.* – 2022. – No. 6. – P. 142–151.
6. *Marty'nov V. G., Bessel' V. V., Lopatin A. S.* Low-carbon energy in Russia as the basis for its carbon neutrality // *Oil industry.* – 2023. – No. 3. – P. 8–12. – DOI: [10.24887/0028-2448-2023-3-8-12](https://doi.org/10.24887/0028-2448-2023-3-8-12).
7. *Nordhaus W.* Revisiting the Social Cost of Carbon / *PNAS. National Academy of Sciences of the United States of America.* – 2017. – P. 1518–1523.
8. *Novikova E. V.* Environmental safety: modern legal approaches to risk management // *Bulletin of Moscow University. Episode 11. Law.* – 2018. – No. 6. – P. 44–66.
9. *Ponomareva Y. B., Ishhenko M. M.* Peculiarities of using the fixed price EPC contract for the construction of nuclear energy facilities abroad // *Accounting. Analysis. Audit.* – 2024. – Vol. 11, no. 4. – P. 73–84.
10. *Popova I. M.* Analysis of legislative changes and measures to support the achievement of the Green Deal goals // *Bulletin of international organizations.* – 2021. – Vol. 16, no. 4. – P. 5–3. – DOI: [10.17323/1996-7845-2021-04-02](https://doi.org/10.17323/1996-7845-2021-04-02).
11. *SHvarcz E. A., Ptichnikov A. V.* Russia's low-carbon development strategy and the role of forests in its implementation // *Scientific works of the Free Economic Society of Russia.* – 2022. – No. 4. – P. 399–426.
12. *Spiridonova A. V.* "Green" bonds as a tool for financing environmentally-oriented projects in the Russian Federation / *Bulletin of the South Ural State University. Series: Law.* – 2021.
13. *Stel'mah V. D., Sergeeva N. V.* The global green bond market and prospects for its development / *World economy, global finance.* – 2023.
14. *Stern N.* Key Elements of a Global Deal on Climate Change. – 2008.
15. *Suhareva M. A., Lenkov I. N., CHzhan P.* Carbon neutrality: development prospects and impact on the global economy // *Bulletin of Moscow University. Episode 21. Management (state and society).* – 2022. – No. 3. – P. 101–121.
16. *Vil'danova M. M.* Some features of "green" financing and other "green" financial instruments in Russia and abroad / *Law, practice.* – 2022.
17. *Wagner G.* The True Price of Carbon / *Project Syndicate.* – 2020.

Current trends in the development of joint-stock companies in Russia

© 2026 **Orekhov Nikita**

Student. State University of Education, Moscow, Russia.

E-mail: orehovn123@gmail.com

© 2026 **Krupnov Yuriy Alexandrovich**

Doctor of Economics, Professor. State University of Education, Moscow, Russia.

E-mail: yukrupnov@mail.ru

The article examines the current regulation of joint-stock companies. It identifies the main trends in the development and management of joint-stock companies. The article shows the dynamics of changes in the number of companies and their market capitalization. It assesses the level and dynamics of nationalization in the studied field. The article reveals the factors that hinder development. It examines the impact of centralization of management power on the dynamics of development and investment attractiveness of companies. The article concludes that the insider model of corporate management is widespread. Proposals are formulated on the directions of management efforts to maintain in the activities of companies of international standards in the field of reporting, formation of governing bodies and consideration of interests of minority shareholders.

Keywords: *joint-stock companies, stock market, market capitalization, state regulation, corporate governance, insider model.*

References

1. *Baranov B. B.* Functioning of joint stock companies: theoretical foundations and government regulation // Social policy and sociology. – 2009. – 2(44). – P. 96–117. – EDN KVENJR.
2. Capitalization of Russian companies over 10 years / Smart-lab. – URL: https://smart-lab.ru/q/shares_fundamental4.
3. Civil Code of the Russian Federation (part one) dated November 30, 1994 No. 51-FZ, – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.
4. *Dement'eva A. G.* Insider model of corporate governance: modern features and development trends // Management today. – 2010. – No. 6. – P. 354–369. – EDN NBGJUF.
5. Federal Law “On the Securities Market” dated April 22, 1996 No. 39-FZ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148.
6. Federal Law of December 26, 1995 No. 208-FZ “On Joint-Stock Companies”. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743.

7. Joint stock companies in the Russian Federation: concept, essence and legal nature / S. A. Kuemzhieva [et al.] // Law and state: theory and practice. – 2020. – 11(191). – P. 209–212. – DOI: [10.47643/1815-1337_2020_11_209](#). – EDN WJJMZG.
8. *Krupnov Y. A.* Political economic aspects of turbulence in the global economy // Economic Sciences. – 2025. – No. 244. – P. 571–579. – DOI: [10.14451/1.244.571](#). – EDN OKINPA.
9. *Krupnov Y. A.* Protection of competition and economic growth : collection of scientific articles of the 19th International Scientific and Practical Conference, Kursk, June 25, 2020 // Socio-economic development of Russia: problems, trends, prospects. Vol. 3. – Kursk : Finansovyj universitet pri Pravitel'stve Rossijskoj Federaczii, Kurskij filial, 2020. – P. 250–262. – EDN MWTTCH.
10. Letter of the Central Bank of the Russian Federation dated April 10, 2014 No. 06-52/2463 “On the Corporate Governance Code”, – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=8&documentId=230454>.
11. *Marty'nenko T. V., Bondarenko Y. A.* Problematic issues and modern trends in the management of companies with state participation in the Russian Federation // State and municipal administration. Scientific notes. – 2021. – No. 3. – P. 35–40. – DOI: [10.22394/2079-1690-2021-1-3-35-40](#). – EDN YYOEND.
12. *Mottaeva A. B., Pokrovskij O. Y.* Infrastructure investments as a factor in regional economic development // Economics and Entrepreneurship. – 2019. – 7(108). – P. 503–507. – EDN DYSGQS.
13. National treasure: analyzing state-owned companies / Alpha investor. – URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/natsionalnoe-dostoyanie-analiziruem-goskompanii>.
14. Order of the Government of the Russian Federation dated December 29, 2022 No. 4355-r “On approval of the Strategy for the development of the financial market of the Russian Federation until 2030”, – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405965447>.
15. Reports on Form No. 1-YUR for 2023–2026. / Federal Tax Service. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16601803.
16. *SHestakova E. D.* Prospects for the development of the domestic stock market in new conditions // Problems of management theory and practice. – 2022. – No. 4. – P. 190–205. – EDN SNSJZP.
17. *Valova Y. I., Zhukov D. E.* Forms of interaction between the state and big business in Russia : Materials of the All-Russian (national) scientific and practical conference, Moscow, November 28, 2025 // National development strategies and priorities: economics, governance and security. – Moscow : Moskovskij universitet im. S. Yu. Vitte, 2025. – P. 526–536. – EDN DLOWKU.
18. Volume of dividend payments by Russian companies over 10 years / Smart-lab. – URL: https://smart-lab.ru/q/shares_fundamental4.

Corporate governance and transparency as drivers of investment attractiveness and capitalization growth of public companies: a management approach

© 2026 **Polenov Daniil**

Postgraduate student, Faculty of Economics and Business. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow.

E-mail: daniilpolenov2001@mail.ru

© 2026 **Pukhova Marina Mikhailovna**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow.

E-mail: MPuhova@fa.ru

The article examines the role of corporate governance and transparency in shaping the investment attractiveness of public companies and the growth of their market capitalization. It is proved that in the context of information asymmetry, the quality of corporate governance and the level of transparency become critical signals that reduce the risk premium required by investors. A management classification of investment attractiveness factors is proposed, and a model for integrating corporate governance quality improvement goals into the KPI system of a public company is developed. The influence of corporate governance parameters on the cost of capital of companies in emerging markets has been empirically verified. An algorithm for evaluating the effectiveness of management impacts through the dynamics of the weighted average cost of capital (WACC) is presented.

Keywords: *company's market value, investment attractiveness, public companies, capitalization, dividend policy, corporate governance, cost of capital.*

References

1. *Akerlof G.* The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism // *Quarterly Journal of Economics.* – 1970. – Vol. 84, no. 3. – P. 488–500.
2. *Baranov A. V.* Corporate governance and investment attractiveness: a systematic approach // *Bulletin of Moscow University. Episode 6: Economics.* – 2021. – No. 4. – P. 63–81.
3. *Bhojraj S., Sengupta P.* Effect of Corporate Governance on Bond Ratings and Yields: The Role of Institutional Investors and Outside Directors // *Journal of Business.* – 2003. – Vol. 76, no. 3. – P. 455–475.

4. *Black B., Jang H., Kim W.* Does Corporate Governance Predict Firms' Market Values? Evidence from Korea // *Journal of Law, Economics, and Organization*. – 2006. – Vol. 22, no. 2. – P. 366–413.
5. *Brown L., Caylor M.* Corporate Governance and Firm Performance // *Journal of Accounting and Public Policy*. – 2009. – Vol. 28, no. 4. – P. 311–327.
6. *Bushman R., Smith A.* Financial Accounting Information and Corporate Governance // *Journal of Accounting and Economics*. – 2001. – Vol. 32, no. 1–3. – P. 237–333.
7. *Chen K., Chen Z., Wei K.* Legal Protection of Investors, Corporate Governance, and the Cost of Equity Capital // *Journal of Corporate Finance*. – 2009. – Vol. 15, no. 3. – P. 273–289.
8. *Damodaran A.* Investment Valuation: Tools and Methods for Valuing Any Asset. – Moscow : Al'pina Publisher, 2021. – 1316 p.
9. *Eccles R., Ioannou I., Serafeim G.* The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance // *Management Science*. – 2014. – Vol. 60, no. 11. – P. 2835–2857.
10. *Fama E., Jensen M.* Separation of Ownership and Control // *Journal of Law and Economics*. – 1983. – Vol. 26, no. 2. – P. 301–325.
11. *Gompers P., Ishii J., Metrick A.* Corporate Governance and Equity Prices // *Quarterly Journal of Economics*. – 2003. – Vol. 118, no. 1. – P. 107–155.
12. Investor Protection and Corporate Valuation / R. La Porta [et al.] // *Journal of Finance*. – 2002. – Vol. 57, no. 3. – P. 1147–1170.
13. Investor Protection and Corporate Valuation / R. La Porta [et al.] // *Journal of Finance*. – 2002. – Vol. 57, no. 3. – P. 1147–1170.
14. *Ivashkovskaya I. V.* Managing company value: challenges for Russian management // *Russian Journal of Management*. – 2004. – Vol. 2, no. 4. – P. 113–132.
15. *Jensen M., Meckling W.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – Vol. 3, no. 4. – P. 305–360.
16. *Klapper L., Love I.* Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets // *Journal of Corporate Finance*. – 2004. – Vol. 10, no. 5. – P. 703–728.
17. *Kouplend T., Koller T., Murrin Dzh.* Company value: valuation and management. – Moscow : Olimp-Biznes, 2008. – 576 p.
18. *Shiller R.* Irrational Exuberance. – Princeton University Press, 2015. – 368 p.
19. *Shiller R.* Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events. – Princeton University Press, 2019. – 400 p.
20. *Spence M.* Job Market Signaling // *Quarterly Journal of Economics*. – 1973. – Vol. 87, no. 3. – P. 355–374.
21. *Stiglitz J.* Information and the Change in the Paradigm in Economics // *American Economic Review*. – 2002. – Vol. 92, no. 3. – P. 460–501.
22. *Teplova T. V.* Investment levers for maximizing company value. Practice of Russian enterprises. – Moscow : Vershina, 2007. – 272 p.

A systemic marketing solution in the context of the problem of patient retention and curbing medical inflation in the commercial healthcare industry.

© 2026 **Polisadova Elena Alexandrovna**

Assistant at the Department of Management and Marketing at the Institute of Economics and Tourism. Vladimir State University named after A. G. and N. G. Stoletov.

E-mail: polisadova.info@gmail.com

Private healthcare has seen a decline in consumer activity. Since 2020, following the onset of the COVID-19 pandemic, private healthcare organizations have been experiencing fluctuations in demand and a simultaneous rise in the cost of medical services. The relevance of this issue motivated the choice of commercial medical centers and comprehensive clinics as the focus of this study. The aim of this study is to present a systematic marketing approach that will reduce the industry's vulnerability to economic instability and ensure its sustainable development. A profound reorganization of both the management structure and staffing of private clinics could change the traditional pattern of patient access to private healthcare, creating the basis for a long-term development strategy for decades to come. In this article, the author will assess the performance of the commercial healthcare industry, substantiate the methodological basis for the study, and propose a systemic solution to this problem.

Keywords: *private medical clinics, multidisciplinary hospitals, marketing strategy, sales funnel, AIDA, medical inflation, lead magnet, business process, core product, sales optimizer.*

References

1. Bohanov S. Y., Vapnyarskaya O. I. Prerequisites for using marketing in healthcare // Marketing in Russia and abroad. – 2002. – No. 2.
2. Kalbah D. Customer journey. – Moscow : Mif, 2022.
3. Kevorkov V. V., Romanov A. I. Marketing and competitiveness of medical. – Moscow : Delo, 2016.
4. Knyazhev V. A., Mozharov E. A., Romanov A. I. Management and marketing of medical services. – Moscow : Zlatograf, 2000.
5. Kolomenczeva M. Market of paid medical services in Russia in 2025: volume, dynamics and growth drivers. – 2026. – URL: <https://eqiva.ru/private-healthcare-market-2025>.
6. Krivenko N. V. Features of the use of marketing in medical activities // Marketing in Russia and abroad. – 2008. – No. 3.

7. Marketing strategy / O. Uolker-mi. [et al.]. – Moscow : Vershina, 2006.
8. Masalova Y. A. Human Resource Quality Management System // Bulletin of Omsk University. – Omsk, 2015. – No. 1. – P. 81–85.
9. Pavlovich V. E., Murzin V. V. Implementation of the “Purchase Funnel” and “Sales Funnel” models in planning a customer-oriented business process // Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management. – 2023. – No. 3. – P. 61–68.
10. Polisadova E. A. Benchmarking as an element of an integrated marketing strategy in the private commercial healthcare industry // Economic Sciences. – 2025. – No. 245. – P. 704–708.
11. Polisadova E. A. Principles for integrating marketing strategy into the private healthcare industry // Modern Economy Success. – 2025. – No. 4. – P. 359–365.

Digital transformation of the telemarketing department in the automotive and mobile industry

© 2026 **Titova Ekaterina Romanovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: katrinatitova076@gmail.com

© 2026 **Zhukovsky Andrey Dmitrievich**

Professor, Candidate of Economic Sciences. Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: adzhukovskij@fa.ru

The article discusses approaches to creating digital products for telemarketing departments in a volatile market. The impact of digitalization on the efficiency of business processes in the automotive industry is being studied. The current state of the used car market in Russia is analyzed. The necessity of implementing data-driven technology to increase the profitability and competitiveness of the company is substantiated.

Keywords: *digital product, telemarketing, digital transformation, automotive industry, management, data-driven, Agile, lifecycle, used car market, efficiency.*

References

1. 2025 Forecast: New Telemarketing Trends / Life Service. – URL: <https://life-ser.ru/news/novye-tendentsii> (visited on 02/03/2026).
2. Best Telemarketing Software of 2026 / Slashdot. – URL: <https://slashdot.org/software/telemarketing/> (visited on 02/03/2026).

3. Best Telemarketing Software With Performance Analytics / Bitrix24. – URL: <https://www.bitrix24.com/amp/uses/free-telemarketing-software.html> (visited on 02/03/2026).
4. *Burmistrova E. P.* The impact of the Lean Startup method on project performance indicators // Interactive Science. – 2020. – No. 7. – P. 80–82.
5. How the price of Russian used cars has changed in the fall of 2025 / Auto.ru. – URL: <https://auto.ru/mag/manual/kak-izmenilas-cena-na-rossiyskie-mashiny-s-probegom-k-koncu-oseni-2025-goda/> (visited on 02/04/2026).
6. *Krotov D. P.* Prospects for the development of a data driven approach in the Russian economy // University Bulletin. – 2025. – No. 2. – P. 127–134.
7. *Kuzovkova T. A., Ermolaeva V. R.* Analysis and development of approaches to forming a strategy for the implementation of digital products and services // Economics and quality of communication systems. – 2024. – No. 2. – P. 24–34.
8. *Lobasev D. V.* Agile approach to software development: origins and prospects // Innovation and investment. – 2022. – No. 11. – P. 210–214.
9. On experimental legal regimes in the field of digital and technological innovations in the Russian Federation: Feder. Law of July 31, 2020 No. 258-FZ: [adopted by the State Duma on July 22, 2020: approved by the Federation Council on July 24, 2020].
10. Sensei Industry Solution for Telemarketing / Sensei. – URL: https://sensei.plus/departments_telemarketing (visited on 02/03/2026).
11. *SHajdulin A. I.* The problem of interpretation, differentiation and classification of digital products // Business informatics. – 2023. – No. 2. – P. 55–70.
12. *SHul'mina K. M., Bakirova P. E., Perederij M. V.* Trends in the development of the automotive market during the period of sanctions : collection of reports of the XVII international conference (Ekaterinburg, November 17–19, 2022) // Russian regions in focus of change. – Ekaterinburg : Azhur, 2023. – P. 598–601.
13. Used passenger car market in November 2025 / Autostat. – URL: <https://www.autostat.ru/press-releases/61491/> (visited on 02/04/2026).
14. *Vasil'eva E. V., Morev E. A.* Modern approaches to digital product development in conditions of market volatility // Control. – 2023. – No. 3. – P. 120–129.

The Role of Artificial Intelligence in Healthcare Management

© 2026 **Tuaeva Lali Aleksandrovna**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management. Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz Branch.

E-mail: latuaeva@fa.ru

This research article explores the role and prospects for implementing artificial intelligence (AI) technologies in modern healthcare management systems. Given the rapidly growing volume of medical data, an aging population, and a shortage of qualified personnel, AI is becoming the foundation for profound structural modernization of the industry.

The paper analyzes key technological areas: machine learning, natural language processing, and predictive analytics as tools for optimizing administrative and clinical processes. It also examines global and Russian experience, including the activities of "smart hospitals" and the use of specialized resource management platforms.

The author emphasizes that AI does not replace humans, but rather acts as an intelligent "co-pilot," transforming healthcare from a reactive system into a proactive ecosystem.

The study's results confirm the need for systemic risk management and investment in digital infrastructure to achieve sustainable development goals. This article offers a comprehensive view of AI as a strategic resource capable of ensuring a balance between technological innovation and the humanistic values of medicine.

Keywords: *artificial intelligence, healthcare management, digital transformation, machine learning, resource optimization, predictive analytics, medical management, efficiency.*

References

1. *Bursov A. I., Safonova D. M.* On the issue of digital transformation of healthcare management. World experience and Russian practice // Economics and management: problems, solutions. – 2024. – Vol. 1, 12 (153). – P. 277–284.
2. *Filina Y. S., Kolesnikova I. M.* The use of artificial intelligence in medical organizations // Hospital medicine: science and practice. – 2024. – Vol. 7, no. 1. – P. 66–74.
3. *Gurbanova M. S.* Artificial Intelligence in Healthcare: Transforming Diagnosis, Treatment and Management // Symbol of Science: International Scientific Journal. – 2025. – No. 9–1. – P. 87–88.

4. *Korrejya P. M. A.R., Pedro, R.L.D., Videira S.* Artificial intelligence in healthcare: balancing innovation, ethics and human rights protection // *Journal of Digital Technologies and Law*. – 2025. – Vol. 3, no. 1. – P. 143–180.
5. *Kulikova A. P., Devochkin A. A., Kulenczan A. L.* Advantages and disadvantages of implementing artificial intelligence in healthcare management : Collection of scientific works of Russian universities // *Problems of economics, finance and production management*. – 2025. – P. 101–105.
6. *Mironov S. D.* Economic effect of introducing artificial intelligence technologies in the healthcare system : Collection of scientific articles of the 15th All-Russian Scientific and Practical Conference. In 2 volumes // *Trends in the development of modern society: managerial, legal, economic and social aspects*. – Kursk, 2025. – P. 272–275.
7. *Mommy'eva O. G.* The use of artificial intelligence in medicine // *A Posteriori*. – 2025. – No. 11. – P. 195–197.
8. *Ostrouhova N. G., Gazheva A. V., Burkovskaya Y. V.* Artificial Intelligence in Healthcare Management: Effective Solutions for the Future : peer review. – 2025.
9. *Peretokina A. S.* Overview of the use of artificial intelligence in healthcare // *Youth Innovation Newsletter*. – 2025. – Vol. 14, S1. – P. 636–638.
10. Review of the use of artificial intelligence in medicine / K. A. Ivanova [et al.] // *International Journal of Professional Science*. – 2025. – No. 2–1. – P. 136–140.
11. *Ry'zhova D. S., Fomenko V. S.* Using artificial intelligence to automate tasks in healthcare project management : Collection of materials of the IX international scientific and practical conference. Volgograd // *Management in the Healthcare: Challenges and Risks in the 21st century*. – 2024. – P. 212–214.
12. The use of artificial intelligence in medicine : Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Voronezh / M. S. Maslov [et al.] // *Promising aspects of modeling systems and processes*. – 2023. – P. 334–340.
13. *Vasil'ev A. V., Svishhyov A. V.* Ethical considerations for using artificial intelligence in healthcare // *International Journal of Humanities and Sciences*. – 2024. – 11–2 (98). – P. 157–160.
14. *Yusupov I. R.* The role of artificial intelligence and machine learning in the development of the medical field : Materials of the International Youth Scientific Conference // *Tinchurino Readings - 2024 "Energy and Digital Transformation"*. – Kazan', 2024. – P. 137–141.

Organization of budgeting in a manufacturing enterprise

© 2026 **Volkova Elvira Sergeevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management. Saint Petersburg Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Saint Petersburg, Russia.

E-mail: ESVolkova@fa.ru

At the current stage of economic development, during a period of significant geopolitical changes, technological transformations and the widespread introduction of digitalization in various sectors of the economy, it is extremely important to focus on improving the efficiency of operational processes of an economic entity. The strategic planning and management system purposefully performs the tasks of setting targets and achieving them in accordance with the planned parameters of the enterprise's activities, which ensures the required level of economic security not only for the company itself, but also for the state as a whole. Optimal formation of the enterprise's resource complexes, high-quality cost planning for the implementation of production and other types of activities, targeted profit distribution, monitoring of cash flow, optimization of financial flows and other tasks of the budgeting process are becoming relevant for the enterprise. The activities of enterprises depend on numerous structural elements of the country's economic market, which the enterprise considers as resource complexes to ensure planned operating modes. Disruptions in the movement of material or information flows can have a negative impact on the management system of any enterprise.

To prevent problematic situations from occurring under the influence of negative environmental factors and reducing the effectiveness of activities, modern cognitive planning technologies and provisions of adaptive management theory are currently being proposed, which help to identify problematic situations in a timely manner, identify negative factors that have created problematic situations, predict possible consequences with calculations, and make corrective planned decisions.

Keywords: *budgeting, planning, financial activity, resource complexes, risk anticipation, risk management, economic security.*

References

1. *Asriev S. V., Nazarova T. O., Pavlenko I. A.* Regulation and structuring of the budgeting process in a commercial organization as a factor in ensuring the effectiveness of the budgeting subsystem // Bulletin of the Russian Economic University named after G. V. Plekhanov. – 2023. – Vol. 20, 2(128). – P. 73–79. – DOI: [10.21686/2413-2829-2023-2-73-79](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-2-73-79). – EDN XOAVCM.

2. *Brimson D., Antons D., Kollinza D.* Process-oriented budgeting. Implementation of a new company value management tool. – Moscow : Vershina, 2007. – 463 p.
3. *Druzhinina T. A., Yur'eva L. V.* Budgeting as a method of managing the financial activities of a manufacturing enterprise : collection of reports of the International Conference of Students and Young Scientists (Ekaterinburg, April 17–20, 2024 // Spring days of science InEU. – Ekaterinburg : Azhur, 2024. – P. 154–164.
4. Features of the organization of financial planning and budgeting : training manual / E. A. Yakovleva [et al.]. – 2025. – EDN EWBMZM.
5. *Grebennikov A. A.* How to develop a financial policy for an enterprise. "Planning and Economic Department" No. 1. – 2020.
6. *Kovalev V. V.* Finance of organizations (enterprises) : textbook. – Moscow : Prospekt, 2023.
7. *Kukor B. L., Yakovleva E. A.* Logical-linguistic modeling and its application to risk-protected technology of strategic management : Collection of scientific papers of the XXV International Scientific and Educational-Practical Conference. In 3 parts, St. Petersburg, October 13–14, 2021. Part 1. // System analysis in design and management. – SPb. : Sankt-Peterburgskij politehnicheskij universitet Petra Velikogo, 2021. – P. 261–273. – EDN AKHHXM.
8. *Pospelov D. A.* Logical-linguistic models in control systems. – Moscow : E'nergoizdat, 1981.
9. *SHangaraeva D. N., Samigullina L. L.* Budgeting system at the enterprise: methods, stages of implementation and implementation of budgeting : collection of scientific papers based on the materials of the III International Scientific and Practical Conference, Anapa, October 24, 2023 // Economics, finance and management: theory and practice. – Anapa : Nauchno-issledovatel'skij cenztr e'konomicheskikh i soczial'ny'h proczessov, 2023. – P. 18–23. – EDN AASLAW.
10. *Yakovleva E. A., Voronova N. S., Vasil'ev S. A.* Adaptive management of strategic development of an enterprise: organizational and financial aspects // Science and Humanities Studies. – 2021. – 38 (6). – P. 379–386. – EDN DIRTHX.