Научно-информационный журнал ISSN 2072-0858

Экономические науки

№6 (259)
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 01.06.2026
Формат 60×84/8
Усл. печ. л. 45.22
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 (ПКУ)
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, РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ 7

Любофеев В. Д. Разрыв ожиданий на рынке аудиторских услуг: сущность, структура и пути преодоления 9

Людвиг Л. П., Медведева Д. Е. Киберриски как системная угроза экономическому суверенитету 19

Воронин В. О. Разработка системы оценки гражданами организаций социальной сферы на основе международного и корпоративного опыта: Индекс Человекоцентричности как инструмент трансформации экономического поведения. 27

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА 41

Чарыева М. О. Тренды HoReCa 2026: как меняется экономика ресторанного и гостиничного бизнеса 43

Чугаева Ю. А. Формирование набора эталонных сортов нефти как инструмент структурной перестройки нефтетрейдинговой системы 52

Чугурова Т. В., Чуракова Е. Н. К вопросу о понятии юридического конфликта 57

Кучина О. В., Воробьев Н. А. Социальные аспекты регионального развития России 63

Лаврухин В. С., Степенко М. В., Козлова М. Н. Бухгалтерский и налоговый учет цифровой продукции в IT-холдинге. Модель признания выручки и управления рисками на примере T1 71

Литвиненко И. Л. Модель инновационно-инвестиционного управления развитием региона, основанная на методах когнитивного моделирования 81

Пастухова М. М. Ценовая и неценовая конкуренция в экономических стратегиях российского бизнеса: анализ, прогноз на ближайшие 5 лет 95

Рыбаков А. А., Леонов П. Ю. Индикаторный подход к оценке рисков виртуальных активов в системе экономической безопасности государства 103

Шиндина Ю. А., Шепелева С. В. Проблема овертуризма в России: причины и направления регулирования 113

Слесарева Д. А., Ямпольская Н. Ю. Принципы построения эффективной системы внутреннего контроля и методика ее адаптации для малых предприятий 118

Смирнов Д. Ю., Трушкина И. Р., Шуляк С. А. Цифровая трансформация в логистике: тренды и вызовы 125

Яшина В. Д., Круглов И. А., Поначугин А. В. Экономическая оценка архитектурных методов интеграции данных в цифровых двойниках..... 133

Захарова Е. Н., Бобков А. В. Мошенничество как угроза экономической безопасности РФ . 139

Зангараев А. Р., Неудобнова Ю. С., Янгличева Ю. Р. «Зелёные» облигации как механизм привлечения частного капитала в природоохранные проекты: барьеры и перспективы в условиях санкционных ограничений..... 151

Зотова Е. А., Москвичева Е. В., Каденец К. В., Седякина А. А. Игровые механики как инструмент управления вовлеченностью и снижения текучести кадров 159

Зотова Е. А., Москвичева Е. В., Лямин Б. М., Урусов А. Д. Управление качеством услуг как фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформации потребительского рынка..... 168

ФИНАНСЫ 175

Медведев Д. В. Методы и инструменты механизма финансирования ГЧП в социальной сфере региона..... 177

Минасян Г. С. Матрица рисков предприятий оптовой торговли и рекомендации по учету рисков при формировании финансовой стратегии 182

Пышкин А. Н. Институциональная природа целевого микрофинансирования МСП: принципы и функциональные особенности..... 191

Рябов О. В., Бендак А. Д. Адаптация доходного подхода к оценке цифровых активов B2B-компаний на основе операционных и веб-аналитических метрик 199

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА 211

Амантурова Д. К. Модернизация миграционной политики Кыргызской Республики с учётом потребностей региональных рынков труда..... 213

Иванова Н. И., Васина Д. И. Роль международных институтов в развитии торгового конфликта между США и Китаем..... 221

Менейлюк М. А., Рогатных Е. Б. Диагностика экспортных позиций российских производителей безалкогольных напитков: динамика, товарная структура и география поставок..... 234

Нефедов Д. А., Афанасьева О. Н. Цифровизация как драйвер роста проникновения кредитных продуктов среди населения на мировом финансовом рынке 244

Пискунов Д. А. Конкуренция США и КНР: от экономического сотрудничества к техно-экономическому размежеванию 251

Чжоу Синбо, Лихачев М. О. Роль БРИКС в глобальной экономике: как объединение влияет на международные инвестиции..... 260

МЕНЕДЖМЕНТ 267

Барсуков А. П. Формирование стратегической роли предпринимателя в условиях делегирования операционного управления..... 269

Барсуков А. П. Тренд-ориентированный подход к выявлению точек масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рынка..... 281

Гегечкори Г. Г., Бурова Н. В. Алгоритм повышения эффективности управления операционной логистической деятельностью организации..... 296

Назаренко А. В., Бандурян А. С. Цифровая трансформация корпоративного управления: факторы, тенденции, риски 305

Охтова И. М. Институциональные факторы формирования мультикарьерных стратегий студенческой молодежи в современных условиях..... 310

ECONOMIC SCIENCES (АНГЛИЙСКАЯ ВЕРСИЯ) 319

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

УДК 339.138 DOI: 10.14451/1.259.9

Разрыв ожиданий на рынке аудиторских услуг: сущность, структура и пути преодоления

© 2026 **Любофеев Владимир Дмитриевич**
Кандидат экономических наук.
E-mail: lvd.audit@gmail.com

Ключевые слова: асимметричность информации, аудиторские услуги, международные стандарты аудита, разрыв знаний общественности об аудите, разрыв качества выполнения аудита, разрыв развития аудита, разрыв ожиданий на рынке аудита, разрыв ретроспективы, проблема принципала-агента.

В статье исследованы основные подходы к пониманию сущности и структурированию проблемы разрыва ожиданий пользователей финансовой отчетности на рынке аудиторских услуг, обсуждаемые в профессиональных и научном сообществах подходы к его преодолению. Выявлено, что стоящая на повестке дня уже более полувека проблема разрыва ожиданий, несмотря на прилагаемые усилия, до настоящего времени не решена и в принципе не может быть решена полностью. Общепризнано, что реализуемым на практике является максимально возможное сокращение разрыва ожиданий с учетом баланса затрат и выгод. В связи с этим постоянно обсуждаются новые меры по сокращению разрыва ожиданий, часть из которых уже реализована на практике или запланирована к реализации в будущем. Сокращение разрыва ожиданий ведет к увеличению ценности аудиторской услуги, укреплению доверия на финансовом рынке, увеличению долгосрочных инвестиций и ускорению экономического развития.

Проблема качества аудиторских услуг продолжает обсуждаться десятилетиями в деловой и научной среде. Существует ряд примеров, когда получившие положительное аудиторское заключение публичные эмитенты спустя непродолжительное время после аудита становятся банкротами, и общественность включает аудиторов в круг ответственных за эти банкротства. Сумма исков, поданных против аудиторов компаний «Большой четвёрки», выросла с 2 миллиардов долларов в 1980 году до 50 миллиардов долларов в 2004 году [41]. Проблема усугубилась после финансового кризиса 2008 года и последовавшей за ним рецессии [36]. Банкротства публичных эмитентов оборачиваются не только убытками для инвесторов, но и потерями рабочих мест [18], пенсий [16], неплатежами, неуплаченными налогами, неоконченными инвестиционными проектами и иными негативными последствиями. Возникают такие ситуации и в современных Китае [4] и России [3; 6]. По данным исследования Британского Совета по финансовой отчетности, в 2018–2019 годах 25% аудиторских проверок, входящих в индекс FTSE 350 компаний с наибольшей рыночной капитализацией, были оценены ниже приемлемого

уровня [24].

Современная практика исследования проблемы качества аудиторских услуг опирается на концепцию разрыва ожиданий пользователей финансовой отчётности на рынке аудиторских услуг (expectations gap). Впервые данная концепция была упомянута в 1974 году К. Лиджио, определившим разрыв ожиданий как «разницу между уровнями ожидаемого результата работы, по мнению независимого аудитора и пользователя финансовой отчетности» [25]. Американский институт сертифицированных общественных бухгалтеров (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA) в 1978 году дал более широкое определение разрыва ожиданий как разницы между ожиданиями многих групп общественности (не только пользователей финансовой отчетности) и тем, чего аудиторы могут и должны достичь [12]. В 1988 году Канадский аудиторский институт дополнительно расширил определение разрыва ожиданий, представив его как разницу между ожидаемыми и воспринимаемыми пользователями результатами работы аудитора, включающую в себя две составляющих: разрыв стандартов и разрыв показателей работы. В свою очередь, разрыв стандартов предлагалось делить на причинно-обусловленные и причинно-необусловленные ожидания, а разрыв показателей работы на реальные и предполагаемые (но не действительные) недостатки работы [17]. Ассоциация дипломированных сертифицированных бухгалтеров (Association of Chartered Certified Accountants, ACCA) выделяет разрыв знаний общественности об аудите (Knowledge Gap), разрыв качества выполнения аудита (Performance Gap) и разрыв развития аудита (Evolution Gap) [28]. Разрыв знаний включает в себя причинно-необусловленные ожидания и предполагаемые недостатки работы, разрыв качества выполнения обусловлен реальными недостатками работы (несоблюдением аудиторских стандартов), а разрыв развития связан с причинно-обусловленными ожиданиями, не нашедшими пока отражения в аудиторских стандартах. Международная аудиторская сеть BDO предлагает в дополнение рассматривать разрыв ретроспективы (hindsight gap) [29], когда в результате возникновения проблем у аудируемого лица представления пользователей о необходимых результатах аудита начинают отличаться от аналогичных представлений, существовавших ранее в момент привлечения аудитора для подтверждения отчетности. По нашему мнению, проблема разрыва в ретроспективе не является структурным элементом разрыва ожиданий, так как в основном обусловлена описанной в науке [23] привычкой людей рассматривать прошлые события с использованием сегодняшних знаний, хотя и пользователи и аудиторы на момент проведения аудита, как правило, не обладают той информацией, которая стала им известна после возникновения проблем.

Целью исследования является оценка предложений по развитию методов преодоления разрыва ожиданий в применении к российскому рынку аудиторских услуг. Задачами исследования являются изучение действительных потребностей различных групп пользователей финансовой отчётности, сущности и структуры разрыва ожиданий, анализ обсуждаемых и использующихся в российской и мировой практике методов преодоления разрыва ожиданий.

В процессе исследования были изучены посвященные проблемам качества аудита, разрыва ожиданий и его преодолению публикации и материалы дискуссий в научном и профессиональных сообществах, отраслевое законодательство и профессиональные аудиторские стандарты РФ и других экономически развитых стран.

Аудиторские услуги направлены на удовлетворение информационных потребностей различных групп пользователей финансовой отчетности и общества в целом. Совет по финансовой отчетности Великобритании (Financial Reporting Council, FRC) утверждает, что аудит даёт инвесторам уверенность в достоверности, лежащей в основе инвестиционных решений финансовой информации, сотрудникам — уверенность в надежности их работы и пенсии, а поставщикам — уверенность в оплате [20]. Группа лондонской

фондовой биржи отмечает критическую важность прозрачной, информативной и точной финансовой отчетности для публичных рынков [33].

Первоисточником возникновения потребности в аудите в процессе корпоративного управления фирмой является проблема несовпадения интересов собственника капитала (принципала) и руководства (агента) [22], а начало развитию аудита в его современном виде положили корпоративные неудачи в XIX веке в Великобритании [11]. Проблема принципала-агента существует не только в рамках корпоративного управления, а возникает при любой передаче собственниками капитала функции управления им другим экономическим субъектам (различные формы инвестирования, банковские депозиты, страхование или формирование целевых фондов некоммерческими организациями и политическими партиями). Во всех этих случаях имеет место асимметричность информации: принципал-собственник капитала владеет гораздо меньшим объемом информации, чем управляющий капиталом агент, который может пользоваться имеющейся информацией как в интересах принципала, так и вопреки им. В результате капитал может использоваться недостаточно эффективно, а принципал-собственник капитала может недополучать доход или даже потерять капитал в случае коммерческих инвестиций или страхования, а при финансировании некоммерческих организаций последние могут не достигать поставленных целей. Аналогичная ситуация может возникать в случаях, когда покупатели передают продавцам значительные суммы авансовых платежей (долевое строительство или покупка туристических услуг), а оплаченные товары или услуги планируют получить через достаточно продолжительный период времени. На рынке товаров и услуг асимметричность информации приводит к ухудшению качества предложения [2], а на финансовых рынках к увеличению процентных ставок как платы за риск и ухудшению качества кредитов за счет увеличения доли недобросовестных заемщиков и/или более рискованных проектов [39]. Аудит призван повысить степень доверия пользователей к финансовой отчетности и в конечном итоге привести к снижению стоимости капитала за счёт снижения рисков.

В научном и профессиональных сообществах обсуждаются и используются различные методы преодоления разрыва ожиданий, применение и эффективность которых детерминируется группой пользователей отчетности и структурным элементом разрыва ожиданий.

Преодоление разрыва качества выполнения аудита (Performance Gap) в мировой практике осуществляется путем стандартизации процесса аудита и контроля его качества.

Стандарты разрабатываются на международном и национальном уровнях. На международном уровне разработчиком стандартов аудита является Международная федерация бухгалтеров, в которую входят более 135 стран. Главными группами международных стандартов являются Международные стандарты управления качеством, Международные стандарты аудита, Международные отчеты о практике аудита, Международные стандарты обзорных проверок, Международные стандарты заданий, обеспечивающих уверенность, Международные стандарты сопутствующих услуг, Кодекс этики профессиональных бухгалтеров, Международные образовательные стандарты. По данным Международной федерации бухгалтеров национальные стандарты аудита многих экономически развитых стран существенно сближены с международными [21].

Система контроля качества аудита в большинстве экономически развитых стран построена на схожих принципах: в отношении аудиторов общественно значимых организаций контроль осуществляется государственным регулятором (или под его надзором), а в отношении остальных аудиторов используется система контроля «равных-равными» (peer-to-peer), контрольные проверки осуществляются периодически, а периодичность зависит от круга аудируемых лиц и результатов контроля.

В целях соблюдения баланса затрат и выгод при

аудите малых и средних организаций рассматриваются варианты исключения указанных организаций из перечня подлежащих обязательному аудиту, а также замены аудита для них более простой услугой обзора отчетности, создания отдельного пакета стандартов аудита менее сложных организаций или упрощения имеющихся стандартов [42].

Методы преодоления другой части разрыва ожиданий, представляющей из себя разрыв знаний общественности об аудите (Knowledge Gap), широко поддерживаемые в аудиторском сообществе, включают в себя различные формы ведения разъяснительной работы с пользователями финансовой отчетности.

В соответствии с Международными стандартами аудита аудиторское мнение о финансовой отчетности касается того, подготовлена ли финансовая отчетность во всех существенных отношениях в соответствии с применимой концепцией подготовки финансовой отчетности. Ключевыми в этом определении являются слова «мнение» и «существенных», которые в соответствии с общепринятой практикой означают, что аудит повышает степень уверенности в финансовой отчетности до разумного уровня, но не дает в этом стопроцентной уверенности и не является страховкой от убытков. АССА выделяет следующие факторы, отчасти объясняющие, почему аудит дает разумную, а не абсолютную уверенность: информационная асимметрия между клиентом и аудитором, временные ограничения аудита, ограниченность ресурсов аудитора [15]. В некоторых странах применимые законы или нормативные акты могут требовать от аудитора выражения мнения по некоторым прочим вопросам, таким как действенность системы внутреннего контроля или последовательность представления информации в отдельном отчете руководства и в финансовой отчетности [5], аналогичные цели аудита указываются и в принятых в США аудиторских стандартах [13]. Между тем зачастую пользователи предъявляют аудитору причинно-необусловленные ожидания, требуя, чтобы аудитор обеспечил абсолютную уверенность в представляемой отчетности или ожидая от аудитора гарантий в будущей жизнеспособности аудируемого лица и оценки эффективности деятельности руководства.

Проведенный АССА в 2019 году международный опрос показал, что лишь 34% респондентов определили роль аудитора соответствующим законодательству образом. Более 50% респондентов не знают установленных законодательством их стран требований к содержанию аудиторского заключения общественно значимых организаций, 55% респондентов считают, что соблюдение существующих стандартов аудита предотвратило бы банкротство компании. Около 35% опрошенных хотят, чтобы аудиторы всегда выявляли случаи мошенничества и сообщали о них, 70% респондентов хотели бы развития аудита в сторону предотвращения банкротства компаний. Дополнительными направлениями, в которых, по мнению респондентов, должен развиваться аудит, являются аудит платежеспособности, ликвидности и жизнеспособности компании, аудит по экологическим, социальным и управленческим направлениям, аудит интегрированной отчетности, аудит стратегии компаний. При этом лишь 34% респондентов готовы согласиться на небольшое повышение стоимости и увеличение времени проведения аудита [19].

В 2019 году в Великобритании был проведен опрос об ожиданиях общественности от аудита, в котором приняли участие более 32 тысяч человек, из которых 9,5% владели или владеют подлежащим аудиту бизнесом, а 33,5% являются акционерами публичных компаний. На вопрос о том, чьи интересы аудитор должен учитывать при проведении аудита, 93% ответили «общественности и налогоплательщиков», 65% ответили «сотрудников проверяемой компании», 40% ответили «людей, владеющих акциями проверяемой компании», 20% ответили «руководства проверяемой компании», 8% ответили «компании, проводящей аудит», 2% ответили «чьи-то еще». В ходе опроса 81,1% респондентов высказались за то, чтобы организации проводили аудит своей экологической и социальной деятельности наряду с финансовой [40].

Часть причинно-необусловленных ожиданий связана с вопросом материальной ответственности аудиторов перед пользователями финансовой отчетности за убытки, возникающие в связи с деятельностью аудируемого лица, что обычно рассматривается в контексте несопоставимости размеров аудиторских компаний и их клиентов. Слишком высокий уровень материальной ответственности аудитора может привести к банкротству даже крупнейшие аудиторские компании, как это было с компанией Артур Андерсен после скандала с участием американского поставщика энергоресурсов Энрон. В настоящее время считается, что только четыре крупнейшие и небольшое число аудиторских компаний второго эшелона имеют возможность проводить аудит организаций с высокой капитализацией и крах еще одной крупной аудиторской компании может привести к дефициту аудиторских услуг на рынке. В связи с этим наряду с ужесточением стандартов оказания аудиторских услуг в международной практике обсуждаются различные формы ограничения ответственности аудиторов: единый максимальный уровень ответственности на законодательном уровне, установление лимита ответственности в зависимости от размера аудируемого лица или его рыночной капитализации, установление верхнего предела ответственности на основе предусмотренной договором платы за аудит или принципа пропорциональной ответственности [14]. Доминирующей мировой практикой обеспечения дополнительной имущественной ответственности аудиторов перед клиентами является обязательное страхование профессиональной ответственности. В Китае используется смешанный механизм — страхование ответственности дополняется компенсационным фондом (professional risk fund) [43]. В России сейчас существует только компенсационный фонд, но активно обсуждается переход к обязательному страхованию аудиторов [9].

Перспективы развития аудита являются предметом дискуссий в рамках обсуждения методов преодоления третьей части разрыва ожиданий — разрыва развития аудита (Evolution Gap). Рассматриваются следующие основные направления:

1. Независимость. Операционное разделение аудиторских и неаудиторских услуг вплоть до запрета оказания неаудиторских услуг аудируемым общественно значимым организациям (ОЗО). Полномочия назначения, контроля и оплаты аудита ОЗО предоставить независимому регулятору за счет сборов с аудируемых лиц [34]. Корректировка порядка установления цены аудита в отношении не ОЗО.
2. Переход от бинарного к градуированному аудиторскому заключению [29].
3. Дифференциация аудита на базовый, расширенный для ОЗО и углубленный с учетом инициативы стейкхолдеров по дополнительным направлениям проверки [30].
4. Расширение коммуникации (проведение регулярных встреч) аудиторов со стейкхолдерами [19].
5. Рассмотрение качества аудита отдельно от контроля соблюдения процесса аудита [35]. Введение двух отдельных утверждений аудитора о «достоверности и справедливости» отчетности и о соответствии отчетности международным стандартам.
6. Включение в отчетность и аудит заявлений руководства о рисках и системе внутреннего контроля [32].
7. Расширение проверки принципа непрерывности деятельности (going concern) до проверки жизнеспособности (viability) [28].
8. Аудит ключевых показателей эффективности [28].
9. Расширение процедур по обнаружению мошенничества [32].
10. Расширение отчета аудитора о проверке, включая ключевые вопросы аудита (key audit matters) [19].
11. Проверка финансовой обеспеченности выплаты дивидендов и вознаграждений руководству.
12. Усиление ответственности аудиторов за результаты проверки [31].
13. Развитие технологий проведения аудита с ис-

пользованием анализа больших данных и искусственного интеллекта, использование совместных аудитов.
14. Аудит нефинансовых вопросов: кибербезопасность, устойчивое развитие (ESG), культура управления (tone at the top), декарбонизация и т. д.

Развитие аудита должно происходить в направлении максимально полного удовлетворения потребностей пользователей финансовой отчетности с соблюдением баланса затрат и выгод. Цель аудита — выявление существенных искажений отчетности, влияющих на решения пользователей, которые, в свою очередь, направлены на удовлетворение их потребностей. В нашей стране обязательный аудит отчетности за 2025 год должны пройти 82 категории организаций [7]. Укрупненно можно выделить основные группы со сходными потребностями:

1. Акционеры (участники коммерческих организаций) заинтересованы в увеличении будущих доходов от владения акциями (долями) с учетом риска в долгосрочной перспективе.
2. Вкладчики (участники) пенсионных фондов, участники накопительно-ипотечной системы заинтересованы в получении будущих выплат в долгосрочной перспективе.
3. Кредиторы (включая владельцев долговых ценных бумаг) заинтересованы в погашении задолженности в соответствии с условиями договоров (эмиссии).
4. Страхователи (выгодоприобретатели), заказчики туристского продукта, участники долевого строительства, участники лотерей (азартных игр) заинтересованы в выполнении договорных обязательств.
5. Депоненты, участники клиринга, участники торгов, участники финансовых платформ заинтересованы в достоверном учете активов и обязательств.
6. Участники (члены) некоммерческих организаций, собственники недвижимости в отношении осуществляющих связанную с содержанием недвижимости деятельность региональных операторов, участники политических партий заинтересованы в эффективном расходовании средств.
7. Государство как источник капитала заинтересовано в эффективном (но не обязательно прибыльном) использовании капитала организациями, в уставных (складочных) капиталах которых есть доля государственной собственности.
8. Государство как регулятор заинтересовано в эффективном функционировании финансового рынка.

Укрепление независимости аудиторов путем операционного разделения аудиторских и неаудиторских услуг может привести к снижению квалификации аудиторов в вопросах анализа рисков и прогнозирования, сезонности в работе аудиторов (которая сглаживается оказанием прочих услуг), снижению качества аудиторских услуг ОЗО со сложными видами деятельности (крупным корпорациям, банкам, страховщикам и иным финансовым организациям). Большинство существующих рецензируемых исследований указывают на повышение качества аудита в тех случаях, когда фирма предлагает как аудиторские, так и неаудиторские услуги, поскольку это позволяет обмениваться опытом и технологиями [38]. При проведении аудита ОЗО с государственным участием и иных финансируемых государством организаций, цену аудита должна экспертным методом определять СРО, утверждать регулятор, а аудитор должен выбираться случайным образом из числа подавших заявки и соответствующих установленным СРО критериям (численность, автоматизация и т. д.). В России СРО регулярно устанавливает рекомендуемую часовую ставку аудитора, но реальность исполнения этих рекомендаций в профессиональном сообществе подвергается сомнению [8].

Переход от бинарного к градуированному аудиторскому заключению повлечет за собой необходимость разработки новых стандартов и усложнит понимание аудиторского заключения, что приведет к увеличению разрыва ожиданий вместо его сокращения. Введение дифференциации аудита по объему проверки представляется более перспективным, так как позво-

лит учесть действительные потребности стейкхолдеров, но оно также потребует разработки новых стандартов.

Расширение проверки принципа непрерывности деятельности (going concern) до проверки жизнеспособности (viability) безусловно сыграет положительную роль в повышении качества аудита ОЗО на финансовом рынке и росте долгосрочных инвестиций [27]. Но для некоторых других аудируемых лиц может отсутствовать необходимость в долгосрочной оценке жизнеспособности, так как пользователей отчетности интересует лишь исполнение текущих обязательств. А в случае организаций с госучастием сомнения в жизнеспособности, как правило, отсутствуют. Проверка жизнеспособности должна осуществляться в рамках углубленного аудита с учетом инициативы стейкхолдеров.

Расширение отчета аудитора о проверке, включая ключевые вопросы аудита (key audit matters) и ключевые показатели эффективности, уже нашло частичное отражение в МСА [1]. Дальнейшее движение в этом направлении, как и развитие аудита по нефинансовым вопросам, должно идти в рамках дифференциации аудита по объему проверки.

Включение в отчетность и аудит заявлений руководства о рисках и системе внутреннего контроля поможет в оценке стейкхолдерами перспектив аудируемого лица и уже используется в отдельных странах [37]. Введение этого раздела в международную практику отчетности и аудита потребует разработки новых международных учетных и аудиторских стандартов и должно делаться с учетом баланса затрат и выгод.

Расширение коммуникации (проведение регулярных встреч) аудиторов со стейкхолдерами представляется малоэффективным. Практика показывает, что большая часть стейкхолдеров не обладают достаточно высоким уровнем понимания аудита, чтобы быть в состоянии эффективно разработать и утвердить план аудита. Более перспективным представляется развитие уже использующегося в корпоративном управлении подхода, когда стейкхолдеры могут через аудиторский комитет сформировать и направить аудиторам перечень вопросов, наиболее важных для стейкхолдеров и требующих внешней проверки, которая будет осуществлена в рамках углубленного аудита.

Расширение процедур по обнаружению мошенничества не приведет к значимому повышению качества аудита, так как аудиторы (в отличие от сотрудников правоохранительных органов) не обладают должной квалификацией по выявлению мошенничества, не приведшего к искажению финансовой отчетности или совершенного в результате согласованных действий ответственных лиц. По данным ежегодного отчета за 2024 год американской Ассоциации сертифицированных экспертов по борьбе с мошенничеством, объединяющей более 95 000 членов в более чем 180 странах, внешний аудит был первоначальным методом обнаружения мошенничества только в 3% случаев. Это один из наименее распространенных методов обнаружения. Хотя внешний аудит является важной и эффективной мерой контроля для снижения убытков и продолжительности мошенничества, он не является основным или эффективным методом для первоначального выявления уже совершающихся мошеннических схем. Его основная сила заключается в сдерживающем эффекте и укреплении контрольной среды, а не в активном обнаружении мошенничества [26].

Проверка финансовой обеспеченности выплаты дивидендов и вознаграждений руководству безусловно должна стать частью аудита, чтобы указанные выплаты производились только за счет реализованной, приведшей к фактическому поступлению денежных средств прибыли.

Рассмотрение качества аудита отдельно от контроля соблюдения процесса аудита не представляется возможным. Прежде всего, если под качеством аудита подразумевать достижение аудируемым лицом заявленных в отчетности целей, то в большой степени оно зависит от внешних рисков, находящихся вне контроля руководства аудируемого лица, не говоря уже об аудиторе.

В современной практике аудит носит выборочный характер, следствием чего являются риск необнаружения искажений отчетности, который невозможно устранить полностью. Таким образом, действующая система оценки качества аудита через контроль соблюдения процесса является потенциально наиболее эффективной и должна развиваться дальше.

Практическая реализация требований пользователей о необходимости двух отдельных утверждений аудитора о «достоверности и справедливости» отчетности и о соответствии отчетности международным стандартам должна подразумевать, что эти утверждения не идентичны и что международные стандарты отчетности позволяют подготовить недостоверную и/или несправедливую отчетность.

Предложения по усилению ответственности аудитора имеют свои недостатки. Единый максимальный уровень ответственности не учитывает размер аудируемого лица и может оказаться слишком низким для больших аудиторских организаций и слишком высоким для маленьких. Установление лимита ответственности в зависимости от размера аудируемого лица или его рыночной капитализации хотя и учитывает масштабы деятельности аудируемой организации, не принимает в расчет индивидуальные факторы (специфические риски отрасли, в которой работает компания, этап ее жизненного цикла), а также общую волатильность капитализации публичных компаний, зачастую не имеющую под собой рациональных экономических оснований [10]. Установление верхнего предела ответственности на основе предусмотренной договором платы за аудит не учитывает, что помимо аудита аудируемому лицу могут оказываться той же аудиторской компанией (или иными входящими в ту же аудиторско-консалтинговую группу компаниями) и иные неаудиторские услуги, что допускает возможность того, что плата за аудит не является самой большой или важной частью дохода аудиторско-консалтинговой группы от работы с этим клиентом. Наиболее перспективным из обсуждаемых подходов является принцип пропорциональной ответственности на основе договора на аудит. Уровень ответственности аудитора в этом случае может и должен предусматривать существенный уровень компенсации убытков, но при этом должны сохраняться стимулы специалистов к проведению качественного и экономически эффективного аудита. Пользователи финансовой отчетности должны также понимать, что аудиторы несут ответственность только за нарушение своих собственных обязательств, которое, как правило, не является единственной причиной убытков. Стороны договора на аудит должны, предварительно оценив риски возникновения убытков и возможную степень обусловленности этих убытков невыполнением аудитором своих обязанностей, установить уровень материальной ответственности аудитора в соответствии с конкретной ситуацией риска аудируемого лица. Согласованный уровень материальной ответственности может служить базой для страхования аудитором своей ответственности, а страховая премия будет переложена на аудируемое лицо и включена в сумму договора на аудит, что сделает ожидания пользователя финансовой отчетности более реальными и сократит разрыв ожиданий.

Развитие технологий проведения совместных аудитов является движением в неверном направлении, так как это приведет к снижению эффективности, росту затрат, ухудшению или замедлению роста качества и конфликтам. Аудиторам станет невыгодно инвестировать в инновации, которые не принесут конкурентного преимущества, так как этими инновациями придется делиться в ходе совместных аудитов.

Разрыв ожиданий пользователей аудиторских услуг остается важной нерешенной проблемой на рынке аудиторских услуг. Он не может быть исключен полностью, но работа по его сокращению должна быть продолжена. В связи с этим он остается в центре внимания общественности, в профессиональных и научном сообществах постоянно генерируются, обсуждаются и реализуются меры его преодоления. Сокращение разрыва ожиданий ведет к росту доверия на финансовых рынках, сокращению издержек реального сектора экономики, росту долгосрочных инвестиций и ускорению экономического роста.

Библиографический список

1. *701 «Информирование о ключевых вопросах аудита в аудиторском заключении» М. стандарт аудита*.
2. Акерлоф, Дж. Рынок «лимонов»: неопределённость качества и рыночный механизм / Институт гуманитарных историко-теоретических исследований имени А. В. Полетаева (ИГИТИ), НИУ ВШЭ. — URL: https://igiti.hse.ru/data/413/313/1234/5_1_4Akerl.pdf (дата обр. 16.10.2024).
3. Инвесторы пожаловались Набиуллиной на «ненадлежащий» аудит в крупнейшем дефолте года / Audit-it.ru. — URL: https://www.audit-it.ru/news/audit/1123398.html (дата обр. 20.06.2024).
4. Китай оштрафовал PwC и приостановил деятельность на шесть месяцев из-за Evergrande : новостной материал / ProFinance.Ru. — 2024. — URL: https://www.profinance.ru/news/2024/09/13/cdgv-kitaj-oshtrafoval-pwc-i-priostanovil-deyatelnost-na-shest-mesyatsev-iz-za-evergr.html (дата обр. 15.10.2026).
5. Международный стандарт аудита 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита».
6. *Об исключении сведений об ООО «Группа Финансы» из реестра аудиторских организаций о. а. у. о. з. о. н. ф. р.* / Банк России. — URL: https://cbr.ru/rbr/rbr_fr/doc?id=47501 (дата обр. 20.09.2025).
7. Перечень случаев проведения обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчётности за 2025 год (согласно законодательству Российской Федерации) / Министерство финансов Российской Федерации. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=126466-perechen_sluchaev_provedeniya_obyazatelnogo_audita_bukhgalterskoi_finansovoi_otchetnosti_za_2025_god_soglasno_zakonodatelstvu_rossiiskoi_federatsii (дата обр. 16.06.2026).
8. СРО ААС проиндексировала рекомендуемую часовую ставку аудитора на 14,7% — до 3900 рублей / Audit-it.ru. — URL: https://www.audit-it.ru/news/audit/1132909.html (дата обр. 22.06.2026).
9. СРО ААС рассмотрит отказ от компенсационного фонда и переход к обязательному страхованию аудиторов / Audit-it.ru. — URL: https://www.audit-it.ru/news/audit/1130150.html (дата обр. 22.06.2026).
10. *Талер Р.* Новая поведенческая экономика. — М. : Бомбора, 2024. — 576 с.
11. A History of Auditing: The Changing Audit Process in Britain from the Nineteenth Century to the Present Day / ed. by D. Matthews. — 2006.
12. American Institute of Certified Public Accountants. The Commission on Auditors' Responsibilities: Report, Conclusion and Recommendations (Cohen Commission Report) / American Institute of Certified Public Accountants. — 1978.
13. AS 1000: General Responsibilities of the Auditor in Conducting an Audit / Public Company Accounting Oversight Board. — URL: https://pcaobus.org/oversight/standards/auditing-standards/details/as-1000--general-responsibilities-of-the-auditor-in-conducting-an-audit#objective (visited on 06/15/2025).
14. Auditors' Liability and Its Impact on the European Financial Markets / W. Doralt [et al.] // Cambridge Law Journal. — 2008. — Vol. 67, no. 1. — P. 62–68. — URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1293244 (visited on 10/31/2024).
15. Banishing Bias? Audit, Objectivity and the Value of Professional Scepticism / ACCA Global. — URL: https://www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/technical-resources-search/2017/may/banishing-bias.html (visited on 10/03/2025).
16. BHS. — URL: http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmworpen/54/54.pdf (visited on 10/15/2025).
17. Canadian Institute of Chartered Accountants. — Toronto. — 1988. — P. 6–7.
18. Carillion. — URL: https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmworpen/769/769.pdf (visited on 10/15/2025).
19. Closing the Expectation Gap in Audit / ACCA. — URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Expectation-gap/pi-closing-expectation-gap-audit.pdf (visited on 06/21/2025).
20. Developments in Audit 2018 / Financial Reporting Council. — URL: https://media.frc.org.uk/documents/Developments_in_Audit_2018.pdf (visited on 05/15/2025).
21. Global Impact Map: Adoption Status / IFAC. — URL: https://www.ifac.org/what-we-do/global-impact-map/adoption-status (visited on 11/20/2025).
22. *Jensen M. C., Meckling W. H.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. — 1976. — URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043 (visited on 10/09/2024).
23. *Kahneman D.* Thinking, Fast and Slow. — New York : Farrar, Straus, Giroux, 2011.
24. Latest FRC Audit Inspections / Financial Reporting Council. — URL: https://www.frc.org.uk/news-and-events/news/2019/07/latest-frc-audit-inspections/ (visited on 05/14/2025).

25. *Liggio C. D.* The Expectation Gap: The Accountant's Waterloo // Journal of Contemporary Business. — 1974. — Vol. 3, issue 3. — P. 27–44.
26. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations / Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). — URL: https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rttn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf (visited on 10/09/2025).
27. *Porter M. E.* Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System / Harvard Business Review. — 1992. — URL: https://hbr.org/1992/09/capital-disadvantage-americas-failing-capital-investment-system (visited on 10/10/2025).
28. Response by ACCA to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
29. Response by BDO to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
30. Response by Deloitt to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 09/15/2025).
31. Response by Halex Consulting to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
32. Response by Investment Association to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
33. Response by London Stock Exchange Group to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/publications/the-quality-and-effectiveness-of-.udit-independent-review (visited on 07/15/2025).
34. Response by PricewaterhouseCoopers LLP to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
35. Response by Sarasin & Partners to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
36. *Ruhnke K.*, *Schmidt M.* The Audit Expectation Gap: Existence, Causes and the Impact of Changes // Accounting and Business Research. — 2014. — Vol. 44, issue 5. — P. 57–3.
37. Sarbanes-Oxley Act. — URL: https://www.sarbanes-oxley-act.com (visited on 06/02/2026).
38. Statutory Audit Services Market Study / UK Government Publishing Service. — URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c17cf2ae5274a4664fa777b/Audit_update_paper_S.pdf (visited on 02/12/2026).
39. *Stiglitz J. E.*, *Weiss A.* Credit Rationing in Markets with Imperfect Information // The American Economic Review. — 1981. — Vol. 71, issue 3. — P. 393–410.
40. Summary of individual responses from 32,509 members of the public, surveyed by 38 Degrees / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 06/10/2026).
41. The Future of Auditing: Called to Account / The Economist. — 2004. — URL: https://www.economist.com/special-report/2004/11/18/called-to-account (visited on 01/14/2026).
42. Thinking Small First: Towards Better Auditing Standards for the Audits of Less Complex Entities / ACCA. — URL: https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/thinking-small-first.html (visited on 04/22/2025).
43. *Wang J.*, *Qiu Y.*, *Wu X.* Professional liability insurance contracts for auditors: differential pricing and the audit quality effect // China Journal of Accounting Studies. — 2021. — Mar. — Vol. 8. — P. 331–348. — DOI: 10.1080/21697213.2020.1889775.

УДК 330.101 DOI: 10.14451/1.259.19

Киберриски как системная угроза экономическому суверенитету

© 2026 **Людвиг Лидия Петровна**
Кандидат экономических наук, доцент, кафедра Экономическая безопасность и таможенное дело. Сахалинский институт железнодорожного транспорта — филиал Дальневосточного государственного университета путей сообщения, Россия, Южно-Сахалинск.
E-mail: llpjob@mail.ru

© 2026 **Медведева Дарья Евгеньевна**
Студент. Сахалинский институт железнодорожного транспорта — филиал Дальневосточного государственного университета путей сообщения, Россия, Южно-Сахалинск.
E-mail: HelloDude490@mail.ru

Ключевые слова: цифровизация, киберриски, экономические последствия, информационная безопасность, дезинформация, цифровая экономика, экономическая безопасность, киберустойчивость.

В статье исследуется трансформация киберрисков из операционной проблемы в стратегическую угрозу экономической безопасности государства. На основе анализа статистических данных выявлены устойчивые тенденции в эволюции киберугроз и их каскадное воздействие на различные отрасли экономики. Предложен комплекс практических мер, направленных на формирование системы киберустойчивости, и доказана их экономическая целесообразность в контексте предотвращения системных кризисов.

Введение

«Связующим звеном в современной цифровой экономике при формировании инфраструктурных процессов являются интернет, облачные IT-технологии, реализуемые посредством специализированного программного обеспечения» [4, с. 269] — это актуализирует вопрос относительно обеспечения кибербезопасности для экономического суверенитета государства, фундамент которого составляют компании реального и финансового секторов. Дестабилизация их работы в результате киберинцидентов: будь то масштабная утечка конфиденциальных данных или продолжительные операционные простои — способна спровоцировать не просто локальные убытки, но и системный кризис.

Подобные инциденты порождают каскадные эффекты, нарушая стабильность цепочек поставок, подрывая доверие инвесторов, оказывая сильное влияние на капитал компании и дестабилизируя национальную финансовую систему в целом, что находит свое подтверждение в ряде ситуаций, которые подробно раскрыл Forbes в своей статье «Шантаж и шпионаж: какие киберриски угрожают бизнесу и пользователям в 2025 году»: «...в 2024 году обнаружены продажа девяти корпоративных доступов стран СНГ и сообщение с бесплатной «раздачей» 21 доступа

к российским компаниям...» [8]. Помимо прочего, в данной статье также подтверждается факт влияния киберрисков не только на крупные, но и на более мелкие компании или поставщиков и подрядчиков, которые имеют менее развитую систему информационной защиты, что кратно повышает актуальность нашего исследования.

Также особенное влияние оказывает растущая сложность негативного воздействия киберугроз, изощренность которых напрямую коррелирует с развитием IT-технологий, мощным драйвером которых в последние годы стали алгоритмы искусственного интеллекта и нейросетевые модели, используемые, в том числе, и самими злоумышленниками. Это создает для нас особый вызов, заключающий в разработке эффективных механизмов защиты.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ природы киберрисков и оценка масштабов их деструктивного воздействия на все уровни экономики: от микроуровня отдельных предприятий до макроуровня государства.

Гипотеза исследования заключается в следующем: в условиях цифровой трансформации киберугрозы эволюционировали в качественно новую угрозу - они характеризуются не точечным, а комплексным и каскадным влиянием, способным не только подорвать финансовое состояние конкретных корпораций, но и деформировать конкурентную среду, а в перспективе - поставить под вопрос экономическую независимость и безопасность страны.

Для достижения поставленной нами цели и подтверждения или опровержения гипотезы, выдвинутой ранее, нам необходимо решить ряд задач.

Во-первых, систематизировать и охарактеризовать современную типологию киберрисков, выявив их специфические черты в отличие от традиционных экономических угроз.

Во-вторых, проанализировать механизм и оценить степень влияния киберрисков на микро- (отдельные компании) и макроуровнях (отрасли, регионы, национальная экономика).

В-третьих, выявить и смоделировать каналы трансмиссии киберугроз между различными секторами экономики, оценив потенциал возникновения негативных синергетических эффектов.

В-четвертых, разработать комплекс практических рекомендаций для органов государственной власти и частного сектора, направленных на минимизацию вероятности реализации киберугроз и смягчение их экономических последствий.

Материалы и методы

Эмпирическую базу нашего исследования составили научные публикации за последние пять лет и статистические данные платформы Solar — сочетание теоретического и статистического анализа позволит не только диагностировать текущее состояние проблемы, но и разработать практические рекомендации по ее дальнейшему снижению.

В качестве методов исследования применяются анализ, синтез, классификация киберрисков и сопоставление статистических данных. Комплексное использование представленных методов направлено на разработку эффективных способов управления экономическими последствиями киберрисков.

Результаты

Экономический суверенитет представляет собой способность компании или государства в полной мере контролировать свои ресурсы, экономическую политику и финансовую систему, он также находит свое отражение в независимости от воздействия извне.

Важно отметить, что экономическая независимость первоочередно формируется из устойчивости ключевых национальных или корпоративных активов к внешним и внутренним шокам — эта устойчивость, в свою очередь, складывается из нескольких фундаментальных компонентов, включающих в себя:

1. Технологический суверенитет, то есть обладание независимыми и конкурентоспособными технологическими решениями в критически важных отраслях, от микроэлектроники

и софта до телекоммуникационной инфраструктуры;
2. Кадровый потенциал, обеспечивающий не только разработку и внедрение этих технологий, но и формирование культуры кибербезопасности на всех уровнях;
3. Эффективная система управления рисками, включающая в себя стратегическое прогнозирование, механизмы быстрого реагирования на инциденты и финансовые «подушки безопасности» для минимизации ущерба.

Именно в этом контексте киберриски предстают как прямая угроза экономическому суверенитету, поскольку саботаж цифровой инфраструктуры или утечка стратегических данных подрывают все перечисленные выше компоненты, переводя контроль над активами и процессами к внешним злоумышленникам или конкурентам, тем самым ставя под сомнение возможность независимого экономического развития и повышая издержки.

Таким образом, «Киберриск — риск, обусловленный невыполнением требований по обеспечению безопасности цифровой информации» [10, с. 30]. Сущность киберриска и формирует его отличие от других видов рисков: финансовых, производственных, традиционных (привязанных к определенной юрисдикции или физической инфраструктуре).

Следовательно, ключевые особенности киберрисков включают транснациональный характер атак с асимметрией ущерба, динамичную эволюцию угроз, требующую постоянного адаптивного управления, и материализацию последствий в физическом мире.

Отличительными чертами являются также латентность инцидентов, сложность атрибуции и значительный потенциал внутренних угроз.

Таким образом, киберриски формируют системную угрозу с комплексным воздействием на экономику и требуют принципиально новых подходов к управлению безопасностью, а наш тезис находит свое отражение в отчете Solar: «Инциденты с высокой степенью критичности могут привести к значительному как финансовому, так и репутационному ущербу для бизнеса (например, длительные простои, прерывание ключевых бизнес-процессов и деятельности в целом)» [6].

Наибольшую опасность представляет латентный характер киберинцидентов, приводящий к запоздалому обнаружению атак и значительному росту ущерба, к ключевым угрозам относятся: компрометация данных, нарушение целостности информации и репутационный ущерб.

В современных условиях репутация становится критически важным активом, поскольку потребители проявляют повышенную чувствительность к имиджу компаний, распространение порочащей информации в свою очередь подрывает доверие к организации и напрямую влияет на её финансовые показатели.

Таким образом, среди наиболее частых киберугроз находят своё отражение [5]:

1. DDoS-атаки — попытка вывода из строя сайта или онлайн-сервиса путем массовой отправки запросов с множества устройств;
2. Шифровальщики — вредоносное ПО (ВПО), блокирующее или шифрующее доступ к вычислительным ресурсам пользования, вследствие требующее выкуп за восстановление доступа или дешифровку;
3. Стиллеры — ВПО, похищающее данные для последующей отправки злоумышленнику;
4. Сайты-ловушки (распространение ВПО через веб-ресурсы в том числе) — мошеннические ресурсы, направленные на кражу денег или персональных данных пользователя;
5. Тайпсквоттинг — метод кибермошенничества, заключающийся в создании сайта на домене, схожем с названием оригинала для обмана сторонних пользователей;
6. LNK-файлы — используются в киберпреступности для доставки ВПО, попадают через подозрительные загрузки или вложения в электронных письмах, при открытии которых система Windows незаметно исполняет нежелательные команды, несущие в себе вредоносный код;

7. ClickFix — использование поддельных систем проверки или ошибок приложений для установки ВПО, представляет собой современную форму фишинга.

Рассмотрим также и влияние киберугроз на микро- и макроуровнях экономики, на результате данных, собранных из различных источников информации [1; 6; 9]:

1. Микроуровень.
   - Финансовые потери.
     Кибератаки влияют на финансовое состояние компаний, в особенности для малого и среднего бизнеса, например, исправляя последствия влияния вредоносных ПО.
   - Угроза для бизнес-процессов.
     Атаки вирусов отнимают у пользователя продуктивное время: сбои в работе оборудования, недоступность серверов, блокировка сетей.
   - Проблемы с доверием потребителей.
     Опасения пользователей по поводу возможного мошенничества не позволяют части онлайн-пользователей совершать покупки.
   - Ухудшение репутации.
     Клиенты, инвесторы и партнёры могут потерять доверие к компании, если им станет известно о кибератаке, что в результате может привести к упадку бизнеса, а также к юридическим и финансовым последствиям.
2. Макроуровень.
   - Дестабилизация мировой экономики.
     Современная экономика охватывает множество стран и часовых поясов, поэтому сбои в одном регионе мира будут иметь волновые последствия в других регионах.
   - Нарушения в работе международных финансовых рынков.
     Сбой в системе может повлиять на финансовую стабильность или эффективность работы инфраструктуры оптовых и розничных платежей, вызвав финансовые потрясения, включая дефицит ликвидности или дефолт коммерческих банков.
   - Угроза для национальной финансовой системы.
     При тесной взаимосвязи между финансами и технологиями в цифровом обществе кибератака на какое-либо финансовое учреждение может быстро распространиться на всю финансовую систему и вызвать массовые нарушения и потерю доверия.

Приведенные выше данные, а также ряд особенностей киберрисков демонстрируют нам их трансмиссию между различными отраслями/секторами экономики, оказывая кумулятивный эффект, превосходящий размер потерь от локального влияния.

Особенно наглядной данная особенность становится на фоне современной централизации компаний и частоты обращения к аутсорсингу, который заключается в передаче части функций (включая операции или бизнес-процесс) компании внешним подрядчикам, что существенно сокращает затраты фирмы на содержание штата сотрудников различных специализаций.

Например, показательным стал рост аутсорсинга в логистике: «Пандемия COVID-19 и потребительский бум в сфере онлайн-покупок оказали положительное влияние на рынок малых грузоперевозок: многие организации, занятые в сфере электронной коммерции, стали использовать практику аутсорсинга логистических услуг с целью минимизации логистических издержек» [7, с. 366].

Также рост спроса на передачу некоторых функций компаний сторонним лицам/компаниям отмечают некоторые статистические исследования, например, исследование от NeoAnalytics гласит следующее: «В целом по итогам 2024 г. совокупный объем рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг (включая деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита и по налоговому консультированию) увеличился на 38,1% по отношению к аналогичному показателю годом ранее и составил более 500 млрд руб.» [2].

При этом несмотря на экономическую эффективность аутсорсинга, он создает риски трансмиссии киберугроз между отраслями. Например, DDoS-атака на поставщика бухгалтерских услуг нарушает работу компаний-заказчиков, демонстрируя свойство киберугроз к каскадному распространению.

Этот феномен описывается межотраслевым мультипликатором ущерба: компрометация системы управления энергоснабжением (энергетический сектор) парализует работу транспортных узлов (логистический сектор), что, в свою очередь, нарушает сроки поставок сырья для промышленных предприятий (обрабатывающий сектор) и приводит к дефициту товаров на полках магазинов (розничная торговля).

Таким образом, первоначальный инцидент запускает цепную реакцию с совокупным ущербом, многократно превышающим прямой ущерб от атаки.

Обсуждение

Ранее мы ознакомились с базовыми понятиями и сущностью киберугроз, а также раскрыли значение передовых технологий среди мошенников, которые нацелены на получение личной выгоды и предоставляют определенные услуги в области киберпреступности за деньги (CaaS) [3].

Следовательно, само собой разумеющимся в контексте темы является также рассмотрение процентного соотношения различных из киберрисков по отношению друг к другу, что вследствие поможет нам разработать перечень профилактических мер, направленных на улучшение защищенности компаний. Также считаем корректным рассмотреть темпы роста среди киберугроз в отношении компаний.

В данном случае, обращаясь к статистике ресурса Solar [5], мы можем наблюдать данное соотношение (рис. 1 и 2).

Анализ киберугроз за 2023 год выявил устойчивые тенденции: доминирование инцидентов, связанных с вредоносным ПО и эксплуатацией уязвимостей, что свидетельствует о недостаточной эффективности традиционных средств защиты.

Важно также отметить, что значительная доля срабатываний сигнатур SOC (инструменты, отслеживающие угрозы, атаки и мгновенно реагирующие на инциденты) подтверждает работоспособность мониторинга, но одновременно подчеркивает их неспособность противостоять целевым атакам, требующим поведенческого анализа.

Значительное внимание в том числе вызывает высокий уровень компрометации учетных записей и несанкционированного доступа, демонстрирующий системные пробелы в управлении идентификацией.

Данные за 2024 год подтверждают преемственность тенденций: сохраняется доминирование атак через вредоносное ПО и эксплуатацию уязвимостей, что свидетельствует о системных проблемах в управлении безопасностью.

Высокие показатели срабатывания сигнатур SOC демонстрируют как работоспособность систем мониторинга, так и их неэффективность против целевых атак и угроз нулевого дня. Критической остается ситуация с несанкционированным доступом и компрометацией учетных записей, что указывает на остающиеся фундаментальные пробелы в управлении доступом.

Несмотря на стабилизацию векторов атак, наблюдается количественный рост инцидентов с 6 до 9,5 тысяч за 2024 год (рис. 3), что свидетельствует об эскалации киберугроз. Сохраняющиеся угрозы — сетевые и веб-атаки, использование нелегитимного ПО — подтверждают успешную эксплуатацию злоумышленниками базовых пробелов в безопасности.

Исходя из вышеописанного мы можем предположить несколько вариантов, которые потенциально могут объяснить рост числа инцидентов, сопряженных с увеличением издержек вследствие киберрисков (финансовые потери, возникшие из-за кибератак, утечек данных и т. д.):

1. усложнение инструментария киберпреступности за счет прогресса в области технологий;
2. коммерциализация киберпреступности;

Рис. 1. Распределение всех инцидентов по типам киберугроз в 2023 году.

Рис. 2. Распределение всех инцидентов по типам киберугроз в 2024 году.

3. накопительный эффект множества уязвимостей в системе;
4. усовершенствование систем обнаружения киберугроз.

Выводы

Таким образом, мы можем сформулировать ключевые выводы и рекомендации, которые в будущем способны сократить число киберугроз и оказываемое ими критическое воздействие на информационный и экономический суверенитет как на микро-, так и на макроуровнях.

В первую очередь наша гипотеза нашла свое подтверждение и в условиях современности киберугрозы действительно эволюционировали в качественно новую угрозу — они характеризуются не точечным, а комплексным и каскадным влиянием, способным не только подорвать финансовое состояние конкретных корпораций, но и деформировать конкурентную среду, а в перспективе - поставить под вопрос экономическую независимость и безопасность страны.

В динамике 2023–2024 годов наблюдается установление общих тенденций в области киберрисков, которые также позволяют нам сформулировать общий перечень практических рекомендаций, целью которых является кратное уменьшение вероятности возникновения киберугроз.

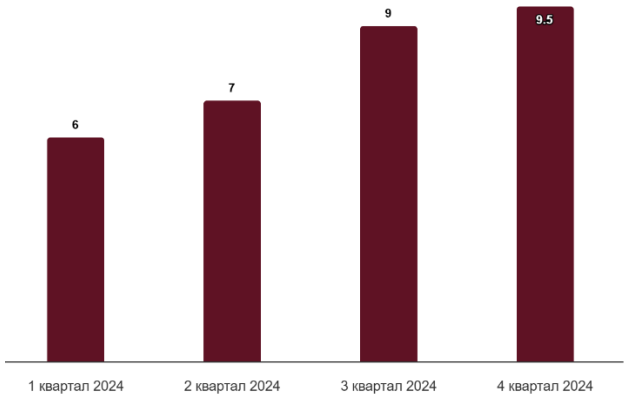


Рис. 3. Распределение инцидентов по кварталам в 2024 году, тыс. шт.

Во-первых, необходимо внедрить систему гослицензирования критического ПО, предусматривающую распространение отечественного программного обеспечения через уполномоченные органы с возможностью оперативного блокирования лицензий.

Во-вторых, ввести обязательный аудит информационной безопасности для системообразующих предприятий с привлечением аккредитованных компаний-аудиторов для организаций с ограниченными ресурсами.

В-третьих, необходимо создать отраслевые центры мониторинга и противодействия кибератакам для координации действий и оперативного обмена информацией об угрозах.

Реализация указанных рекомендаций, при всей своей ресурсоемкости, является экономически оправданной, так как направлена на защиту системообразующих компаний — основы экономического суверенитета страны.

В долгосрочной перспективе инвестиции в создание целостной системы кибербезопасности позволяют избежать катастрофических издержек, связанных с восстановлением после атак на критическую инфраструктуру, и обеспечивают устойчивость национального хозяйства в условиях цифровизации.

Библиографический список

1. *Алексеев Е. В.* Моделирование влияния кибератак на экономическую стабильность // Инновации и инвестиции. — 2024. — № 4. — С. 375—377.
2. Анализ российского рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг: итоги 2024 г., прогноз до 2028 г. / NeoAnalytics, Магазин исследований. — URL: https://marketing.rbc.ru/articles/15879/ (дата обр. 15.04.2026).
3. *Андриянова А.* Преступность как услуга: как хакерство превратилось в глобальный бизнес по подписке / Компьютерра. — URL: https://www.computerra.ru/317586/prestupnost-kak-usluga-kak-hakerstvo-prevratilos-v-globalnyj-biznes-po-podpiske/ (дата обр. 15.11.2025).
4. *Антропов К. Ю.* Кибербезопасность и сохранение цифрового суверенитета экономики // Вестник экономической безопасности. — 2021. — № 5. — С. 268—273.
5. *Вятника А.*, *Осипова А.* Актуальные киберугрозы: I–II кварталы 2025 года // Positive Technologes. —. — URL: https://ptsecurity.com/research/analytics/aktual-nye-kiberugrozy-i-ii-kvartaly-2025-goda/#id1 (дата обр. 25.01.2026).
6. Кибератаки на российские компании в 2024 году / Solar. — URL: https://rt-solar.ru/analytics/reports/5320/ (дата обр. 15.04.2026).
7. *Кудина А. В.*, *Лахтина Е. П.*, *Савин Г. В.* Аутсорсинг в логистике // Россия: тенденции и перспективы развития. — 2021. — № 16—1. — С. 366—368.
8. *Рожков Р.* Шантаж и шпионаж: какие киберриски угрожают бизнесу и пользователям в 2025 году / Forbes. — URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/531090-santaz-i-spionaz-

kakie - kiberriski - ugrozaut - biznesu - i - pol - zovatelam - v - 2025 - godu (дата обр. 15.04.2026).
9. *Струнин Д. А.* Кибератаки и их влияние на цифровую экономику // Молодой ученый. — 2023. — 5 (452). — С. 15—16.
10. *Халин В. Г.*, *Чернова Г. В.* Цифровизация и киберриски // Управленческое консультирование. — 2023. — 7 (175). — С. 28—41.

УДК 330.163.13 DOI: 10.14451/1.259.27

Разработка системы оценки гражданами организаций социальной сферы на основе международного и корпоративного опыта: Индекс Человекоцентричности как инструмент трансформации экономического поведения.

© 2026 **Воронин Вадим Олегович**
Директор проектов. Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов.
Аспирант. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.
E-mail: vo.voronin@vk.com.

Ключевые слова: человекоцентричность, удовлетворенность граждан, Индекс Человекоцентричности, эффект переноса ожиданий, трансакционные издержки, NPS, CSI, экономическая эффективность.

В статье исследуется влияние «эффекта переноса ожиданий» на трансакционные издержки в госсекторе. Обоснована неэффективность применения классических бизнес-метрик в государственных экономических системах распределения социальных услуг. Разработан и эмпирически верифицирован Индекс Человекоцентричности, оптимизирующий аллокацию благ и выявляющий институциональные барьеры.

Введение

В условиях становления человекоцентричной экономики фундаментальная проблема аллокации общественных благ приобретает качественно новое измерение. Механизмы государственного распределения ресурсов сталкиваются с нарастающим разрывом между бесшовным опытом коммерческого сектора и инерционными паттернами предоставления государственных социальных гарантий и сервисов. С позиций поведенческой экономики, эффективная аллокация неразрывно связана с качеством каналов обратной связи. Без релевантной информации о реальных трансакционных издержках агентов государство не способно оптимизировать распределение бюджетных ресурсов, что закономерно порождает системную аллокационную неэффективность.

В парадигме ограниченной рациональности экономический выбор детерминирован эвристиками и уровнем когнитивной нагрузки. Следовательно, удовлетворенность граждан выступает не просто маркетинговым индикатором, а важнейшим сигналом обратной связи для

государства. Однако традиционная архитектура оценки социальных благ искажает этот сигнал, так как игнорирует поведенческий феномен «переноса ожиданий». Индивид, привыкший к минимальным издержкам трансакций в коммерческой и цифровой среде, бессознательно экстраполирует эти высокие стандарты на сферу взаимодействия с государственными институтами.

В результате возникает аллокационный парадокс, при котором рост государственного финансирования и объективное улучшение качества госуслуг могут сопровождаться стагнацией или даже падением субъективной полезности для конечного благополучателя. Данный когнитивный сдвиг девальвирует традиционные методы государственного администрирования и диктует необходимость радикальной перестройки механизмов обратной связи. Имплементация передовых поведенческих метрик позволит государству считывать неискаженные сигналы спроса, минимизировать трансакционные издержки и гарантировать результативную аллокацию общественных ресурсов в условиях нерыночного обмена.

Анализ международного и корпоративного опыта

Эволюция инструментов оценки потребительского опыта в корпоративном секторе прошла путь от ретроспективных дискретных опросов к непрерывной цифровой аналитике, где ключевыми институциональными метриками стали индекс пользовательской приверженности (NPS), индекс транзакционной удовлетворенности пользователей (CSAT), индекс пользовательских усилий (CES) и интегральный индекс удовлетворенности (CSI). Коммерческий сектор успешно интегрировал данные метрики в архитектуру продуктов, что позволило значительно снизить трансакционные издержки потребителей и перейти от реактивного управления к предиктивному предвосхищению потребностей. Международная практика государственного управления демонстрирует активную конвергенцию частных методик, так как переход к концепциям «сервисного государства» сопровождается институционализацией систем мониторинга удовлетворенности. Комплексные метрики (CSAT, NPS, CES) используются за рубежом не только как социологический индикатор, но и как инструмент макроэкономической политики.

Мотивы иностранных правительств при внедрении данных систем носят многоаспектный характер. Во-первых, мониторинг удовлетворенности выступает инструментом повышения аллокационной эффективности бюджетных расходов, позволяя выявлять услуги с низкой ценностью для граждан при высокой бюджетной нагрузке и перераспределять ресурсы в пользу более востребованных направлений. Во-вторых, выявление и устранение административных барьеров с помощью индексов способствует снижению трансакционных издержек взаимодействия граждан и бизнеса с государством, что ведет к сокращению ухода в теневую экономику. В-третьих, повышение удовлетворенности качеством государственных услуг является важнейшим фактором роста институционального доверия, которое, в свою очередь, положительно влияет на налоговую дисциплину, удержание человеческого капитала в социальной сфере и общую инвестиционную привлекательность юрисдикции.

Однако, копирование бизнес-метрик государственными структурами при оценке качества социальных благ связано с серьезными институциональными ограничениями. Внедрение индекса NPS для оценки работы государственной организации зачастую лишено экономического смысла: гражданин объективно не может «порекомендовать» друзьям воспользоваться услугами профильных ведомств или специализированных организаций социальной сферы, поскольку государство обладает монополией на данные услуги (например, бюро МСЭ). В связи с этим возникает фундаментальная необходимость разработки специализированной метрики для оценки организаций социальной сферы.

Индекс Человекоцентричности

Разработанный на основе международного и корпоративного опыта Индекс Человекоцентричности $Ч_{nj}$ опирается на два фундаментальных параметра экономического поведения: уровень субъективной важности фактора взаимодействия для индивида и степень фактической удовлетворенности данным аспектом. Применительно к организациям социальной сферы такими факторами выступают элементы пользовательского пути гражданина, например, процесс записи на приём, вежливость сотрудников, чистота помещений или инклюзивная доступность пространств.

Математическая модель индекса выстроена таким образом, чтобы инвертировать стандартную логику оценки: наименьшие, а значит, критические значения индекса присваиваются тем факторам, которые обладают наивысшей значимостью для агентов, но характеризуются минимальной удовлетворенностью. Формула для расчета **Индекса Человекоцентричности** имеет следующий вид:

$$Ч_{ij} = \sum Ч_{nj},$$

где $Ч_{nj}$ – Индекс Человекоцентричности для n-ного фактора.

$$Ч_{nj} = 100 - (В_{nj} \times (У_{max} - У_{nj})_n,$$

где:

$В_{nj}$ – медианная оценка респондентами **важности** n-м фактором организации от 1 до 10 баллов.

$У_{max}$ – максимально возможная оценка респондентами **удовлетворенности** n-м фактором организации (10 баллов).

$У_{nj}$ – медианная оценка респондентами **удовлетворенности** n-м фактором организации от 1 до 10 баллов.

Вопрос об удовлетворенности задается респондентам при оценке $В_{nj} \geqslant 6$. Перечень 20 факторов для каждого типа организаций социальной сферы должен формироваться отдельно на основе пользовательского пути благополучателя в организации.

Практическое применение индекса позволяет дифференцировать проблемные зоны и сильные стороны организации. Например, если вежливость персонала оценивается респондентами как крайне важный атрибут $В_{nj} = 9{,}5$, но фактическая удовлетворенность находится на низком уровне $У_{nj} = 3$, то результирующее значение индекса составит $Ч_{nj} = 33{,}43$. Напротив, для факторов с умеренной важностью $В_{nj} = 7$ и высокой удовлетворенностью $У_{nj} = 9$ индекс продемонстрирует высокое значение, равное $Ч_{nj} = 92{,}93$.

Последующее ранжирование факторов по возрастанию значения $Ч_{nj}$ формирует объективную шкалу управленческих приоритетов, указывая на зоны, инвестиции в которые дадут максимальный предельный эффект для организации. Таким образом, в поле зрения управленческой команды организации попадут проблемы и потребности граждан с наивысшей важностью и наименьшей удовлетворенностью.

Особое методологическое преимущество разработанной модели состоит в преодолении статистической «проблемы средних величин» и выявлении «тихих голосов». В рамках классического социологического замера острые потребности малых или уязвимых групп нивелируются ответами большинства. Например, при оценке доступности помещений средний балл удовлетворенности может составлять $У_{nj} = 7{,}65$, если подавляющее большинство респондентов, для которых наличие пандусов не является значимым, ставят высокие оценки, в то время как немногочисленная группа лиц с инвалидностью оценивает фактор минимально.

Индекс Человекоцентричности решает эту проблему путем взвешивания выборки: расчет производится по когорте респондентов, определивших важность критерия на уровне 6 баллов и выше. Для целевой группы лиц с инвалидностью при максимальной важности $В_{nj} = 10$ и минимальной удовлетворенности $У_{nj} = 1$ значение индекса составит $Ч_{nj} = 10$, что переводит проблему доступности инфраструктуры в зону срочного реагирования.

Таблица 1. Возможные значения Индекса Человекоцентричности по отдельному фактору организации.

Важность \ Удовлетворенность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9	19	28	37	46	55	64	73	82	91	100
8	28	36	44	52	60	68	76	84	92	100
7	37	44	51	58	65	72	79	86	93	100
6	46	52	58	64	70	76	82	88	94	100
5	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
4	64	68	72	76	80	84	88	92	96	100
3	73	76	79	82	85	88	91	94	97	100
2	82	84	86	88	90	92	94	96	98	100
1	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

Таким образом, инструмент позволяет справедливо аллокировать ресурсы социальной сферы, устраняя трансакционные барьеры для наиболее уязвимых экономических агентов. Для подтверждения валидности механизма и оценки его способности выявлять скрытые институциональные трения проведена последовательная эмпирическая апробация.

Апробация Индекса Человекоцентричности

Эмпирическая верификация разработанной модели осуществлена посредством проведения естественного экономического эксперимента, направленного на прецизионную квантификацию трансакционных издержек в организациях социальной сферы. Апробация механизма оценки проведена Агентством стратегических инициатив в рамках программы «Дружелюбная организация в социальной сфере» на базе образовательных учреждений Липецкой и Сахалинской областей. Сбор первичных данных реализовывался в два этапа в течение 2023 года. В рамках структурированного исследования произведен комплексный полисубъектный срез, охвативший 16 508 респондентов, в структуре которых зафиксировано 7896 обучающихся, 7613 их законных представителей и 999 педагогических работников.

Методологический дизайн эксперимента базировался на стратификации институциональной выборки с выделением контрольной и пилотной групп организаций. Контрольная группа функционировала в инерционном режиме традиционного администрирования, будучи полностью изолированной от управленческих данных, генерируемых новым измерительным аппаратом. Пилотная группа, напротив, осуществляла целенаправленный реинжиниринг процессов предоставления общественных благ на основе полученных значений, приоритизируя материальные и организационные ресурсы для алгоритмического устранения зон срочного реагирования.

В условиях, когда экономическим субъектам имманентно свойственна ограниченная рациональность, традиционная архитектура выбора возлагает на них существенные трансакционные издержки поиска, верификации и ожидания, генерируя непреодолимые административные фильтры. Использование контрольной группы позволило математически зафиксировать базовый уровень дисфункций, продуцируемых информационной асимметрией в нерыночном секторе. Вмешательство в среду пилотных учреждений было направлено на алгоритмическое подавление трансакционных трений и адаптацию двусторонних интерфейсов взаимодействия.

Таблица 2. Индекс Человекоцентричности в группе «сотрудники» пилотных и контрольных организациях социальной сферы.

Фактор оценки / код организации	Кластер 1: контрольные			Кластер 2: пилотные						
	248043	248051	248073	248054	248068	248084	248087	265013	265044	265069
1.1. Вовлечение семей	83,92	83,13	95,97	89,11	82,8	79,11	93,58	94,71	79,88	86
1.2. Учёт мнений учеников и родителей	80,17	84,57	94,34	89,24	84,82	81,21	88,22	94,59	82,27	87,94
1.3. Школьные процессы	82,49	88,36	95,44	91,09	85,59	83,64	94,92	93,54	84,67	86,02
2.3. Поддержка обучения	83,6	84,99	95,37	89,52	84,56	83,87	93,8	94,42	80,02	88,16
3.1. Развитие и обучение сотрудников	77,89	81,8	93,6	88,74	82,25	79,61	90,09	93,53	71,06	85,77
3.2. Безопасная рабочая среда	81,48	84,27	94,81	89,07	86,57	77,95	93,31	93,81	72,27	85,84
3.3. Внимание и вовлечение	80,53	81,62	90,58	90,16	82,73	80,65	91,56	94,42	74,33	83,11
4.1. Разнообразие возможностей дополнительного образования	83,09	84,63	88,11	90,42	89,94	85,48	94,16	94,67	85,15	90,81
4.2. Представительные органы и самоуправление	83,34	82,38	97,41	89,13	85,51	83,8	94,08	92,22	68,18	81,78
4.3. Поддержка активности и общественной работы	85,46	82,43	94,2	89,41	86,96	86,42	94,44	95,29	79,84	88,83
5.2. Инклюзия и доступность	82,95	85,93	94,67	90,47	87,92	86,95	93,3	93,32	79,24	91,17
6.1. Борьба со школьной травлей	82,8	85,08	93,8	91,22	88,96	84,86	91,28	94,47	76,47	88,36
6.2. Питание для здоровья	88,39	82,27	93,79	90,95	90,18	87,62	87,56	94,23	79,43	86,95
7.1. Образовательные пространства	84,93	81,3	94,76	93,16	84,93	80,48	91,51	93,7	82,59	85,97
7.3. Транспортная доступность	83,77	85,24	94,5	91,38	84,78	84,56	89,84	91,35	88,76	89,64
NPS	16,22%	56,25%	85,00%	77,94%	62,79%	0,00%	90,00%	84,21%	38,37%	47,62%
$Ч_{ij}$	1244,81	1258	1411,34	1353,07	1288,51	1246,23	1381,64	1408,28	1184,18	1306,37

Таблица 3. Индекс Человекоцентричности в группе «ученики» пилотных и контрольных организациях социальной сферы.

248084 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)		Стало (11.2023 г.)	
Домен	Ученики	Сотрудники	Ученики	Сотрудники
1. Культура и прозрачность				
1.1. Вовлечение семей	78,29	79,11	89,37	89,34
1.2. Учёт мнений учеников и родителей	77,81	81,21	87,97	92,84
1.3. Школьные процессы	78,01	83,64	89,83	89,76
2. Коммуникация и проактивность				
2.1. Цифровое взаимодействие	87,31		89,95	
2.2. Удобство форматов	79,08		88,7	
2.3. Поддержка обучения	79,87	83,87	90,5	93,48
3. Работа с кадрами				
3.1. Развитие и обучение сотрудников		79,61		89,75
3.2. Безопасная рабочая среда		77,95		89,3
3.3. Внимание и вовлечение		80,65		89,43
4. Дополнительное образование и внеурочная деятельность				
4.1. Разнообразие возможностей дополнительного образования	81,1	85,48	90,14	91,44
4.2. Представительные органы и самоуправление	80,03	83,8	90,26	89,23
4.3. Поддержка активности и общественной работы	81,57	86,42	90,61	91,62
5. Равенство и уважение				
5.2. Инклюзия и доступность	78,27	86,95	91,08	93,1
6. Безопасность и здоровье				
6.1. Борьба со школьной травлей	76,94	84,86	90,52	91,73
6.2. Питание для здоровья	77,19	87,62	89,06	93,17
7. Инфраструктура				
7.1. Образовательные пространства	78,54	80,48	89,66	87,69
7.3. Транспортная доступность	80,5	84,56	90,99	94,71
8. Материально-техническое оснащение				
8.1. Питьевая вода	79,59		90,26	
8.2. Гигиенические комнаты	73,12		86,94	
0. NPS	-22,61%	0,00%	21,97%	48,84%
$Ч_{ijсвод.}$	2513,47		2802,46	

Анализ полученных эмпирических данных выявляет фундаментальную методологическую ограниченность применения исключительно усредненных макроэкономических показателей результативности. На основе сопоставления результатов анкетирования когорты обучающихся зафиксировано, что образовательные организации могут демонстрировать математически идентичные агрегированные значения, скрывая глубокие внутренние дисбалансы. Так, организация из контрольной группы с кодом 248051 и пилотная организация с кодом 248087 характеризуются статистически сопоставимыми итоговыми показателями: Индекс Человекоцентричности в группе «ученики» составляет 1302,48 и 1300,21 соответственно, при значениях NPS 19,26% и 18,42%. Однако на микроуровне выявляются радикально различные внутрисистемные распределения управленческих приоритетов. В организации 248051 наблюдается низкая удовлетворенность гигиеническими факторами: оценка гигиенических комнат составляет 71,88, при оценке цифрового взаимодействия, равной 73,56. В организации 248087 наблюдается иное структурное распределение: удовлетворенность инфраструктурой достигает 75,95 при оценке организации питания на уровне 71,12.

Рассмотрение показателей контрольной организации с кодом 248073 демонстрирует состояние относительного макроэкономического равновесия: Индекс Человекоцентричности педагогического состава достигает 1411,34 при уровне приверженности 85,00%, что обеспечивается высокими значениями удовлетворенности функционированием представительных органов (97,41) и вовлечения семей в образовательный процесс (95,97). Подобный низкий уровень когнитивной нагрузки персонала закономерно влияет на высокие показатели удовлетворенности обучающихся той же образовательной организации, где интегральный Индекс Человекоцентричности на уровне 1457,48, а NPS составляет 48,33%, при этом минимизация информационной асимметрии подтверждается высокой оценкой атрибута учета мнений учеников (90,12).

Диаметрально противоположный паттерн распределения оценок наблюдается в пилотной организации 265044, где Индекс Человекоцентричности для сотрудников падает до отметки 1184,18, сопровождаясь снижением оценок безопасной рабочей среды до 72,27 и представительных органов до 68,18. Это отражается на внешних благополучателях: удовлетворенность обучающихся также снижается, формируя Индекс Человекоцентричности 1287,93 и NPS на уровне 12,41%.

Анализ данных пилотной организации 248084 также отражает данный феномен: снижение приверженности педагогов до 0,00% при индексе человекоцентричности 1246,23 и оценкой рабочей среды (77,95) синхронизируется с низкой приверженностью сообщества учеников, составляющей -22,61%, для которых неценовое рационирование базовых благ выражается в низких оценках эффективности борьбы со школьной травлей (76,94) и обустройства гигиенических помещений (73,12). Данная корреляция подтверждает, что пространственная гетерогенность институциональной среды детерминирует каскадное распространение трансакционных трений: снижение когнитивного ресурса сотрудников блокирует эффективную аллокацию общественных благ, автоматически повышая издержки поиска, верификации и ожидания для конечных благополучателей, снижая их итоговую субъективную полезность.

Исследование структуры выявленной гетерогенности через призму полисубъектного анализа требует строгого сопоставления субъективной полезности и специфики восприятия институциональной среды двумя базовыми группами экономических агентов: внутренними благополучателями, функционально представленными сотрудниками образовательных организаций, и внешними благополучателями, включающими учеников. На основе массива данных пилотной организации 248084 математически верифицируется наличие информационной асимметрии.

Таблица 4. Индекс Человекоцентричности в динамике в пилотной организации 248084.

248084 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)		Стало (11.2023 г.)	
Домен	Ученики	Сотрудники	Ученики	Сотрудники
1. Культура и прозрачность				
1.1. Вовлечение семей	78,29	79,11	89,37	89,34
1.2. Учёт мнений учеников и родителей	77,81	81,21	87,97	92,84
1.3. Школьные процессы	78,01	83,64	89,83	89,76
2. Коммуникация и проактивность				
2.1. Цифровое взаимодействие	87,31		89,95	
2.2. Удобство форматов	79,08		88,7	
2.3. Поддержка обучения	79,87	83,87	90,5	93,48
3. Работа с кадрами				
3.1. Развитие и обучение сотрудников		79,61		89,75
3.2. Безопасная рабочая среда		77,95		89,3
3.3. Внимание и вовлечение		80,65		89,43
4. Дополнительное образование и внеурочная деятельность				
4.1. Разнообразие возможностей дополнительного образования	81,1	85,48	90,14	91,44
4.2. Представительные органы и самоуправление	80,03	83,8	90,26	89,23
4.3. Поддержка активности и общественной работы	81,57	86,42	90,61	91,62
5. Равенство и уважение				
5.2. Инклюзия и доступность	78,27	86,95	91,08	93,1
6. Безопасность и здоровье				
6.1. Борьба со школьной травлей	76,94	84,86	90,52	91,73
6.2. Питание для здоровья	77,19	87,62	89,06	93,17
7. Инфраструктура				
7.1. Образовательные пространства	78,54	80,48	89,66	87,69
7.3. Транспортная доступность	80,5	84,56	90,99	94,71
8. Материально-техническое оснащение				
8.1. Питьевая вода	79,59		90,26	
8.2. Гигиенические комнаты	73,12		86,94	
0. NPS	-22,61%	0,00%	21,97%	48,84%
$Ч_{ijсвод.}$	2513,47		2802,46	

На этапе первичного замера в апреле 2023 года фиксировался существенный разрыв в перцепции качества предоставляемых нерыночных сервисов: внутренние агенты оценивали эффективность борьбы со школьной травлей на уровне 84,86 балла, а организацию питания для здоровья — на уровне 87,62 балла, тогда как субъективная полезность аналогичных параметров для внешних реципиентов составляла 76,94 и 77,19 балла соответственно.

Теоретическая интерпретация зафиксированных структурных дисфункций позволяет эмпирически обосновать вывод поведенческой макроэкономики, заключающийся в том, что когнитивная нагрузка и неудовлетворенность внутренней рабочей средой, оцененной педагогами в 77,95 балла на начальном этапе, неизбежно трансформируются в макроэкономические барьеры для внешней среды. Исчерпание когнитивного ресурса внутренних агентов, функционирующих в условиях институционального давления, конвертируется в трансакционные барьеры и детерминирует скрытые трансакционные издержки для внешних благополучателей.

Преодоление информационной асимметрии и оптимизация управленческих процессов достигаются посредством внедрения инструментов поведенческого регулирования, что подтверждается результатами повторных парных замеров, проведенных в ноябре 2023 года. После реализации системных изменений итоговый Индекс Человекоцентричности пилотной организации 248084 увеличился с 2513,47 до 2802,46 балла. Динамика лояльности педагогического состава продемонстрировала рост с 0,00% до 48,84%, что синхронизировалось с восстановлением показателя поддержки со стороны учеников, увеличившегося со значения -22,61% до 21,97%.

Снижение давления на внутренних агентов, выразившееся в росте оценки безопасной рабочей среды с 77,95 до 89,30 балла, конвертировалось в рост итоговой субъективной полезности для внешних реципиентов. Оценки учениками эффективности борьбы со школьной травлей возросли с 76,94 до 90,52 балла, уровень обустройства гигиенических помещений с 73,12 до 86,94 балла, а восприятие организации питания с 77,19 до 89,06 балла. Аналогичная встречная динамика зафиксирована в атрибуте вовлечения семей: оценки учеников выросли с 78,29 до 89,37 балла, а оценки сотрудников с 79,11 до 89,34 балла. Эмпирически доказано, что Индекс Человекоцентричности выступает фундаментальным управленческим инструментом, позволяющим государственным организациям социальной сферы системно и эффективно аллоцировать доступные ресурсы. Выявляя точечные зоны трансакционных издержек, Индекс Человекоцентричности позволяет перенаправить административные усилия непосредственно на устранение структурных дефицитов, нивелируя скрытые трансакционные издержки. Подобный подход гарантирует экономическую ситуацию, при которой аллокация общественных благ осуществляется со снижением чистых потерь общества, обеспечивая целевую конвертацию затрачиваемых ресурсов в рост человеческого капитала.

Отсутствие структурированной обратной связи обуславливает сохранение изначальной институциональной среды, при которой информационная асимметрия остается непреодоленной, а архитектура выбора не подвергается коррекции с учетом фактических потребностей благополучателей. Анализ статистического массива контрольной организации 248051 подтверждает, что в условиях закрытости данных и отсутствия целевых административных интервенций позитивная динамика метрик не фиксируется.

Таблица 5. Индекс Человекоцентричности в динамике в контрольной организации 248051.

248051 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)		Стало (11.2023 г.)	
Домен	Ученики	Сотрудники	Ученики	Сотрудники
1. Культура и прозрачность				
1.1. Вовлечение семей	84,71	83,13	78,68	80,88
1.2. Учёт мнений учеников и родителей	79,88	84,57	77,54	81,02
1.3. Школьные процессы	81,17	88,36	76,74	78,02
2. Коммуникация и проактивность				
2.1. Цифровое взаимодействие	73,56		79,34	
2.2. Удобство форматов	84,78		81,19	
2.3. Поддержка обучения	83,13	84,99	78,56	83,68
3. Работа с кадрами				
3.1. Развитие и обучение сотрудников		81,8		75,96
3.2. Безопасная рабочая среда		84,27		78,59
3.3. Внимание и вовлечение		81,62		77,5
4. Дополнительное образование и внеурочная деятельность				
4.1. Разнообразие возможностей дополнительного образования	85,53	84,63	80,5	83,97
4.2. Представительные органы и самоуправление	83,66	82,38	79,46	79,75
4.3. Поддержка активности и общественной работы	85,63	82,43	81,41	84,42
5. Равенство и уважение				
5.2. Инклюзия и доступность	81,66	85,93	77,35	81,38
6. Безопасность и здоровье				
6.1. Борьба со школьной травлей	81,19	85,08	76	83,38
6.2. Питание для здоровья	76,57	82,27	70,42	77,42
7. Инфраструктура				
7.1. Образовательные пространства	82,25	81,3	76,29	81,99
7.3. Транспортная доступность	84,73	85,24	81,5	82,9
8. Материально-техническое оснащение				
8.1. Питьевая вода	82,16		79,65	
8.2. Гигиенические комнаты	71,88		64,53	
0. NPS	19,26%	56,25%	10,65%	33,33%
$Ч_{ij}$	2560,48		2450,02	

Напротив, наблюдается статистически значимое снижение функциональных показателей: итоговый Индекс Человекоцентричности за исследуемый период снизился с 2560,48 до 2450,02 балла. Зафиксированное снижение количественно доказывает, что ограниченная

рациональность локальных регуляторов, лишенных доступа к объективным данным о пользовательском опыте, вынуждает их опираться на привычные неоптимальные эвристики.

В совокупности представленные статистические данные подтверждают гипотезу о том, что непрозрачность обратной связи выступает фундаментальным фактором закрепления макроэкономической неэффективности. Неценовое рационирование базовых благ в контрольной группе усиливается, выполняя функцию барьера, ограничивающего доступ экономических агентов к социальным благам. Игнорирование данных первого опроса оставляет организацию в зоне слепого администрирования, где отсутствие объективной картины потребностей нивелирует вероятность самопроизвольного улучшения показателей. Доказано, что **Индекс Человекоцентричности позволяет государственным организациям социальной сферы эффективно распределять доступные ресурсы в интересах благополучателя**.

Валидация выявленных макроэкономических паттернов достигается посредством масштабирования сравнительного анализа на генеральные совокупности пилотного и контрольного кластеров образовательных организаций, что позволяет методически нивелировать статистические девиации отдельных локальных практик и выявить фундаментальные институциональные закономерности поведенческой адаптации.

Таблица 6. Анализ изменений Индекса Человекоцентричности и индекса пользовательской приверженности.

Организация	Период замера	Агент	NPS	$Ч_{ij}$
248043 (контрольная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	-17%	2527,13
		Сотрудники	16%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	17%	2612,89
		Сотрудники	38%	
248051 (контрольная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	19%	2560,48
		Сотрудники	56%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	11%	2450,02
		Сотрудники	33%	
248073 (контрольная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	48%	2868,82
		Сотрудники	85%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	62%	2871,05
		Сотрудники	76%	

При ограничении доступа управленческих команд контрольных организаций к результатам первичного аудита и полном отсутствии специализированного алгоритмического сопровождения медианный Индекс Человекоцентричности по всей репрезентативной выборке контрольных учреждений продемонстрировал устойчивую отрицательную динамику, снизившись в отчетном периоде с 2652,15 до 2644,66 балла.

Накопленное внутриорганизационное напряжение и стремительное исчерпание ресурса педагогического состава неизбежно конвертируются во внешние, необоснованно завышенные трансакционные издержки для конечных реципиентов нерыночных сервисов. Диаметрально противоположная тенденция структурного оздоровления и институционального баланса уверенно фиксируется в генеральной совокупности пилотных организаций, где планомерная интеграция прецизионных инструментов поведенческого макроэкономического регулирования обеспечила фундаментальную трансформацию

и глубокую оптимизацию пользовательского опыта всех вовлеченных экономических агентов. Индекс Человекоцентричности по консолидированному пилотному кластеру продемонстрировал рост с начального медианного значения 2587,59 балла до 2761,79 балла Индекса.

Таблица 7. Анализ изменений Индекса Человекоцентричности и индекса пользовательской приверженности.

Организация	Период замера	Агент	NPS	$Ч_{ij}$
248054 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	-4%	2671,658
		Сотрудники	78%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	35%	2832,91
		Сотрудники	81%	
248068 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	-22%	2488,592
		Сотрудники	63%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	10%	2687,795
		Сотрудники	74%	
248084 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	-23%	2513,466
		Сотрудники	0%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	22%	2802,462
		Сотрудники	49%	
265013 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	26%	2792,112
		Сотрудники	84%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	65%	2958,103
		Сотрудники	97%	
265044 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	12%	2472,114
		Сотрудники	38%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	-2%	2527,662
		Сотрудники	76%	

Имплементация данных транспарентных механизмов артикуляции интересов агентов способствовала снижению внутрисистемного трансакционного трения, что эмпирически подтверждается ростом институциональной приверженности внешних благополучателей: усредненный показатель NPS учеников в пилотных организациях увеличился с отрицательного уровня -2,22% до позитивного значения 25,82%.

Параллельно зафиксирован существенный, симметричный прирост итоговой субъективной полезности для внутренних агентов, чей индекс NPS возрос с 52,66% до 70,32%. Данная строго синхронизированная встречная макроэкономическая динамика доказывает, что Индекс Человекоцентричности выступает функционально эффективным метрическим инструментом, позволяющим государственным институтам максимально эффективно и адресно осуществлять критически важную аллокацию общественных благ.

Заключение

В условиях глобального перехода к человекоцентричной экономике удовлетворенность экономических агентов перестает быть социологической категорией, трансформируясь в измеримый макроэкономический показатель. В этой связи трансфер передовых аналитических практик из коммерческого сектора и международного опыта государственного управления

становится не просто вопросом повышения сервисного удобства, а фундаментальным условием снижения макроэкономических издержек и укрепления институционального доверия.

Был разработан и эмпирически верифицирован многофакторный Индекс Человекоцентричности, концептуально базирующийся на методологии CSI. Данный инструмент синхронно оценивает субъективную важность фактора для индивида и степень фактической удовлетворенности, выступая строгим институциональным фильтром, способным алгоритмически выявлять «тихие голоса» уязвимых групп и преодолевать проблему средних величин.

Проведенный естественный экономический эксперимент на базе образовательных учреждений подтвердил функциональную состоятельность предложенного методологического аппарата в нерыночном секторе. Применение Индекса Человекоцентричности в пилотных организациях позволило преодолеть структурные ограничения, генерируемые глубоко укорененной информационной асимметрией, и существенно снизить трансакционные издержки поиска и ожидания для благополучателей. В отличие от контрольных организаций пилотные учреждения продемонстрировали способность конвертировать высвобожденный организационный ресурс в реальный рост макроэкономической ценности. Алгоритмическая модификация институциональной базы подтвердила, что ограниченная рациональность бюрократического аппарата может быть нивелирована посредством транспарентных поведенческих метрик.

Таким образом, разработанный Индекс Человекоцентричности позволяет государству эффективно аллоцировать ресурсы, минимизируя чистые потери общества и переходя от реактивного управления к предиктивному предвосхищению потребностей граждан, что полностью соответствует логике лучших мировых корпоративных практик. Практическая значимость и алгоритмическая устойчивость модели обосновывают ее готовность к масштабному внедрению. Интеграция предложенных метрик в рамках утвержденного постановлением Правительства РФ от 11.06.2025 № 882 эксперимента через портал ЕПГУ позволит алгоритмически изолировать измерительный шум и сформировать доказательную макроэкономическую базу для кардинальной трансформации институциональной среды.

Библиографический список

1. *Абдешов Д. Д.*, *Косумбаева Ш. И.*, *Салкынбаева Ф. Д.* Человекоцентричная модель управления человеческими ресурсами // Вестник науки. — 2024. — 5 (74). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekotsentrichnaya-model-upravleniya-chelovecheskimi-resursami (дата обр. 10.03.2026).
2. *Алиев И. М.* Инновационные методы и практики управления человеческими ресурсами на основе подходов проектного менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2023. — Т. 144, № 6–1. — С. 144–147.
3. *Беляева Г. И.*, *Хмелева Г. А.* Концепция человекоцентричности в региональной экономике // ЭПП. — 2025. — № 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-chelovekotsentrichnosti-v-regionalnoy-ekonomike (дата обр. 10.03.2026).
4. *Бженникова Д. Г.*, *Щепакин М. Б.*, *Хандамова Э. Ф.* Человекоцентричный ресурс — драйвер инновационных изменений в условиях мобилизационной экономики // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — № 1. — С. 381–404.
5. *Гасанов Э. А.*, *Золотарчук А. В.*, *Тумилевич Е. Н.* Формирование человекоцентричной экономики в условиях четвертой промышленной революции // Вестник ТОГУ. — 2024. — 4 (75). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-chelovekotsentrichnoy-ekonomiki-v-usloviyah-chetvertoy-promyshlennoy-revolyutsii (дата обр. 10.03.2026).
6. *Голубятников Д. О.* Достижение человекоцентричности в государственной политике России // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т. 15, 3(44). — С. 23–29.
7. *Изотова А. Г.*, *Реброва О. С.* Разработка человекоцентричной методики ux-исследования внутренних информационных продуктов банковского сектора // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — 5–2 (111). — URL: https://cyberleninka.ru/article/

n / razrabotka - chelovekotsentrichnoy - metodiki - ux - issledovaniya - vnutrennih - informatsionnyh - produktov - bankovskogo - sektora (дата обр. 10.03.2026).
8. *Кулаков М. О.* Выявление и характеристика ключевых факторов, влияющих на систему управления организацией // Социальные и экономические системы. — 2024. — Т. 61, № 11. — С. 119—132.
9. *Лаврова А. П.* Основные методы оценки удовлетворенности покупателей в современных условиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2024. — № 5. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-otsenki-udovletvorennosti-pokupateley-v-sovremennyh-usloviyah (дата обр. 23.01.2026).
10. *Миэринь Л. А.*, *Насырова С. И.* Человекоориентированная экономика: постановка исследовательской проблемы // Экономика и управление. — 2024. — № 11. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekoorientirovannaya-ekonomika-postanovka-issledovatelskoy-problemy (дата обр. 10.03.2026).
11. *Павлова Е. А.*, *Сизова О. В.* Разработка методики оценки и прогнозирования клиентской удовлетворенности с использованием адаптивных алгоритмов и системного анализа // Известия ВУЗов ЭФиУП. — 2025. — 2 (64). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-otsenki-i-prognozirovaniya-klientskoy-udovletvorennosti-s-ispolzovaniem-adaptivnyh-algoritmov-i-sistemnogo (дата обр. 23.01.2026).
12. Постановление Правительства Российской Федерации от 11 июня 2025 г. № 882 «О проведении эксперимента по внедрению системы оценки гражданами качества и условий оказания услуг организациями социальной сферы с использованием федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_507670/ (дата обр. 31.03.2026).
13. *Соловьев В. А.* Человекоцентричность в публичном управлении: научный дискурс и современные российские практики // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2025. — № 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekotsentrichnost-v-publichnom-upravlenii-nauchnyy-diskurs-i-sovremennye-rossiyskie-praktiki (дата обр. 10.03.2026).
14. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
15. *Хубаев Г. С.* Человекоцентричность как вектор развития современного государственного и муниципального управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2024. — Т. 96, № 9—5. — С. 121—124.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 33 DOI: 10.14451/1.259.43

Тренды HoReCa 2026: как меняется экономика ресторанного и гостиничного бизнеса

© 2026 **Чарыева Марал Оджаровна**
Доктор экономических наук, профессор кафедры Национальная экономика, Экономический факультет, Институт экономики, математики и информационных технологий. РАНХИГС.
E-mail: Cmar_ch@mail.ru

Ключевые слова: HoReCa, ресторанный рынок, тренды ресторанного рынка, дефицит кадров, рост издержек, функциональное питание, агонисты ГПП-1, искусственный интеллект в общепите.

В статье рассматриваются ключевые тренды, определяющие развитие индустрии гостеприимства и общественного питания (HoReCa) в 2026 году. Теоретической основой исследования стали современные подходы к анализу потребительских и социально-экономических изменений. Особое внимание уделяется влиянию макроэкономической среды, характеризующейся высокой неопределенностью, дефицитом трудовых ресурсов, ростом издержек и трансформацией конкурентного поля под воздействием развития рынка готовой еды. Среди социокультурных факторов анализируются развитие практик здорового образа жизни, индивидуализация потребления, рост значимости удобства и экономики впечатлений, а также усиление роли сообществ как фактора формирования лояльности. Отдельно рассматриваются технологические тренды, связанные с автоматизацией, искусственным интеллектом и использованием данных в управлении ресторанным бизнесом. Делается вывод о том, что современные тренды HoReCa следует рассматривать как взаимосвязанные адаптационные механизмы отрасли в условиях долгосрочной экономической и социальной трансформации.

Исследование трендов на рынке HoReCa сталкивается с методологическим вызовом: с одной стороны, индустрия крайне чувствительна к изменениям потребительских предпочтений, моде и социокультурным сдвигам, с другой — большинство существующих теоретических моделей были разработаны для анализа технологических инноваций или товаров длительного пользования и не учитывают специфику услуг, эмоционального опыта потребления и особенностей управления ресторанным бизнесом. В связи с этим требуется обоснованная теоретическая рамка, позволяющая отделить долгосрочные структурные изменения от краткосрочных колебаний.

Наиболее продуктивным для целей нашего исследования представляется синтез трех научных традиций. Первая — теория диффузии инноваций Эверетта Роджерса, которая описывает распространение новшеств через социальные системы по S-образной кривой и выделяет категории новаторов (от инноваторов до отстающих). С точки зрения развития индустрии HoReCa интересен акцент Роджерса на том, что тренд

существует не в момент появления новшества, а тогда, когда оно начинает передаваться между социальными группами. Однако классическая модель требует адаптации, поскольку в сфере общественного питания новаторами часто выступают не конечные потребители, а операторы (рестораторы, шефы, управляющие), а диффузия идет параллельно в двух каналах: среди профессионалов и среди гостей.

Вторая традиция — анализ слабых сигналов (weak signals), восходящий к работам Игоря Ансофф и развитый в современной футурологии. Для рынка HoReCa этот подход незаменим, так как зарождающиеся тренды часто проявляются не в статистике продаж, а в периферийных практиках: экспериментальных форматах, нестандартных ингредиентах. Так, нишевое увлечение кофейных энтузиастов со временем сформировало мировой рынок спешелти-кофе. Именно фиксация слабых сигналов позволяет предсказать будущие изменения задолго до того, как они достигнут фазы массового распространения.

Третья традиция — институциональный и практико-ориентированный подходы, которые акцентируют, что в сфере услуг тренд закрепляется не только через подражание, но и через пересмотр повседневных рутин, стандартов качества, профессиональных норм.

Объединяя указанные подходы, мы предлагаем рабочее определение тренда на рынке HoReCa, которое будет использоваться в данной статье. **Тренд представляет собой наблюдаемое и относительно устойчивое направление социальных, культурных, экономических или технологических изменений, обладающее потенциалом дальнейшего распространения и способное оказывать долговременное влияние на поведение участников рынка, потребительские практики и отраслевые бизнес-модели.** Такое определение позволяет эмпирически различать моду и тренд, а также задает критерии для последующего анализа.

Типологий трендов существует множество. Для целей этой статьи имеет смысл поделить тренды на экономические, социокультурные и технологические, памятуя о том, что все они взаимосвязаны.

Экономические тренды

Тренды, которые мы можем сейчас наблюдать, формируются в условиях поликризиса — ситуации одновременного воздействия на рынок взаимосвязанных экономических, технологических, демографических и геополитических факторов. Во многом эти тренды становятся ответом отрасли на комплекс структурных вызовов. Экономические тренды целесообразно рассмотреть в первую очередь, поскольку именно они сильнее всего влияют на бизнес.

Перечислим основные из них:

- Рост издержек бизнеса, особенно ФОТ;
- Падение покупательной способности населения;
- Дефицит рабочей силы;
- Усиление позиций ритейла в доставке и производстве готовой еды.

Рост издержек и падение покупательной способности

В целом эти тренды оказывают влияние на игроков индустрии во всех развитых странах. В России же ситуация осложняется санкциями, нарушением логистических цепочек и в итоге ростом издержек бизнеса, которые приходится перекладывать в цену. По данным исследования «СберАналитики», за одиннадцать месяцев 2025 года цены выросли во всех сегментах ресторанного рынка. Наиболее заметно повысили стоимость блюд и напитков рестораны — +23,9%. В барах чек вырос на 11,4%, в фастфуде — на 8,1%. В результате траты россиян на ресторанном рынке выросли на 12% год к году. В 2026 году цены продолжают расти.

Это привело к падению трафика при росте среднего чека. Люди оказались не готовы покупать услугу питания вне дома за такую цену с прежней периодичностью. По данным компании Welcomepro и сервиса аналитики для ресторанов Mozg.Rest, в начале 2025 г. рынок еще демонстрировал положительную динамику, но затем значения like-for-like начали ухудшаться.

Провальным оказался декабрь 2025 года, который показал заметный минус по выручке к прошлому году, чего давно уже не наблюдалось.

Относительно уверенно чувствуют себя фастфуд и бары, все остальные сегменты потеряли транзакции. «Судя по январю и февралю, в 2026 году нас ждут реально непростые времена. Впервые за все время существования наши рестораны демонстрируют отрицательную динамику LFL по выручке. Немного — меньше пяти процентов, но такого не было никогда», — написал Борис Зарьков, владелец ресторанного холдинга White Rabbit, заведения которого остаются одними из самых успешных на рынке.

В условиях неблагоприятной конъюнктуры все чаще стала появляться информация о закрытии ресторанов, причем уходят с рынка и заслуженные предприятия, которые работали десятилетиями. Рентабельность бизнеса заметно снизилась, поэтому даже не очень сильное падение оборотов приводит к тому, что ресторан становится убыточным. Особенно пострадал сегмент casual dining, где гость очень чувствителен к изменениям цен, а у концепций высокая доля ФОТ.

Проблема с кадрами

Дефицит кадров на рынке HoReCa и высокая доля ФОТ — тоже длинные тренды, характерные для всех развитых стран. Две основные причины — старение населения, отсутствие у молодежи интереса к работе на рынке HoReCa. Молодые поколения иначе воспринимают карьеру, баланс работы и личной жизни, чем сотрудники индустрии 15–20 лет назад. В 2025 году Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в которую входят почти 40 стран, отметила, что нехватка работников достигла исторически высоких уровней за последнее десятилетие, особенно в сферах гостеприимства и общественного питания. В условиях дефицита рабочих рук работодателям приходится поднимать ставки. По данным «Авито Работы», за первые пять месяцев 2026 года среднее зарплатное предложение в сфере общественного питания выросло на 19% год к году.

Угроза со стороны ритейла

И последний рассматриваемый нами экономический тренд — ритейл, который начал активно работать на поле общепита. Развитие сегмента готовой еды в ритейле приводит к размыванию границ между общественным питанием и розничной торговлей и становится одним из факторов давления на традиционные ресторанные форматы. Крупные ритейлеры за счет экономии на масштабе на собственных гигантских производствах и мощной закупочной силы добиваются значительно более низкой себестоимости продукции, поэтому могут предложить более привлекательную для потребителя цену. Так, офисные сотрудники все чаще выбирают для обеда готовую еду из соседнего супермаркета, а не бизнес-ланч в ресторане, поскольку это позволяет им сэкономить. Более того, большинство крупных ритейлеров уже разработали свои концепции кафе и кофеен, которые размещаются на площади магазинов, но имеют свою выделенную зону с посадочными местами.

Социокультурные тренды

Эта группа трендов касается изменения общественных норм, образа жизни и ценностей, которые влияют на поведение гостей. Среди них можно выделить следующие:

- Wellness и забота о здоровье;
- Экономика впечатлений;
- Комьюнити и принадлежность;
- Рост ценности удобства.

Wellness и забота о здоровье

Это большой тренд, который включает несколько подтрендов. Одним из его проявлений становится **развитие функционального питания**. Потребители все чаще рассматривают пищу не только как источник удовольствия или насыщения, но и как инструмент управления физическим и эмоциональным состоянием. В результате растет интерес к продуктам и напиткам, ассоциирующимся с энергией, когнитивной активностью, здоровьем кишечника, восстановлением.

По данным исследовательской компании Nielsen, с января по сентябрь 2025 года продажи в России **продуктов с добавленным протеином**

выросли почти на треть по сравнению с тем же периодом прошлого года. Этот тренд связан с распространением препаратов ГПП-1, о чем расскажем ниже.

Ресторанный рынок откликнулся на этот тренд. Во многих заведениях появились напитки, обогащенные белком. Например, в новом меню московской сети бистро Mátes можно найти сливочный протеиновый шейк с ванилью, черникой и бананом с указанием «в одной порции содержится 40 г белка». Подобные позиции есть в большинстве сетевых кофеен.

Тема увеличения потребления клетчатки чуть более новая. Действительно, по данным ряда исследований, современный человек не получает достаточного объема клетчатки, потому что большую долю в его питании составляет ультрапереработанные продукты, а цельных злаков, бобовых, овощей и фруктов в рационе не хватает. По данным BBC Food, на британской онлайн-платформе Ocado запросы на снеки с клетчаткой за год увеличились более чем в 25 раз. В поисковых запросах Google в 2025 году лидировали чиа-пудинг (семена чиа содержат очень много клетчатки) и ростки бобовых.

Соответственно, в блюдах ресторанов по всему миру появляется все больше блюд с ингредиентами, которые содержат много клетчатки. Повысился интерес к сельдерею и белокочанной капусте. По данным Pinterest, в 2025 году поисковые запросы, связанные с капустой, резко выросли: пельмени с капустой — +110%, польские голумпки (по сути, голубцы) — +95%, ферментированная капуста — +35%.

Ферментированные продукты — еще одно направление функционального питания. Туда попадают квашеные овощи, кимчи, комбуча, уксусы, гарум, соевый соус, кисломолочные продукты и др. Как отметили в обзоре трендов аналитики The New York Times, уксус становится универсальным продуктом 2026 года — и вкусовым акцентом, и элементом ЗОЖ. Шефы используют его все смелее, даже бармены применяют в безалкогольных коктейлях.

В The New York Times также отметили, что тренд на функциональное питание все чаще сочетается с традиционной домашней кухней. В фокусе теплая, «заземляющая» еда вроде хлеба на закваске, сушеных яблок, квашеной капусты и других домашних заготовок, как у любимой бабушки. Тренд называют grandmacore, или nonna-stalgia. Люди тянутся к простым, но полезным блюдам.

Грибы с полезными свойствами — тоже часть тренда на функциональные продукты. На рынке появляются блюда и напитки с добавлением рейши, чаги, кордицепса, ежовика гребенчатого. Так, в России сеть Cofix разработала для летнего сезона 2025 бабл-ти «Маракуйя-Гранат с кордицепсом». Позиция была рассчитана на молодежь и потребителей-новаторов.

Еще один глобальный тренд, который будет оказывать влияние на рынок продолжительное время, — **появление препаратов для лечения сахарного диабета и снижения веса — агонистов глюкагоноподобного пептида-1 (ГПП-1)**.

Согласно опросу KFF Health Tracking Poll, проведенному осенью 2025 года, примерно каждый восьмой взрослый американец (12%) заявил, что в настоящее время принимает препараты ГПП-1, такие как «Оземпик» или «Вегови». Один из основных эффектов терапии — подавление аппетита, поэтому поведение людей в ресторанах начало меняться: они стремятся заказывать маленькие порции и выбирают более сбалансированные по питательной ценности блюда. Худеющие на агонистах ГПП-1 гости предпочитают позиции с высоким содержанием белка, для того чтобы сохранить мышечную массу.

Ресторанный рынок подстраивается под изменения. Например, американская сеть бургерных Shake Shack в конце года предложила специальное меню Good fit, в котором гости могут найти менее калорийные версии бургеров с заменой булочек на листья салата и увеличенным содержанием белка.

Среди первопроходцев на российском рынке — московский ресторан BURO. TSUM. В партнерстве с Sejaro (торговое наименование лекарственного средства на основе тирзепатида) было создано летнее меню «Формула стройности». Это три блюда шефа Егора Макарова для тех, кто выстраивает питание на фоне терапии ГПП-1. Идея — создать менее калорийные и при этом насыщенные полезными микронутриентами блюда, не уменьшая значительно размер порции.

Следующий тренд — **фокус на долголетие**. Если раньше ЗОЖ был больше связан с задачей быстро получить хорошую физическую форму и повысить привлекательность для противоположного пола, то сейчас на фоне увеличения продолжительности жизни и старения населения внимание смешается на тему качественной долгой жизни и когнитивного здоровья. По данным «Ипсос Комкон», утрата самостоятельности в старости — главный страх для 69% россиян.

«Серебряная экономика» набирает силу. Появляются новые сегменты возрастных потребителей, у которых есть деньги, при этом превентивная медицина перестает быть прерогативой лишь привилегированного класса.

Питание — ключевой фактор долголетия. Почти половина населения, 47%, согласна с тем, что для продления жизни нужно ограничивать себя в еде. Чем старше, тем выше доля таких людей, и это соответствует увеличению с возрастом доли людей, страдающих ожирением или избыточным весом. В возрасте 55+ избыточный вес есть у 70% опрошенных. Распространение агонистов ГПП-1 может поменять эту картину в ближайшем будущем. А игрокам рынка HoReCa надо быть готовыми к тому, что меню должно быть более здоровым, а порции меньше.

Еще один тренд — **снижение потребления алкоголя**. Аналитики компании IWSR (International Wine and Spirits Research) в ноябре 2025 года прогнозировали по итогам года падение объема продаж алкоголя на 0,4%, в стоимостном выражении — на 0,7%. Основной вклад в уменьшение показателей сделали рынки США и Китая. Опрос Gallup 2025 года показал, что уровень потребления алкоголя в США достиг рекордно низкого уровня: только 54% респондентов сообщили, что употребляют алкоголь, а те, кто все еще пьют, стали делать это меньше. По подсчетам Financial Times, запасы непроданной продукции у пяти ведущих мировых производителей алкоголя — Diageo, Pernod Ricard, Campari, Brown-Forman и Remy Cointreau — достигли $22 млрд, что стало максимальным показателем более чем за десять лет аналитики.

Причины — экономия, рост популярности здорового образа жизни, терапия агонистами ГПП-1, которые уменьшают тягу к спиртному, а также смена поколений: в среде молодежи алкоголь, особенно крепкий, не популярен.

Продажа алкогольных напитков всегда составляла значительную долю выручки предприятий общепита, так что это удар по экономике ресторанного бизнеса. Те игроки, кто не успел перестроиться, фиксируют убытки. А их более проницательные коллеги вовремя начали развивать предложение безалкогольных напитков, которые теперь разнообразны как никогда. Помимо безалкогольных аналогов практически всех видов алкоголя (пива, виски, джина, рома, вермута и т. д.) на рынке стали появляться сложные и гастрономичные напитки, высокая цена которых выглядит оправданно. Сейчас в барных картах можно найти игристый чай, комбучу. Популярны моктейли с ботаническими нотами (лаванда, шалфей, цитрус, базилик и т. д.). Современный безалкогольный напиток должен быть натуральным, легким, небанальным и визуально эффектным.

Тренд на здоровый и спокойный отдых отмечают эксперты рынка гостеприимства. В фокусе внимания потребителей курортно-санаторных услуг антистресс-программы, цифровой детокс, гигиена сна, меню с полезными блюдами и напитками. Гости ожидают увидеть номера с блэкаут-шторами и хорошей звукоизоляцией. Высоким спросом пользуются удаленные локации на природе.

Экономика впечатлений

В условиях роста конкуренции со стороны ритейла и доставки готовой еды рестораны все чаще конкурируют не продуктом, а опытом потребления. Это способствует развитию экономики впечатлений, в рамках которой ценность для гостя формируется не только за счет качества блюд, но и благодаря атмосфере, культурному контексту, персонализированному сервису, участию в событиях и принадлежности к сообществу. В результате эмоциональная составляющая ресторанного опыта становится важным источником конкурентного преимущества.

Поисковые запросы Google по словосочетанию «dining stage» («гастрономическая сцена») выросли более чем на 800% за год. Как отмечается во французском исследовании трендов онлайн-платформы бронирования ресторанов TheFork и агентства NellyRodi, в 2026 году гастрономия покидает пределы привычных пространств: ужины проходят в поездах, кинотеатрах или объектах культурного наследия. Так, в лионском проекте 220 BPM шеф Жереми Гальван превращает ужин в спектакль с перемещением гостей и сменой локаций: точка сбора назначается в центре города, после чего опыт продолжается в тайном домике в лесу.

В России в жанре dining stage ярче всего выступает холдинг White Rabbit. В портфеле компании есть иммерсивный проект Krasota, где каждый ужин, по сути, спектакль. Билеты на шоу стоят около 30 тыс. руб.

Интересный опыт предлагает ресторан «На даче». Это проект шеф-повара Дмитрия Парикова в Подмосковье, в деревне Ожигово. По сути, это шефский стол на дачном участке. Там он проводит тематические ужины на основе сезонных продуктов, билеты на которые стоят порядка 30 тыс. руб. Шефу и его семье удалось создать атмосферное пространство, которое привлекает многих через соцсети и по сарафанному радио. На территории участка разбит сад с цветами и небольшой огород, где выращиваются пряные травы и сезонные овощи, а также теплица с перцами, огурцами и помидорами. Гости располагаются за коммунальным столом, слушают виниловые пластинки и поют песни.

Важность комьюнити

К предыдущему тренду примыкает и в какой-то степени сливается с ним запрос на создание сообщества вокруг ресторанного бренда. Почувствовать принадлежность к определенной социальной или культурной группе — это важный запрос современного человека в большом городе, потому что продолжается атомизация общества. Это мировая тенденция, но в России этот процесс развивается очень активно. По данным ВЦИОМ, в 2002 году одиночными были 20% домохозяйств, а к 2020 году — 42% (около 28 млн домохозяйств), то есть показатель удвоился. Причем одиночные домохозяйства в нашей стране в большей степени представлены людьми активного трудоспособного возраста, а не одинокими пенсионерами.

Ресторан все чаще выступает не только как место потребления еды, но и как пространство формирования идентичности и социальных связей. И в этом его конкурентное преимущество. Если человек выбирает только блюда и напитки, он легко сравнивает цены. Но если он выбирает сообщество, цена становится лишь одним из факторов. Поэтому бренды с сильным комьюнити обычно легче переносят повышение цен. Кроме того, социальные связи стимулируют повторные визиты. В таких местах очень мощно работает сарафанное радио: члены сообщества рады рассказать о своем опыте другим. Ну и наконец, во время экономических потрясений именно эмоциональная связь с брендом часто помогает сохранять аудиторию.

Именно поэтому мы наблюдаем всплеск появления разного рода клубов по интересам при ресторанах и кофейнях. Вариантов множество: беговые, книжные, шахматные, искусствоведческие, винные клубы.

В московском Rébellion Clubhouse пошли дальше и сделали клубный формат основой всего бренда. Клуб сформирован вокруг любителей велоспорта и бега. В системе два кафе в Москве

и одно в Уфе, где собираются члены спортивного комьюнити, магазин со спорт-товарами, брендированным кофе и мерчем. Кроме того, Rébellion Clubhouse организует регулярные велосипедные тренировки в городах присутствия, а также выездные лагеря в Турции.

Рост ценности удобства

Этот тренд в некотором смысле противоположен тренду на поиск впечатлений. Потребители все выше оценивают продукты и сервисы, которые позволяют сократить временные, физические и когнитивные затраты на получение еды. Современный человек существует в режиме дефицита времени и, что очень важно, — дефицита внимания. И это именно то поле, на котором ритейл успешно конкурирует с ресторанным бизнесом. По итогу 2026 года рынок готовой еды в России может вырасти почти на 18%, до 1,32 трлн руб., посчитали в Infoline. Однако рост рынка замедляется, что связано с падением покупательной способности населения и бурным развитием сегмента в предыдущие периоды.

Популярность приобретают решения, которые избавляют человека от необходимости выбирать, планировать, готовить, ждать, сравнивать. Отсюда рост доставки готовой еды, мобильного заказа, моделей подписок, готовых рационов. Разработка удобных цифровых решений здесь выступает основным инструментом бизнеса. На российском рынке в этой сфере лидирует компания Dodo Brands (бренды «Додо Пицца» и Drinkit), которая имеет большое ИТ-подразделение в структуре.

На первый взгляд рост спроса на эмоциональный опыт и рост ценности удобства противоречат друг другу, но на самом деле речь идет о разных потребностях. На неделе, когда человек устал после работы, он заказывает доставку готовой еды на дом, потому что так проще и быстрее. А вечером в выходные он встречается с друзьями и ему нужны эмоции и яркий опыт. В результате конкурентоспособность предприятий HoReCa все чаще определяется их способностью предложить либо максимальное удобство, либо уникальное впечатление, а те, кто оказывается посередине, не могут добиться успеха.

Технологические тренды

Изменения, связанные с внедрением новых технологий, оказывают мощное влияние на ресторанный рынок, порой меняя правила игры на нем.

Переход к управлению на основе данных и ИИ

Развитие искусственного интеллекта способствует переходу предприятий HoReCa к более точному управлению операциями, спросом и взаимодействием с гостями. Наибольший эффект технология может принести в области прогнозирования, персонализации, аналитики и автоматизации рутинных интеллектуальных задач. В условиях дефицита рабочей силы и роста издержек ИИ становится одним из ключевых инструментов повышения эффективности бизнеса.

Уже несколько лет успешно применяют алгоритмы ИИ в компании Dodo Brands. Так, в Dodo Pizza с помощью компьютерного зрения проверяют качество пиццы. Система обрабатывает фотографии продукта и выявляет такие нарушения, как неправильный размер кусков, недостаточное количество соуса, слишком толстый борт и т. д.

Однако нельзя сказать, что внедрение ИИ-инструментов всегда проходит гладко. Так, недавно Starbucks отказалась от ИИ-системы учета запасов спустя девять месяцев после внедрения в США. Инструмент Automated Counting должен был помочь сети решить проблему нехватки ингредиентов для напитков в кофейнях. Сотрудники сканировали полки с молоком и сиропами с помощью планшетов, а система на базе ИИ, камер и лидаров автоматически подсчитывала остатки. Однако на практике технология регулярно ошибалась: путала похожие виды молока, некорректно маркировала товары или вовсе не замечала их наличие. Теперь Starbucks возвращается к прежней системе учета. Тем не менее многие компании продолжают внедрять аналогичные системы.

Автоматизация операционной деятельности

Мы уже обсуждали основные проблемы на рынке HoReCa — дефицит рабочей силы и рост стоимости труда. Большинство демографических

прогнозов показывают, что дефицит работников сохранится еще много лет. Автоматизация операционной деятельности становится ответом отрасли на рост издержек и нехватку рабочих рук. При этом речь идет не столько о замене сотрудников роботами, сколько о цифровизации и автоматизации рутинных операций: оформления заказов, планирования смен, управления запасами и кухонных процессов. Основной целью становится повышение производительности труда и устойчивости бизнеса в условиях экономики повышенных издержек.

Один из вариантов — внедрение систем самообслуживания, таких как киоски заказа, мобильный заказ и QR-меню. Так, в сети «Теремок» решили уходить от привычной кассовой зоны и классического меню над прилавком. Теперь гости оформляют заказ через киоски самообслуживания или приложение. Михаил Гончаров, основатель «Теремка», рассказал, что он опирался на китайский опыт.

Планирование смен — еще одна область применения ИИ. Там, где раньше менеджер составлял графики вручную, сегодня многие системы используют прогнозы спроса и автоматически предлагают оптимальное распределение сотрудников.

Цифровизация гостевого опыта

Здесь стоит говорить о CRM и данных о гостях. Ресторан начинает работать с клиентской базой как с активом. Развиваются персонализированные программы лояльности. Универсальные скидки постепенно уступают место более адресным предложениям. На ресторанном рынке начинают появляться рекомендательные системы, которые давно уже работают в e-commerce.

Впечатляющий кейс ИИ-персонализации предложила сеть кофеен «Дринкит» (Dodo Brands). Вместе с Yandex B2B Tech Dodo разработала нейробариста для создания персонализированных напитков. Сервис позволяет гостям описать напиток мечты своими словами в мобильном приложении, после чего нейросеть создаст рецепт на основе ингредиентов конкретной кофейни. При необходимости гость может скорректировать напиток на свой вкус, убрав или добавив часть компонентов.

Как считают в Dodo Brands и «Яндексе», нейробариста позволит обеспечить максимальную кастомизацию напитка под гостя. Например, после пробежки ИИ предложит холодный латте с сырной пенкой и протеином, а от выгорания посоветует мокко-антистресс с ежевикой и соусом таро.

Заключение

Анализ экономических, социокультурных и технологических трендов позволяет сделать вывод о том, что современная индустрия HoReCa находится в стадии глубокой трансформации, обусловленной не отдельными изменениями потребительских предпочтений или технологическими инновациями, а комплексом взаимосвязанных структурных факторов.

Экономическая среда характеризуется ростом издержек, дефицитом трудовых ресурсов, усилением конкуренции со стороны ритейла и высокой степенью неопределенности. В этих условиях повышение операционной эффективности становится не просто инструментом роста, а необходимым условием устойчивости бизнеса.

Одновременно происходят значительные изменения в потребительской культуре. Интерес к функциональному питанию, индивидуализация потребления, рост ценности удобства и развитие экономики впечатлений отражают более широкий сдвиг в отношении потребителей к еде, здоровью, свободному времени и собственному образу жизни.

Технологические решения, включая автоматизацию, искусственный интеллект и аналитику данных, в этой связи следует рассматривать не как самостоятельный источник изменений, а как инструменты адаптации бизнеса к новым экономическим и социальным условиям. Их распространение во многом обусловлено необходимостью компенсировать дефицит персонала, повышать эффективность процессов и обеспечивать более персонализированное взаимодействие с гостями.

Современные тренды HoReCa — это не набор временных явлений или краткосрочных модных тенденций, а проявление более глубоких экономических и социокультурных процессов, которые формируют новую модель потребления и новые принципы функционирования индустрии гостеприимства.

Библиографический список

1. «2026-й будет для многих испытанием»: что ждет российские рестораны / РБК. — URL: https://www.rbc.ru/wine/news/694290b09a794758c4c20a66 (дата обр. 04.06.2026).
2. «А веселых хипстеров больше не будет!» Люди стали ощутимо меньше пить в барах и ресторанах — как это меняет индустрию? / Собака.ru. — URL: https://www.sobaka.ru/bars/trends/212495 (дата обр. 04.06.2026).
3. «ВкусВилл» представил прогноз пищевых трендов на 2026 год / Sostav.ru. — URL: https://www.sostav.ru/publication/vkusvill-predstavil-prognoz-fud-trendov-2026-goda-80334.html (дата обр. 04.06.2026).
4. Google. Year in Search 2025 / trends.withgoogle.com. — 2025. — URL: https://trends.withgoogle.com/ru/year-in-search/2025 (дата обр. 04.06.2026).
5. Ipsos Comcon. Trend Vision 2025. В поисках «энергии» [Электронный ресурс] / Ipsos. — 2025. — URL: https://www.ipsos-comcon.ru/ru-ru/trend-vision-2025-v-poiskakh-energii (дата обр. 04.06.2026).
6. *Газгиреева Л. Х.* Основные тренды в туризме и индустрии гостеприимства: аналитика, проблемы и перспективы на 2026 год // Современные проблемы сервиса и туризма. — 2025. — Т. 19, № 2. — С. 100—111. — DOI: 10.5281/zenodo.17470648.
7. Главные тренды ресторанного бизнеса / 50 Best Tastes of Russia. — URL: https://www.tastesofrussia.ru/novosti/glavnye-trendy-restorannogo-biznesa-2/ (дата обр. 04.06.2026).
8. Как влияет сокращение потребления алкоголя на рестораны в США / РБК. — URL: https://www.rbc.ru/wine/news/69ba9ad69a79473254b32aa9 (дата обр. 04.06.2026).
9. Проверка на прочность / Cafe-Future.ru. — URL: https://www.cafe-future.ru/analytics/proverka-na-prochnost-/ (дата обр. 04.06.2026).
10. Россияне прокачали продажи протеина / Коммерсантъ. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/8291232 (дата обр. 04.06.2026).
11. Точка роста. Кто будет ходить в рестораны в 2026 году / Коммерсантъ. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/8495934 (дата обр. 04.06.2026).
12. Убьет ли «Оземпик» гурманство и как его распространение влияет на ресторанный бизнес / Cafe-Future.ru. — URL: https://www.cafe-future.ru/news/ubet-li-ozempik-gurmanstvo-i-kak-eto-vliyaet-na-restorannyy-biznes/ (дата обр. 04.06.2026).
13. 7 Big Food Trends of 2026, According to Our MICHELIN Guide Inspectors / MICHELIN Guide. — URL: https://guide.michelin.com/at/en/manual/travel/top-food-trends-2026-michelin-guide-inspectors (visited on 06/04/2026).
14. Baum+Whiteman. 23rd Annual Restaurant and Food Trends Report (2026) / baumwhiteman.com. — URL: https://www.baumwhiteman.com/trend-reports (visited on 06/04/2026).
15. *Fram-Schwartz N.* The Top 17 Restaurant Trends of 2026 / Glimpse. — URL: https://meetglimpse.com/trends/restaurant-trends (visited on 06/04/2026).
16. Glitchy Glam | Pinterest Predicts™ 2026 / Pinterest. — URL: https://business.pinterest.com/ru/pinterest-predicts/2026/glitchy-glam (visited on 06/04/2026).
17. IWSR. Global beverage alcohol to drop further due to declines in US and China / IWSR. — 2025. — URL: https://www.theiwsr.com/insight/press-release/global-beverage-alcohol-to-drop-further-due-to-declines-in-us-and-china (visited on 06/04/2026).
18. OECD. Labour shortages and labour market inequalities: Evidence and policy implications / oecd.org. — 2025. — URL: https://www.oecd.org (visited on 06/04/2026).
19. *Quagliani D., Felt-Gunderson P.* Closing America's Fiber Intake Gap: Communication Strategies From a Food and Fiber Summit // American Journal of Lifestyle Medicine. — 2016. — July. — Vol. 11, no. 1. — P. 80–85. — ISSN 1559-8284. — DOI: 10.1177/1559827615588079.
20. Quelles seront les grandes tendances gastronomiques de 2026 ? / Madame Figaro. — 2025. — URL: https://madame.lefigaro.fr/cuisine/actu-cuisine/quelles-seront-les-grandes-tendances-gastronomiques-de-2026-20251209 (visited on 06/04/2026).
21. *Rowe L.* Six food trends that'll take over your tables in 2026 / BBC Food. — 2025. — URL: https://www.bbc.co.uk/food/manuals/czej8n1xw17o (visited on 06/04/2026).
22. *Severson K.* How We'll Eat in 2026: More Caution, More Crunch / The New York Times. — 2025. — URL: https://www.nytimes.com/2025/12/29/dining/food-trends-2026-predictions.html (visited on 06/04/2026).

УДК 338:622.276 DOI: 10.14451/1.259.52

Формирование набора эталонных сортов нефти как инструмент структурной перестройки нефтетрейдинговой системы

© 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: бенчмарк, внебиржевой энергетический хаб, индекс-бенчмарк, нетбэк, нефтяной биржевой маркетплейс, сорт нефти.

В современных условиях санкционного давления и трансформации мирового энергетического рынка перед нефтяной промышленностью РФ стоит задача создания национальных бенчмарков. Целью исследования является предложение формирования единых бенчмарков на российские сорта нефти. В статье обосновывается необходимость создания в РФ набора бенчмарков, а не отдельно взятого бенчмарка нефти. Определена методика определения удельного веса определенного сорта нефти и единого индекс-бенчмарка, состоящего из биржевого и внебиржевого компонентов. Отмечены основные преимущества создания единого бенчмарк-индекса, среди которых: формирование объективной базы для налогообложения, основа для развития производных инструментов (срочного рынка), прозрачная система ценообразования на российские сорта нефти. С целью развития внебиржевого и биржевого рынка предложено создание нефтяного биржевого маркетплейса и внебиржевого энергетического хаба. Научная и практическая значимость статьи заключается в том, что, благодаря использованию единого индекс-бенчмарка, в РФ будут обеспечены: суверенная система ценообразования, увеличение доходной части бюджета и укрепление экономической безопасности государства.

Введение

Мировой товарно-сырьевой рынок нефти представлен биржевым, спотовым и внебиржевым рынками. В РФ нефтяной рынок контролируется пятью вертикально интегрированными нефтяными компаниями. Данные субъекты нефтяного рынка продают нефть на экспорт и НПЗ преимущественно по долгосрочным внебиржевым контрактам. На мировом рынке нефти выделены эталонные сорта: Brent, Dubai/Oman, WTI. Цены на нефть определяются на основе ключевого принципа бенчмарк ± дифференциал [2].

Под ценой бенчмарка предполагается средняя цена на эталонный сорт нефти на определенную дату поставки. В качестве дифференциала выступают дисконты или премии, зависящие от качественных характеристик нефти, включающих плотность, серу, наличие примесей, состояния инфраструктуры, расстояния до рынка сбыта, уровня конкуренции, спроса, санкционного давления, политических рисков и др. Однако следует отметить, что размер спреда зависит от данных, которые публикуют Ценовые агентства Platts и Argus, а также в процессе прямых переговоров [4].

В современных условиях РФ не имеет собственного бенчмарка нефти, что подтверждает её зависимость от цен на бенчмарки, такие как Brent и Dubai/Oman. Кроме того, расчеты ценовых агентств не отображают реальную картину по заключаемым сделкам, что оказывает влияние на необоснованные размеры спредов. Размер скидок на российские сорта зависит также от политических рисков, связанных с санкционным давлением.

Результаты и обсуждение

К основным ограничениям, сдерживающим создание собственных бенчмарков нефти в РФ, относят:

- продажа нефти в превалирующем большинстве осуществляется по долгосрочным контрактам;
- низкая доля транспарентности российского нефтяного рынка [6];
- высокий уровень непубличных сделок;
- низкий уровень ликвидности;
- слабая степень участия международных игроков;
- санкционные риски и изоляция;
- низкая степень развития вторичного рынка;
- ограничение доступа к арбитражу, страхованию;
- отсутствие сделок по фьючерсным контрактам на Urals на Санкт-Петербургской товарно-сырьевой бирже;
- низкая степень доверия со стороны игроков;
- слабое развитие инфраструктурной базы [5].

В 2016 г. осуществился запуск фьючерса на российскую нефть Urals, однако торговые сделки не осуществляются [3]. Таким образом, и на внешнем, и на внутреннем рынке преобладает внебиржевая торговля.

В современных условиях РФ сформировала собственную систему ценообразования, основанную на договоренности с азиатскими партнерами. Примерно 80% нефти, добытой в РФ, экспортируется за рубеж, а 20% реализуется на внутреннем рынке [8]. Внебиржевая торговля является сейчас превалирующей на российском экспортном нефтяном рынке. Биржевые торги по сырой нефти отсутствуют. На Санкт-Петербургской товарно-сырьевой бирже торгуются только нефтепродукты. Для формирования экспортной цены российские марки нефти используется формула бенчмарк Brent/Dubai ± спред (дифференциал) [7].

На внутреннем рынке нефти также преобладают внебиржевые долгосрочные контракты. Внебиржевая торговля на внутреннем рынке осуществляется посредством заключения долгосрочных контрактов. Для формирования внутренних цен на нефтепродукты используются нетбэки, определяемые как цена экспортной альтернативы за вычетом логистических издержек и пошлин (с 2025 г. экспортная пошлина обнулилась), то есть на основе формулы (URALS FOB-транспортный тариф до порта) · курс рубля. Средневзвешенная цена нефти в портах РФ URALS FOB определяется на основании данных зарубежных ценовых агентств, транспортный тариф — на основе тарифов ПАО «НК «Роснефть». Средневзвешенная цена нефти в портах РФ URALS FOB используется Федеральной налоговой службой при расчете налогооблагаемой базы.

Следовательно, на настоящий день перед РФ стоит задача создания транспарентного, ликвидного бенчмарка. На сегодняшний день в РФ порядка 80% стратегического ресурса — нефти — продается непосредственно вертикально интегрированными нефтяными компаниями азиатским покупателям, преимущественно из Индии и Китая. Бенчмарк предполагает многократную продажу нефти между игроками, что сформирует ликвидный прозрачный рынок. На бирже одновременно должно присутствовать множество продавцов и покупателей. Для эффективного использования бенчмарков необходимо создание финансово-логистической инфраструктуры.

В современных условиях РФ необходимо использование российских биржевых и внебиржевых индикаторов.

С целью трансформации нефтетрейдинговой системы РФ предлагается создание набора

бенчмарков, формирующих единый индекс-бенчмарк. После введения санкций логистические потоки нефти развернулись на Восток преимущественно в Индию и Китай. Россия экспортирует разные сорта нефти с отличными физико-химическими стоимостями и по разным направлениям. Таким образом, при использовании единого бенчмарка стоимость одних сортов нефти будет завышена, а других — занижена. Введение единого бенчмарка не позволит провести оценку тяжелых высокосернистых нефтей и легких премиальных сортов.

Предлагаемый индекс-бенчмарк будет использоваться в качестве налоговой базы при расчете НДПИ и НДД, что обеспечит увеличение доходности федерального бюджета и диверсифицировать риски в случае применения санкций и другого давления со стороны недружественных стран.

Основные сорта нефти, которые будут включены в набор бенчмарков:

- Urals;
- ESPO;
- Sokol;
- Arco;
- Витязь;
- Siberian Light.

Нефть марки URALS представляет собой смесь тяжёлой, высокосернистой нефти Урала и Поволжья с лёгкой западносибирской нефтью Siberian Light. Данный сорт нефти поставляется через порты Новороссийск, Усть-Луга и Приморск. ESPO — малосернистый сорт сибирской нефти, который поставляется по трубопроводу ВСТО. Данный сорт торгуется на базе FOB Козьмино. Сорт Sokol — сорт лёгкой российской нефти, добываемой в рамках проекта «Сахалин-1» через порт Де-Кастри. Arco — тяжёлая высокосернистая российская нефть, которая добывается на Приразломном месторождении, поставляется в Азию.

Следует отметить, что удельные веса представленных сортов нефти являются динамичными.

Удельный вес определенного сорта нефти (d_i) будет рассчитан по следующей формуле:

$$d_i = 0{,}6 \cdot w_{i\ эксп} + 0{,}4 \cdot w_{i\ торг.акт},$$

где

$w_{i\ эксп}$ — доля сорта в общем объеме экспорта;

$w_{i\ торг.акт}$ — доля торговой активности определенного сорта нефти.

Доля сорта в общем объеме экспорта будет определяться по следующей формуле:

$$w_{i\ эксп} = \frac{V_i}{V_{экспорта}},$$

где

V_i — объем экспорта определенного сорта нефти (млн. баррелей);

$V_{экспорта}$ — общий объем экспорта (млн. баррелей).

Доля торговой активности определенного сорта нефти будет определяться по следующей формуле:

$$w_{i\ торг.акт.} = \frac{\frac{N_i}{N_{max}} + \frac{V_i}{V_{max}}}{2},$$

где

N_i — количество сделок по определенному сорту нефти;

V_i — объем экспорта определенного сорта нефти;

N_{max} — максимальное количество сделок по всем сортам нефти;

V_{max} — максимальный объем экспортных сделок среди всех сортов нефти.

Нормированный удельный вес определенного сорта нефти будет рассчитываться по следующей формуле:

$$d_{i\ норм} = \frac{d_i}{\sum d_i},$$

где

d_i — удельный вес определенного сорта нефти;

$\sum d_i$ — сумма удельных весов всех сортов нефти.

Индекс-бенчмарк на российские сорта нефти будет рассчитываться по следующей формуле:

$$\text{Индекс-бенчмарк} = \sum P_{i\,\text{средневз}} \cdot d_{i\,\text{норм}},$$

где

$\sum P_{i\,\text{средневз}}$ – средневзвешенная цена на определенные сорта нефти;

$d_{i\,\text{норм}}$ – нормированный удельный вес определенного сорта нефти.

Средневзвешенная цена на определенные сорта нефти будет определяться по следующей формуле:

$$P_{i\,\text{средневз}} = \frac{\sum P_i \cdot V_i}{\sum V_i},$$

где

P_i – цена каждого сорта нефти;

V_i – объем сделки;

$\sum V_i$ – общий объем сделок.

Таким образом, цена, которая будет указана в долгосрочных контрактах будет основываться на индекс-бенчмарке ± дифференциал:

$$P_i = \text{индекс-бенчмарк} \pm \text{дифференциал}.$$

Кроме того, индекс-бенчмарк будет использоваться в качестве налоговой базы при расчете НДПИ и НДД. Данный бенчмарк-индекс должен быть обеспечен производными инструментами – фьючерсами.

Предлагается, что данный индекс-бенчмарк будет рассчитываться отдельно для биржевых и внебиржевых сделок. Единый индекс – бенчмарк можно будет вычислять по следующей формуле:

$$I_{\text{единый}} = I_{\text{бирж}} \frac{V_{\text{бирж}}}{V_{\text{бирж}} + V_{\text{внебирж}}} + I_{\text{внебирж}} \frac{V_{\text{внебирж}}}{V_{\text{внебирж}} + V_{\text{бирж}}},$$

где

$I_{\text{бирж}}$ – биржевой индекс;

$I_{\text{внебирж}}$ – внебиржевой индекс;

$V_{\text{бирж}}$ – объем торгов на бирже;

$V_{\text{внебирж}}$ – объем внебиржевых торгов.

Единый бенчмарк-индекс аккумулирует данные биржевого и внебиржевого рынков, тем самым формируются репрезентативные данные. Следовательно, использование единого бенчмарк-индекса позволит осуществлять справедливые сборы налогов, так как налогооблагаемая база не будет опираться на данные зарубежных ценовых агентств Argus и Platts, которые могут предоставлять искаженные данные о реальных ценах, что потенциально оказывает отрицательное влияние на доходную часть бюджета. Применение единого бенчмарк-индекса обеспечивает экономический суверенитет государству. Данный бенчмарк-индекс будет являться базисом для фьючерсов и производных инструментов. Данный индекс будет рассчитываться в рублях, что обеспечит валютную независимость РФ.

В современных условиях превалирующее количество сделок осуществляется на внебиржевом рынке. Однако следует отметить, что монополисты-вертикально интегрированные нефтяные компании не заинтересованы в развитии срочного рынка, так как наиболее выгодной формой торговли для них являются долгосрочные внебиржевые контракты.

Для того чтобы развивать биржевую торговлю сырой нефтью, необходимо установить обязательные квоты на продажу сырой нефти для вертикально интегрированных нефтяных компаний, что сможет обеспечить минимальный уровень ликвидности. Одновременно нужно усилить антимонопольный контроль. Кроме того, эффективными инструментами развития биржевой торговли сырой нефти будут являться налоговые каникулы для биржевых сделок. Немаловажной задачей будет являться привлечение на биржевой рынок финансовых спекулянтов посредством снижения тарифов и гарантийного обеспечения. Кроме того, в РФ необходимо создание большого объема нефтебаз, что обеспечит поставку на биржевой рынок сырой нефти мелкими

партиями. Должны быть запущены поставочные и расчетные фьючерсы, поскольку не только спотовый, но и срочный рынок должны активно развиваться.

Предлагается с целью повышения эффективности функционирования биржевого нефтяного рынка создание Национального нефтяного биржевого маркетплейса, который будет представлять интегрированную цифровую экосистему, участниками которой станут покупатели, производители, нефтетрейдеры, страховые компании, ФТС, ФНС, Министерство энергетики, Банк России. Национальное биржевое ценовое агентство будет публиковать биржевые индексы, биржевые котировки и нетбэки.

Для развития внебиржевого рынка предлагается создание Внебиржевого энергетического хаба, который будет являться центром ценообразования и управления рисками при реализации контрактов на продажу нефти и нефтепродуктов, обеспечивающего ценовой суверенитет и снижение транзакционных издержек. Для создания внебиржевых нефтяных котировок и внебиржевых индексов автором предлагается создание Национального внебиржевого ценового агентства, которое будет публиковать внебиржевые индексы и внебиржевые котировки.

Заключение

Использование не единого бенчмарка, а набора бенчмарков позволяет учесть вклад каждого сорта. Применение гибридного индекса, включающего биржевой и внебиржевой индекс, обеспечивает транспарентность, публичность и комплексность данных. Следовательно, структурная перестройка нефтетрейдинговой системы будет обеспечена за счет создания набора эталонных сортов нефти российских сортов нефти, которые будут торговаться на российском нефтяном маркетплейсе, а также внебиржевом энергетическом хабе. Национальное внебиржевое ценовое агентство, Национальное биржевое ценовое агентство будут публиковать внебиржевые и биржевые индексы, объединяемые в единый бенчмарк-индекс. Индекс-бенчмарк станет справедливой и транспарентной базой для налогообложения и ценообразования, обеспечит запуск производных финансовых инструментов.

Библиографический список

1. *Бойко Н. В.* ОПЕК и мировой рынок нефти: ретроспективный анализ // Вестник Екатерининского института. — 2025. — 2(70). — С. 5—9.
2. *Девликамова Г. В.* Концепция создания российского нефтяного бенчмарка // Цифровая культура управления активами в новых бизнес-моделях. — М. : Институт проблем рынка Российской академии наук, 2025. — С. 235—239.
3. *Копытин И. А.* Мировой рынок нефти в 2024 году: подготовка к новому режиму развития : Ежегодник // Год планеты. — М. : Идея-Пресс, 2025. — С. 25—39.
4. *Кузнецова Г. В.* Мировой рынок нефти: современное положение, факторы влияния, возможные перспективы развития // Российский внешнеэкономический вестник. — 2023. — № 7. — С. 30—42.
5. *Майнен В. А.* Brent как эталонный сорт нефти и его влияние на мировую конъюнктуру рынка // Самоуправление. — 2022. — 3(131). — С. 520—524.
6. *Масленников А. О.* Мировой рынок нефти: роль бенчмарков. — М. : Магистр, 2020. — 224 с.
7. Нефтяная биржа как инструмент обеспечения энергетической безопасности России / Н. Я. Петраков [и др.] // Модернизация и экономическая безопасность России. — Москва, Санкт-Петербург, 2012. — Т. 3. — С. 56—96.
8. *Романова В. В.* Проблемы и задачи правового обеспечения биржевой торговли энергетическими ресурсами в Российской Федерации и в рамках Евразийского экономического союза // Правовой энергетический форум. — 2019. — № 1. — С. 9—17.
9. Российский нефтяной бенчмарк — актуальность и проблемы // Бурение и нефть. — 2023. — № 1. — С. 40—43.
10. *Цветаев Ю.* Новая нефтяная биржа в Абу-Даби: борьба за статус-кво или шаг к переменам? // Энергетическая политика. — 2021. — 8(162). — С. 52—61.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.259.57

К вопросу о понятии юридического конфликта

© 2026 **Чугурова Татьяна Викторовна**
Доцент кафедры гражданского процессуального и предпринимательского права. Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева, Россия, Самара.
E-mail: ChugurovaTV@yandex.ru

© 2026 **Чуракова Екатерина Николаевна**
Старший преподаватель кафедры гражданского и арбитражного процесса. Самарский государственный экономический университет, Россия, Самара.
E-mail: katek_07@mail.ru

Ключевые слова: юридический конфликт, спор о праве, процессуальная форма защиты, цивилистический процесс.

В статье анализируется понятие юридического конфликта, его правовая природа, предлагается понимание юридического конфликта через спор о праве, анализируются разрешение, урегулирование, завершение юридического конфликта в рамках системы процессуальных форм защиты в цивилистическом процессе, перспективы использования альтернативных процессуальных форм защиты при разрешении юридического конфликта.

На сегодняшний день вопросы, поднимаемые юридической конфликтологией, находятся на пике востребованности. Усложнение правоотношений с каждым днем, экономические, политические вызовы делают данное направление правовой науки наиболее актуальным и значимым.

Юридический конфликт — фундаментальная категория в российском праве, в том числе в процессуальном, которая также лежит в основе правового понятия спора о праве. Без уяснения ее понимания невозможно раскрыть другие правовые категории, которые базируются на ней и имеют выход на систему процессуальных форм защиты в цивилистическом процессе.

На сегодняшний день отсутствует единый подход к пониманию правовой природы юридического конфликта, поскольку данная категория является сложной и многогранной, находится на стыке различных областей наук, связана с различным методологическим исследованием данного понятия. Существование юридических конфликтов определяется как противоречие, столкновение, противоборство интересов сторон, пробелами правового регулирования, нарушением субъективных гражданских прав, юридических обязанностей. Его субъектом является человек, в том числе в группе лиц, в институте.

Отсутствие понимания закономерностей возникновения, развития, прекращения конфликтов, в том числе юридических конфликтов, порождает неразрешимые противоречия, а порой и трагедии в современных правоотношениях, нарушение прав и законных интересов субъектов. Юридический конфликт — это сложное

социально-правовое явление. Понимание правовой природы юридических конфликтов позволит применять данные знания не только в юрисдикционном процессе, но и в неюрисдикционном, в досудебной стадии разрешения правовых споров, в претензионном порядке, переговорах, примирении (медиации), третейском разбирательстве.

В начале 20 века появились только отдельные работы по юридическим конфликтам в рамках отдельных областей права, в 1990-х гг. стала исследоваться общая теория юридических конфликтов, с переводом зарубежной литературы активно начал изучаться юридический конфликт с точки зрения его структуры, правовой природы, функции, развития. В настоящее время выходит в свет значительное количество отечественных монографических и учебных изданий по общей конфликтологии, которые так или иначе являются определенной теоретической базой для формирования юридической конфликтологии как знания. Следует отметить, что отечественные ученые, как и зарубежные, пока не выработали общего подхода к пониманию сущности конфликтов (тем более юридических), их генезису, структуре, функциям и т. д.

Теоретические основы изучения юридического конфликта заложены в рамках общей конфликтологии такими учеными, как К. Маркс, М. Вебер, Г. Зиммель, Л. Козер, Р. Дарендорф, которые рассматривали конфликт как объективное явление социальной действительности, выступающее закономерным следствием противоречий, возникающих в процессе общественного развития. Конфликт рассматривается не только как деструктивное явление, но и как фактор общественного развития, способствующий обновлению социальных институтов и устранению имеющихся противоречий [10].

Юридический конфликт, его типология, динамика, структура, правовая природа исследовалась Кудрявцевым В. Н., а также другими учеными, разработано было самостоятельное научное направление исследования. Юридический конфликт рассматривался как разновидность социального конфликта, который имеет правовую природу и юридические последствия. Уникальность юридического конфликта определяется его связью с правом, юридическими нормами, правовыми институтами, механизмом правового регулирования [8, с. 7–10]. Худойкина Т. В. разработала концепцию юридического конфликта в узком и широком смысле. В широком смысле конфликт представляет собой социальное противоречие, связанное с правовыми отношениями и имеющее юридические последствия, в узком смысле рассматривается как противоборство субъектов права по поводу реализации субъективных прав и исполнению юридических обязанностей [16, с. 2–5]. Дмитриев А. В. разработал концепцию социальной природы конфликта, которая используется в юридической конфликтологии. Следует также отметить работы Казимирчук В. П. в области социологии права и юридическим конфликтам [7]. Осипов М. Ю. предложил свое современное определение юридического конфликта как комплексного исследования юридического конфликта, многоуровневого социального явления, его критерии выделения. Он определяет юридический конфликт как вид социального взаимодействия субъектов правоотношений, в ходе которого выявляются противоречия в области субъективных прав и юридических обязанностей, препятствующих их реализации. Автор говорит о необходимости учитывать правовой статус участников юридического конфликта, размер, характер регулирующих норм права, стадий конфликтного взаимодействия [12]. Скоробогатов А. В., Краснов А. В. предлагают феноменологический, аксеологический подход к исследованию сущности юридического конфликта. Конфликт возникает не только вследствие объективных противоречий, но и в результате различного понимания субъектами своих правовых интересов и ценностей, правового сознания, субъективного восприятия участниками правовой действительности [15]. Сафронова Т. Н. исследует юридический конфликт через соотношение понятий: конфликт, правовой конфликт, спор о праве, соотношения психологии и права [14].

Аброськина М. Е. разграничивает юридический конфликт с юридической коллизией, юридическим спором, юридическим противоречием, юридическим правонарушением [1].

Основополагающие вопросы, с которыми сталкиваются ученые в связи с изучением данной правовой категории, обусловлены различными подходами к пониманию юридического конфликта, узким и широким, сопоставлению юридического конфликта и социального конфликта, юридической коллизией, юридического конфликта и спора о праве.

Можно выделить несколько подходов к пониманию юридического конфликта. Нормативный подход связан с правовой составляющей, подразумевает образование юридического конфликта в связи с возникновением правоотношения и нарушением правовых предписаний, подразумевает противоборство участников юридического конфликта, возникающих в связи с реализацией нарушенных либо с защитой субъективных прав и юридических обязанностей. Другой подход — социологический — раскрывается через понимание юридического конфликта как разновидности социального конфликта, который позволяет учитывать социальные факторы на возникновение конфликтов. Третий подход связан с пониманием юридического конфликта к самостоятельной области исследования, научной дисциплины. Юридический конфликт анализируется как сложная система взаимодействия участников, субъектов права, включающая объективные и субъективные составляющие, правовые и социальные противоречия, механизмы их разрешения [8, с. 8–15].

Для уяснения понимания природы юридического конфликта также важно сопоставлять с другими смежными категориями: с правовым спором, правовым правонарушением, правовой коллизией. Несмотря на то, что данные категории имеют общие признаки, следует разграничивать их между собой. Юридическая коллизия связана с противоречиями между правовыми нормами, нормативными предписаниями, может существовать вне зависимости от поведения субъектов, участников правоотношений, не предполагает обязательного противоборства сторон. Правовой спор является формой проявления юридического конфликта, при этом не любой юридический конфликт преобразуется в правовой спор, может существовать в скрытой стадии, не трансформируясь в процессуальную форму защиты. Также следует разделять юридический конфликт и правонарушение, конфликт как правило предшествует нарушению, является его причиной, возможно существование конфликта без нарушения норм права, в случае добросовестных разногласий сторон конфликта относительно объема принадлежащих им прав.

Также важное значение, с точки зрения понимания природы юридического конфликта, играет роль его структура: такие элементы, как субъекты конфликта, объект предмет конфликта, конфликтная ситуация, взаимодействие конфликтное, механизм разрешения конфликтной ситуации, противоречие интересов субъектов, выраженное в правовой форме.

Учеными выделяются особенные функции юридического конфликта: информационная и динамическая. Информационная отвечает за отражение правовой действительности, динамическая — за процесс изменения правовой действительности, правовых отношений [17].

Сущность юридического конфликта связана прежде всего не только со столкновением участников конфликтных правоотношений, но и с существованием правового механизма его предупреждения, урегулирования, разрешения, наличием процессуальной формы разрешения юридического конфликта, что отличает его от других социальных конфликтов.

Анализ существующих подходов к пониманию юридических конфликтов позволяет сделать вывод, что юридический конфликт следует рассматривать как разновидность социального конфликта, возникающую между субъектами права в цивилистическом процессе по поводу реализации субъективных прав и юридических обязанностей, характеризующуюся наличием юридических последствий и выражающу-

юся в процессуальных формах его разрешения, юрисдикционных или неюрисдикционных (альтернативных).

Несмотря на значительный интерес к направлению юридической конфликтологии в науке, существующие исследования практически не затрагивают проблему построения целостной концепции комплексного теоретико-прикладного исследования юридического конфликта: от теоретического моделирования до разработки технологий и способов управления им, его разрешения, предупреждения, прогнозирования, определения процессуальных форм разрешения юридических конфликтов в цивилистическом процессе.

Юридический конфликт представляет собой сложное правовое явление, имеющее свою динамику и включающее, помимо материально-правовых, процессуально-правовые аспекты.

В правовой науке отсутствует единый подход к соотношению юридического конфликта и спора о праве. Следует отметить, что термин «спор» широко используется в теории процессуального права. Оно широко обсуждается в науке. В основном данное понятие раскрывается через материально-правовую его природу, но при этом не ограничивается ею. Так, И. М. Зайцев отмечал, что «спор имеет материально-правовую природу: он возникает до процесса, в нем участвуют субъекты материального права, конфликтующие относительно прав и обязанностей, принадлежащих им как участникам соответствующих непроцессуальных отношений» [5]. М. А. Гурвич, Н. А. Чечина, С. В. Курылев выделяли такие общие признаки спора, правового спора — как сопротивление, помеха, препятствие в осуществлении права» [3, с. 68—69], [19, с. 13—14], [9]. М. А. Викут, Н. Б. Зейдер рассматривали спор как «создание неопределенности в существовании и содержании правоотношения» [2], [6, с. 14—16]. В свою очередь, П. Ф. Елисейкин отмечал, что нужно рассматривать спор как «определенное общественное отношение субъектов права», не ограничиваться его определением как «разногласия субъектов относительно своих прав и обязанностей» [4]. Таким образом, понятие спора о праве включает как материальную, так и процессуальную составляющую, расширение понимания правовой категории спора через «конфликт».

Мы разделяем точку зрения ученых, которые рассматривают спор о праве через категорию юридического конфликта [11]. «Так, все чаще при исследовании фактически „юрисдикционного“ процесса употребляют понятие не спора, но „конфликта“» [13]. А. В. Цихоцкий рассматривает судебное правоприменение как особый вид разрешения правового конфликта [18]. Представляется, что юридический конфликт и спор о праве соотносятся между собой как содержание и форма его внешнего выражения. Содержанием конфликта является существующее между субъектами права противоречие относительно реализации, осуществления либо защиты субъективных прав и законных интересов, формой проявления — спор о праве, возникающий при невозможности достижения согласованного результата посредством предусмотренных законом способов и процессуальных форм. Если спор о праве выступает процессуальным выражением юридического конфликта, то процессуальная форма защиты представляет собой процессуальные особенности рассмотрения и разрешения соответствующего спора о праве, по сути, тем самым, мы обнаруживаем «форму у формы».

Традиционное понимание в рамках науки конфликтологии юридического конфликта направлено в основном на выявление его социальных характеристик, при этом недостаточно учитываются процессуальные аспекты его разрешения, урегулирования, завершения. Другие подходы, наоборот, связывают юридический конфликт с уже существующим противоречием, оставляя без надлежащего внимания конфликты, возникающие на досудебной стадии.

Особенностью юридического конфликта является то, что он изначально существует в правовом

поле. Даже на стадии возникновения предполагаемого конфликта, уже можно определить возможный круг субъектов, объект конфликта, процессуальные формы его разрешения, компетентные органы, уполномоченные осуществлять защиту нарушенного права. Выделяется латентная (скрытая) стадия юридического конфликта, которая отличается от аналогичной стадии социального конфликта. В социальном конфликте скрытая стадия подразумевает накопление противоречий, однако в юридическом конфликте в латентной стадии существует возможность урегулирования, разрешения конфликта путем применения соответствующих процессуальных форм защиты интересов участников конфликта.

Таким образом, юридический конфликт обладает заранее сформированным правовым полем, которое позволяет анализировать возникающее противоречие как юридический конфликт и обеспечивает его возможность развития, разрешения, урегулирования, завершения посредством различных процессуальных форм защиты.

С момента внешнего проявления конфликтного поведения сторон юридический конфликт приобретает свойство открытого противоборства и является объектом правовой оценки. На данной стадии появляется возможность использования процессуальных форм защиты, включая переговоры, претензионный порядок, медиацию, третейское разбирательство, судопроизводство в государственных судах.

Юридический конфликт представляет собой не только разновидность социального противоречия, обладающего правовыми признаками, но и включает материально-правовые и процессуальные аспекты, определяющие развитие процессуальных форм защиты субъективных прав и законных интересов участников конфликта.

Перспективы исследования юридического конфликта в рамках анализа тенденций развития процессуальных форм защиты, на наш взгляд, на сегодняшний день связаны с альтернативными формами: переговорами, посредничеством, медиацией, судебным примирением, третейским разбирательством, разрешением юридических конфликтов в досудебной стадии, а также связаны с негосударственными формами защиты, цифровизацией цивилистического процесса, развитием и применением искусственного интеллекта.

Библиографический список

1. *Аброськина М. Е.* Разграничение категорий «юридический конфликт» и «юридическое противоречие», «юридическая коллизия», «юридический спор», «правонарушение» / Научный аспект. — URL: https://na-journal.ru/2-2019-gumanitarnye-nauki/1583.
2. *Викут М. А.* Субъекты гражданско-правового спора и правовое регулирование защиты их прав. — 1967.
3. *Гурвич М. А.* Лекции по советскому гражданскому процессу. — М., 1950.
4. *Елисейкин П. Ф.* Спор о праве как общественное отношение : Межвузовский сборник // Вопросы эффективности судебной защиты субъективных прав. Вып. 65. — Свердловск, 1978. — С. 11—7.
5. *Зайцев И. М.* Спор о праве как звено связи материального права с гражданским процессом : Международный тематический сборник //. — Калинин, 1977. — С. 44—45.
6. *Зейдер Н. Б.* Судебное решение по гражданскому делу. — М., 1966.
7. *Казимирчук В. П.*, *Худойкина Т. В.* Юридический конфликт // Общая теория государства и права: Академ, курс, в 3 т. Т. 3. — 2, перераб. и доп. — М. : Зерцало-М, 2001. — С. 428—453.
8. *Кудрявцев В. Н.* Юридический конфликт: сферы и механизмы // Юридическая конфликтология. Ч. 2. — М., 1995.
9. *Курылев С. В.* Формы защиты и принудительного осуществления права и право на иск // Труды Иркутского университета. — 1957. — Т. 22, вып. 3.
10. *Леонов Н. И.* Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для вузов. — М. : Юрайт, 2020.
11. *Лукьянова Е. Г.* Теория процессуального права. — М., 2003.
12. *Осипов М. Ю.* Понятие и классификация юридических конфликтов // Государственно-правовые исследования. — 2022. — № 5. — С. 126—131.
13. *Павлушина А. А.* Теория юридического процесса: итоги, проблемы, перспективы развития. — Самара, 2005.
14. *Сафронова Т. Н.* Понимание конфликта с точки зрения психологии и права // Вестник ВГУ. Серия: Право. — 2021. — 1(44). — С. 334—342.
15. *Скоробогатов А. В.*, *Краснов А. В.* Феноменология юридического конфликта // Российский журнал

правовых исследований. — 2024. — № 11. — С. 15—27.
16. *Худойкина Т. В.* Юридический конфликт: динамика, структура, разрешение. — Саранск, 1996.
17. *Худойкина Т. В.*, *Новиков Н. А.* Феноменология юридического конфликта // Правовая культура. — 2015. — 2(21). — С. 7—8.
18. *Цихоцкий А. В.* Теоретические проблемы эффективности правосудия по гражданским делам : дис. ... д-ра экономических наук : 12.00.03 / Цихоцкий Анатолий Викторович. — Новосибирск, 1998. — 617 с.
19. *Чечина Н. А.* Норма права и судебное решение. — Ленинград, 1961.

УДК 332.1 DOI: 10.14451/1.259.63

Социальные аспекты регионального развития России

© 2026 **Кучина Ольга Владимировна**
Кандидат экономических наук, доцент. РАНХиГС Санкт-Петербург, Санкт-Петербург, Россия.
E-mail: ovkuchina@mail.ru

© 2026 **Воробьев Никита Александрович**
Специалист технической поддержки. Группа информационных технологий и технического обеспечения. Академия Русского балета имени А. Я. Вагановой, Санкт-Петербург, Россия.
E-mail: vorobyev.nial@gmail.com

Ключевые слова: развитие, регионы, политика, показатели, агломерации, неравенство, выравнивание, социальные аспекты, жители.

В статье рассмотрены социальные аспекты регионального развития, выявлено, что социальные аспекты регионального развития в современной России перестали выступать второстепенным фоном экономических процессов и трансформировались в системообразующий фактор территориальной устойчивости. Обоснована необходимость перехода от узко экономических метрик к измерению реального качества жизни и возможностей населения. Сформирована методическая основа для комплексного мониторинга социального состояния территорий. Ключевой особенностью разработанного инструментария является сочетание объективной ведомственной статистики с субъективными оценками жителей, геоаналитикой и цифровыми следами, что позволяет выявлять «узкие» места на ранних стадиях их институционализации. Источниками информации послужили научные публикации в ведущих периодических изданиях, данные Росстата и результаты экспертного опроса. Исследование построено на общенаучных (анализ и синтез, описание, сравнение, обобщение и др.) и социологических методах (опрос, анкетирование, наблюдение).

Вклад авторов:

Воробьев Н. А. — сбор и анализ статистических данных, оформление статьи по требованиям редакции;

Кучина О. В. — идея и концепция исследования, обзор научной литературы, разработка методики.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Введение

Региональное развитие в современной России определяется не только динамикой валового регионального продукта, инвестиционной активностью и производственной специализацией, но и состоянием социальной среды. Регион может демонстрировать формальный экономический рост, однако оставаться социально уязвимым, если рост не сопровождается расширением доступа населения к качественным рабочим местам, здравоохранению, образованию, жилью, транспортной и цифровой инфраструктуре. В этом смысле социальные проблемы становятся не внешним фоном, а внутренним драйвером или ограничителем территориального развития.

Как отмечает Белобородов В. М., «неравномерность регионального развития в России сегодня является крайне актуальной проблемой пространственного развития» [3, с. 121]. Практика последних десятилетий показывает, что выравнивающая функция государства остаётся необходимой: даже при наличии национальных проектов и программ инфраструктурного развития сохраняются различия между регионами по доходам, демографическому поведению, доступности услуг и способности удерживать человеческий капитал. Сложность решения этой задачи объясняется широким разнообразием специфики регионов, которые в значительной степени различаются как по уровню своего развития, природно-климатическим особенностям, так и по характеру накопившихся проблем [8].

Новая повестка пространственного развития России до 2030 г. [5] фиксирует необходимость формирования сбалансированной системы расселения, укрепления опорных населённых пунктов и повышения качества городской и сельской среды. Однако эти задачи не могут быть решены исключительно через инвестиции в физическую инфраструктуру. Требуется понимание того, какие социальные дефициты лежат в основе региональной дифференциации и каким образом они переходят из текущих проблем в долгосрочные риски демографической, кадровой и институциональной устойчивости. На практике зачастую социальная политика реагирует на последствия территориального неравенства — бедность, безработицу, нехватку кадров, социальное неблагополучие семей, миграционный отток, — тогда как причины этих процессов формируются под влиянием целого комплекса экономических, демографических, социальных, технологических и политических факторов. Эти процессы взаимосвязаны и часто усиливают друг друга. Как отмечают эксперты, региональное развитие следует рассматривать не как простое увеличение экономических показателей, а как расширение возможностей населения жить, работать, получать образование, пользоваться медицинской помощью и участвовать в общественной жизни на конкретной территории. Такой подход согласуется с современными трактовками региональной политики, в которых территориальные различия оцениваются через неравенство возможностей, а не только через различия в объеме валового регионального продукта [2; 17].

Цель статьи — выявить основные социальные проблемы регионального развития России в текущем периоде и предложить результативную методику их выявления и оценивания. Основной постулат исследования заключается в том, что социальные проблемы регионального развития имеют накопительный характер: чем слабее локальный рынок труда и социальная инфраструктура, тем выше риск миграционного оттока, старения населения и последующего сокращения налоговой и кадровой базы региона.

Материалы и методы

Методология исследования строится на сочетании теоретического анализа и прикладной статистической диагностики. Для теоретического анализа использованы работы по региональной экономике, пространственному развитию, социальному неравенству и качеству жизни [2; 10; 17; 20] и др. Статистический контур исследования составили материалы Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [24], Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) [9]; документы стратегического планирования, включая материалы Стратегии пространственного развития России до 2030 г. с прогнозом до 2036 г. [5] и сопутствующие экспертные обсуждения [5; 12; 15; 16; 18].

Исследование построено на общенаучных (анализ и синтез, описание, сравнение, обобщение и др.) и социологических методах (опрос, анкетирование, наблюдение). Отметим, что в рамках данной статьи авторами исследуются именно социальные аспекты регионального развития.

Обзор литературы

В своей работе Копытова Е. Д. утверждает, что «одной из самых актуальных проблем пространственного развития Российской Федерации является нарастание социально-экономической дифференциации территорий. Увеличение темпов урбанизации и концентрации людей в крупных городах влечет за собой усиление поляризации экономического пространства» [13]. Зубаревич Н. В. и Сафронов С. Г., занимающиеся проблемами регионального неравенства с середины 1920-х годов [11], справедливо отмечают, что «несмотря на рост числа исследований межрегионального неравенства в России, общего представления относительно его масштабов и динамики до сих пор не сложилось» [10]. Вывод, к которому приходят авторы в результате масштабного исследования: «главный содержательный вывод — уровень межрегионального неравенства изменчив во времени, стабильного тренда не существует, поскольку на неравенство влияет множество экономических и институциональных (в том числе политических) факторов» [10]. Пантин В. И. считает, что «одна из основных проблем регионального управления, по-видимому, состоит не в том, чтобы полностью устранить региональное социально-экономическое неравенство и унифицировать развитие всех российских регионов, а в том, чтобы не допустить критических перекосов и диспропорций между регионами, следствием которых может стать либо рост социальной деградации и социальной напряженности, либо усиление сепаратизма» [22].

Как отмечает Батракова Л. Г. «проблему регионального неравенства полностью решить невозможно, ее можно только смягчить, одним из способов является образование агломераций, привлекающих активное население возможностями трудоустройства и более высоким качеством жизни» [2]. Е. Д. Копытова и Н. В. Ворошилов также считают, что «в современной ситуации одним из фокусов пространственного развития Российской Федерации являются городские агломерации. Их роль в условиях приоритетного развития высокотехнологичных отраслей, цифровизации экономики особенно возрастает...» [14, с. 264]. Бухвальд Е. М. определяет агломерацию «как скопление определенного числа населенных пунктов как городского, так и сельского типа, объединенных в одно целостное территориально-экономическое образование внутриагломерационными хозяйственными, трудовыми и социально-культурными связями» [4] и указывает, что интерес к агломерациям постепенно снижается. Сегодня граждане склонны выбирать места проживания с менее плотным уровнем населения, часто в пригородных зонах.

«От плотно населенных агломераций приоритетность постепенно смещалась и смещается к территориям более свободных жизненных пространств» [4]. Эта тенденция набрала мощь в период пандемии COVID-19 в связи с необходимостью самоизоляции для большинства граждан, многие из которых предпочли на это время переселиться в загородные дома. В результате вырос спрос на загородную недвижимость, частично сохранившийся по настоящее время. Часть таких переселенцев приняли решение остаться в сельской местности на постоянное проживание, к ним постепенно присоединяются городские жители, увидевшие для себя возможности и смысл жизни на природе. Эта тенденция поддерживается все более растущим спросом жителей мегаполисов на уединение, здоровый образ жизни и проживание в экологически более качественном месте, чем большой город. На рынке труда появились новые формы занятости, такие как дистанционная (удаленная), гибридная (смешанная) и платформенная работа, что, в свою очередь, создало возможность проживания в месте, территориально разобщенном с местом работы. Отметим, что вышесказанное не опровергает мнение Батраковой Л. Г. (см. выше) об агломерациях, а лишь переориентирует основной вектор их образования в сторону сельских территорий.

Как подчеркивает Белобородов В. М. «развитие человеческого капитала происходит при помощи социальных услуг, вот почему ключевой задачей остается снижение не экономического, а социального неравенства регионов, ведь только накопленный человеческий капитал позволяет обеспечить устойчивый рост и развитие. К сожалению, неразвитость инфраструктуры, удаленность от крупных транспортных путей, а также снижение качества человеческого капитала и депопуляция негативно сказываются на развитии» [3, с. 120]. Белобородов упоминает, что «концептуальный подход … Н. В. Зубаревич является наиболее взвешенным с точки зрения оценки причин возникшего неравенства и предложений относительно способов его преодоления» [3, с. 119–120]. «В качестве решения Зубаревич предлагает стимулировать «агломерационный эффект» [3, с. 121], то есть, «развитие агломераций прежде всего за счет институциональной модернизации и инвестиций в инфраструктуру» [3, с. 121].

Многочисленные исследователи регионального развития так или иначе подчеркивают значимость именно социального фактора в снижении регионального неравенства. По мнению Воскресенской О. В. сегодня «особую актуальность приобретает человеческий капитал как ключевой фактор устойчивого социально-экономического развития. В условиях рыночной экономики именно уровень образования, состояние здравоохранения и демографическая стабильность формируют основу благополучия страны» [6, с. 46].

К числу наиболее острых социальных вопросов регионов Артемова Д. И., Климов С. Н., Пенкина В. С. относят безработицу, бедность и доступность медицинских услуг [1]. Чаусов Н. Ю. и Маухин Д. А. выделяют следующие показатели оценки развития социальной сферы региона:

1. среднегодовая численность занятых;
2. численность безработных;
3. среднедушевые денежные доходы (в месяц);
4. средний размер назначенных пенсий;
5. реальные денежные доходы населения;
6. естественный прирост, убыль (-) на 1000 человек населения [26, с. 9].

В свою очередь Миронова Е. А. утверждает, в частности, что «трудоспособное население, участвующее в создании материальных благ, выступает как важный статистический показатель, характеризующий размер трудовых ресурсов, реально задействованных в экономике региона, что отражает способность территории обеспечить занятость» [19, с. 136]. Безусловный интерес в этом контексте представляет работа А. В. Нешатаева, применившего для измерения человеческого капитала территории индексный метод, в рамках которого статистические показатели были объединены в следующие блоки: демография, образование, здоровье и спорт, экономика, культура [21, с. 129].

В целом эксперты и исследователи все более пристальное внимание в своих работах уделяют человеческому фактору, справедливо полагая, что удовлетворенность жителей и их приверженность своему региону далеко не всегда можно оценить при помощи традиционных расчетов.

Результаты и обсуждение

Опираясь на анализ научной литературы и данные экспертного опроса, проведенного в онлайн-формате в период с марта 2025 года по март 2026 года ($n = 350$) авторами данной статьи дополнен и расширен набор показателей для оценки развития социальной сферы региона и выявления наиболее актуальных проблем. В какой-то степени выбор показателей опирается на логику расчётов индекса социального развития [23] и индекса социального самочувствия [7], вместе с тем, он в большей мере ориентирован на мнения и настроения жителей регионов, которые не всегда возможно учесть при использовании традиционных расчетных мер (табл. 1).

Таблица 1. Показатели для оценки социального состояния регионов.

Показатель	Ключевой индикатор	Метод сбора данных
Доходы и бедность	доля населения с доходами ниже границы бедности; медианные доходы	Выборочные обследования доходов населения (Росстат); анализ данных ФНС и ПФР; мониторинг социальных выплат; анкетирование домохозяйств
Рынок труда	уровень безработицы; доля низкооплачиваемой занятости; кадровый дефицит; доля трудоспособного населения	Данные служб занятости; выборочные обследования рабочей силы; опросы работодателей; анализ вакансий на цифровых платформах (HH.ru, Avito Работа)
Демография	естественное движение населения (смертность, рождаемость); возрастная структура; миграционное сальдо; домохозяйства (семьи с разным количеством детей, неполные семьи, лоскутные семьи)	Данные ЗАГС и миграционных служб; перепись населения; регистровые данные; панельные социологические исследования
Социальные услуги	уровень доступности здравоохранения, образования, социальных учреждений	Административная статистика ведомств; опросы удовлетворённости получателей услуг; экспертные оценки; геоаналитика доступности объектов
Жильё и среда	жилищная обеспеченность; благоустройство, состояние городской и сельской среды	Данные жилищных регистров и БТИ; полевые инспекции; GIS-картографирование; опросы жителей о качестве жилья и инфраструктуры
Цифровая включённость	доступ к интернету и цифровым услугам	Открытые данные телеком-операторов; обследования домохозяйств по использованию ИКТ; анализ статистики порталов госуслуг
Удовлетворенность	удовлетворенность жителей местом своего проживания; доля молодежи (14–35 лет), удовлетворенной местом своего проживания; доля молодых семей, удовлетворенной местом своего проживания	Массовые репрезентативные опросы (телефонные/онлайн); шкалы удовлетворённости (шкала Лайкерта); фокус-группы с целевыми аудиториями
Социальный оптимизм	ожидания жителей относительно будущих перспектив	Лонгитюдные социологические мониторинги; панельные опросы; индексные методики (ВЦИОМ, АСИ); сценарные вопросы
Приверженность региону	число молодежи, имеющей желание создавать семью в своем населенном пункте, привлекательность региона для переезда, желание работать в своем регионе	Опросы миграционных намерений; фокус-группы с молодёжью; мониторинг оттока/притока кадров; бренд-исследования
Комфортная среда	готовность жителей участвовать в благоустройстве, общественных обсуждениях, волонтерских проектах	Данные платформ вовлечения; протоколы общественных слушаний; реестры волонтёрских инициатив; опросы гражданской активности
Служение	желание осуществить личный вклад в развитие, улучшение своего места проживания (посёлка/села/города/региона)	Мотивационные опросы; кейс-стади локальных активистов; анализ участия в конкурсах грантов и инициативного бюджетирования

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Показатели для оценки социального состояния регионов. (Продолжение таблицы)

Показатель	Ключевой индикатор	Метод сбора данных
Благотворительность	участие в благотворительных акциях, спонсорских мероприятиях, волонтерских проектах	Отчётность НКО и благотворительных фондов; данные краудфандинговых платформ; корпоративные отчёты по КСО; опросы доноров
Культура	наличие учреждений культуры; доступность досуговых мест; уровень технологической оснащенности мест досуга; наличие и доступность памятных исторических мест	Статистика Минкульта и региональных ведомств; данные о посещаемости; опросы культурных практик; экспертные аудиты инфраструктуры
Физическая культура	наличие и доступность бассейнов, спортивных залов, стадионов, беговых и велосипедных дорожек, экологических троп (пешеходных маршрутов)	Реестры спортивных сооружений; данные фитнес-трекеров и приложений; опросы о физической активности; аудит доступности инфраструктуры
Общественное мнение	сформированность позитивного отношения к территории, ее историческому и культурному наследию; сохранение традиций	Репрезентативные опросы общественного мнения; контент-анализ СМИ и соцсетей; этносоциологические исследования; мониторинг культурных инициатив

Источник: составлено авторами.

Отдельно остановимся на рекомендациях по работе с предложенными методами:

1. для повышения достоверности результатов рекомендуется сочетать минимум 2–3 метода (например, административная статистика, опрос и геоаналитика);
2. при проведении опросов необходимо учитывать демографическую, территориальную и социальную структуру населения региона;
3. рекомендуемая периодичность мониторинга для динамических показателей (оптимизм, удовлетворённость) — ежеквартально, для структурных (инфраструктура, демография) — ежегодно;
4. следует использовать платформы для онлайн-опросов, мобильные приложения для сбора обратной связи, инструменты анализа больших данных из соцсетей;
5. важно соблюдать требования 152-ФЗ [25] при работе с персональными данными и обеспечивать анонимность респондентов.

Использование предложенных показателей с применением комплекса методов и соблюдением законодательных и этических норм позволит, на наш взгляд, глубоко проникнуть в социальную проблематику регионов и отвечает большинству запросов жителей, прежде всего молодежи. Анализ динамики данных показателей позволяет комплексно оценить социальную удовлетворенность и выявить «узкие» места и потенциальные векторы развития.

Заключение

Проведённое исследование подтверждает, что социальные аспекты регионального развития в современной России перестали выступать второстепенным фоном экономических процессов и трансформировались в системообразующий фактор территориальной устойчивости. Формальный рост валового регионального продукта без параллельного расширения доступа к качественным социальным услугам, развитию рынков труда и модернизации среды жизнедеятельности не только не снижает, но и зачастую консервирует пространственное неравенство.

На основе анализа научной литературы, статистических данных и экспертных оценок авторы обосновали необходимость перехода от узко экономических метрик к измерению реального качества жизни и возможностей населения. Предложенный комплекс из 15 индикаторов,

охватывающий блоки доходов и бедности, рынка труда, демографии, доступности социальных услуг, цифровой включённости, удовлетворённости, социального оптимизма, приверженности региону и гражданской активности, формирует методическую основу для комплексного мониторинга социального состояния территорий. Ключевой особенностью разработанного инструментария является сочетание объективной ведомственной статистики с субъективными оценками жителей, геоаналитикой и цифровыми следами, что позволяет выявлять «узкие» места на ранних стадиях.

Теоретическая значимость работы заключается в операционализации понятия «социальное неравенство регионов» через призму неравенства возможностей, что соответствует современной парадигме пространственного развития и требованиям Стратегии пространственного развития РФ до 2030 г. Практическая ценность исследования состоит в разработке рекомендаций по регулярному мониторингу социальных показателей, учитывающих демографическую и территориальную специфику, а также требования законодательства о защите персональных данных. Внедрение подобного мониторинга позволит органам власти корректировать региональную политику не реактивно, а проактивно, направляя ресурсы в муниципальные районы с наибольшим риском депопуляции и социального оттока.

Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются эмпирическая апробация предложенной системы показателей на репрезентативной выборке регионов с различной социально-экономической траекторией, а также оценка эффективности мер поддержки удалённой занятости, агломерационной децентрализации и локальных инициатив в динамике.

Таким образом, смягчение регионального неравенства в России требует не механического перераспределения бюджетных ресурсов, а системной трансформации управленческих подходов, где человеческий капитал, социальная инфраструктура и территориальная идентичность становятся центральными ориентирами стратегического планирования. В этом случае региональная политика сможет обеспечить не просто выживание периферийных территорий, а их устойчивое развитие и интеграцию в общенациональную систему социально-экономического роста.

Библиографический список

1. *Артемова Д. И.*, *Климов С. Н.*, *Пенкина В. С.* Социальные проблемы субъектов РФ // Ленинградский юридический журнал. — 2025. — 1 (79). — С. 244—260. — DOI: 10.35231/18136230_2025_1_244. — EDN MUIYFQ.
2. *Батракова Л. Г.* Социально-экономическое неравенство регионов России // Теоретическая экономика. — 2021. — 10 (82). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-neravenstvo-regionov-rossii (дата обр. 20.05.2026).
3. *Белобородов В. М.* Проблема регионального неравенства в России: причины и пути решения // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11. Социология. — 2020. — № 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-regionalnogo-neravenstva-v-rossii-prichiny-i-puti-resheniya (дата обр. 21.05.2026).
4. *Бухвальд Е. М.* Агломерации и проблемы их законодательного регулирования // Жилищные стратегии. — 2021. — Т. 8, № 1. — С. 11—26. — DOI: 10.18334/zhs.8.1.111982. — EDN NQAAWG.
5. *Вахруков Д. С.* Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года // Вестник Российской академии наук. — 2025. — № 2. — С. 3—11. — DOI: 10.7868/S3034520025020013. — EDN AHCTXZ.
6. *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. — (Дата обр. 21.05.2026).
7. ВЦИОМ. Индексы социального самочувствия. — URL: https://wciom.ru/ratings/indeksy-socialnogo-samochuvstvija (дата обр. 23.05.2026).
8. *Дитбернер Ж. В.* Государственная политика регионального выравнивания в России // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. —

2018. — № 9. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-politika-regionalnogo-vyravnivaniya-v-rossii (дата обр. 20.05.2026).
9. ЕМИСС. — URL: https://www.fedstat.ru (дата обр. 12.05.2026).
10. *Зубаревич Н. В.*, *Сафронов С. Г.* Межрегиональное неравенство в России и постсоветских странах в XXI веке // Региональные исследования. — 2024. — № 1. — С. 4—18. — DOI: 10.5922/1994-5280-2024-1-1.
11. *Зубаревич Н. В.*, *Сафронов С. Г.* Неравенство социально-экономического развития регионов и городов России 2000-х годов: рост или снижение? // Общественные науки и современность. — 2013. — № 6. — С. 15—26.
12. *Коломак Е. А.* Пространственное развитие России в XXI в // Пространственная экономика. — 2019. — № 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prostranstvennoe-razvitie-rossii-v-xxi-v (дата обр. 20.05.2026).
13. *Копытова Е. Д.* Малые города регионов России: оценка социальных противоречий // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 9. — С. 2375—2394. — DOI: 10.18334/ce.18.9.121624. — EDN EDXRVZ.
14. *Копытова Е. Д.*, *Ворошилов Н. В.* Городские агломерации российских регионов: развитие с учетом их экономической специализации // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2025. — 60(3). — С. 241—269. — DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-11.
15. *Кузнецова О. В.* Стратегия пространственного развития Российской Федерации: иллюзия решений и реальность проблем // Пространственная экономика. — 2019. — № 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-prostranstvennogo-razvitiya-rossiyskoy-federatsii-illyuziya-resheniy-i-realnost-problem (дата обр. 20.05.2026).
16. *Кузнецова О. В.*, *Дружинин А. Г.* К новой стратегии пространственного развития России // Проблемы прогнозирования. — 2024. — № 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-novoy-strategii-prostranstvennogo-razvitiya-rossii (дата обр. 20.05.2026).
17. Методика оценки регионального неравенства : Научно-исследовательская работа. Препринт / В. В. Комлева [и др.]. — М. : Российская академия народного хозяйства и государственной службы, 2020.
18. *Минакир П. А.* Стратегии для России и в России // Пространственная экономика. — 2021. — № 1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-dlya-rossii-i-v-rossii (дата обр. 20.05.2026).
19. *Миронова Е. А.* Анализ показателей и факторов социально-экономического развития региона (на примере Самарской области) // Экономика и управление: проблемы и решения. — 2025. — Т. 1, № 5.
20. *Морошкина М. В.* Пространственное развитие России: региональные диспропорции // Регионология. — 2018. — Т. 26, № 4. — С. 638—657. — DOI: 10.15507/2413-1407.105.026.201804.638-657.
21. *Нешатаев А. В.* Человеческий капитал на территориях с разным уровнем благополучия: измерение и влияние // Регионология. — 2023. — Т. 31, № 1. — С. 123—142. — DOI: 10.15507/2413-1407.122.031.202301.123-142.
22. *Пантин В. И.* Основные факторы неравномерного развития российских регионов // Вестник Института социологии. — 2023. — Т. 14, № 4. — С. 219—233. — DOI: 10.19181/vis.2023.14.4.12;. — EDN RUAFWS.
23. *Тикунов В. С.*, *Черешня О. Ю.* Индекс социального развития регионов Российской Федерации // Известия Российской академии наук. Серия географическая. — 2016. — № 1. — С. 19—24. — DOI: 10.15356/0373-2444-2016-1-19-24.
24. Федеральная служба государственной статистики. — URL: https://www.rosstat.gov.ru (дата обр. 10.05.2026).
25. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801 (дата обр. 25.04.2026).
26. *Чаусов Н. Ю.*, *Маухин Д. А.* Социально-экономическое развитие региона и его оценка // Российский экономический интернет-журнал. — 2022. — № 4. — EDN QNUNAF.

УДК 336.228 DOI: 10.14451/1.259.71

Бухгалтерский и налоговый учет цифровой продукции в IT-холдинге. Модель признания выручки и управления рисками на примере Т1

© 2026 **Лаврухин Виталий Сергеевич**
Бакалавр экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ.
E-mail: 238909@edu.fa.ru

© 2026 **Степенко Милана Вячеславовна**
Бакалавр экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ.
E-mail: 238867@edu.fa.ru

© 2026 **Козлова Мария Николаевна**
Старший преподаватель кафедры английского языка и профессиональной коммуникации. Финансовый университет при Правительстве РФ.
E-mail: mnkozlova@fa.ru

Ключевые слова: бухгалтерский учет, IT-компания, программное обеспечение, лицензия, SaaS, выручка, НДС, нематериальный актив, налоговая льгота, дивиденды.

В статье исследован учет реализации цифровой продукции IT-холдинга Т1 за 2025 год. На основе публичной отчетности и нормативного анализа разработана модель отражения лицензий, SaaS-подписок, НМА, налоговых льгот и распределения прибыли. Предложена матрица рисков для IT-бухгалтерии. Результаты применимы при настройке учетной политики и внутреннего контроля IT-компаний.

Введение

Российский IT-сектор в 2025 году вошёл в более сложную финансовую фазу: рост рынка замедлился, часть направлений сохранила динамику, часть просела. По публичным данным Т1, выручка холдинга за 2025 год составила 211 млрд руб.; при этом разработка ПО и техническая поддержка показали устойчивость, тогда как продажи ПО и IT-оборудования снизились [2; 11]. Для крупного IT-холдинга такая структура выручки меняет логику бухгалтерского и налогового учёта: на первый план выходят сделки с разным экономическим содержанием (лицензия, SaaS, сопровождение, разработка), которые нельзя описывать единой стандартной схемой.

Цифровая продукция не имеет материально-вещественной формы, но формирует значительную часть активов, доходов и налоговой базы IT-компании. Бухгалтерская служба должна определить момент признания выручки, отличить лицензию от услуги доступа, корректно применить освобождение от НДС и капитализировать затраты на разработку. На бумаге эти вопросы

выглядят техническими; в реальной учётной практике они напрямую влияют на прибыль, налоговую нагрузку и качество отчётности.

С 2024 года применяется ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы», а с отчётности за 2027 год становится обязательным ФСБУ 9/2025 «Доходы» (с правом досрочного применения) [6; 7]. Для IT-компаний это особенно чувствительно: выручка по разовой лицензии и годовой SaaS-подписке не может отражаться одинаково.

Цель исследования — разработка прикладной модели бухгалтерского и налогового учёта реализации цифровой продукции в IT-холдинге на примере T1.

Задачи: раскрыть нормативную основу учёта лицензий, SaaS и затрат на разработку; разработать алгоритм отражения операций; рассчитать финансовый результат и налоговый эффеКт льготной ставки; сформировать матрицу типовых ошибок для IT-бухгалтерии.

Научная новизна заключается в сквозной модели учёта цифровой продукции, связывающей квалификацию договора, признание выручки, учёт НМА, налоговые льготы и распределение финансового результата.

Практическая значимость состоит в возможности применения модели при подготовке учётной политики, проверке договоров и снижении риска ошибок.

Нормативная и методическая основа учета реализации цифровой продукции

В учетной практике IT-компании необходимо различать три близкие, но не одинаковые операции: передачу исключительных прав на программное обеспечение, предоставление неисключительной лицензии и оказание услуги доступа к программному продукту по модели SaaS. На уровне делового оборота все они могут называться «продажей ПО», хотя для бухгалтерского и налогового учета такая обобщенность слишком груба. От выбранной квалификации зависит момент признания выручки, порядок отражения расходов, применение НДС и дальнейшая оценка финансового результата.

Передача исключительных прав предполагает переход комплекса имущественных прав от правообладателя к приобретателю. Если у получателя возникает контроль над объектом и ожидаются будущие экономические выгоды, такое программное обеспечение может формировать нематериальный актив. Иная логика действует при неисключительной лицензии: правообладатель сохраняет программный продукту себя и предоставляет клиенту только право его применения в согласованных пределах. ОбъеКт не выбывает полностью, а значит, и учетная схема будет другой.

SaaS-подписка стоит еще дальше от классической продажи продукта. В этом случае клиент, как правило, получает доступ к функциональности программы на определенный срок, но не приобретает сам программный продукт и не получает исключительных прав. Экономический смысл такой операции ближе к услуге, оказываемой во времени. Поэтому годовой доступ к облачной платформе и единовременная передача лицензионного ключа не должны механически отражаться по одной модели. Для IT-бизнеса это не мелкая методическая деталь, а один из основных участков риска.

В бухгалтерской отчетности за 2024 год применяется ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы», который определяет критерии признания НМА, порядок их оценки, амортизации, проверки на обесценение и раскрытия информации [7]. Для IT-компаний этот стандарт имеет особое значение, поскольку значительная часть расходов связана с разработкой программных продуктов. При этом не всякая разработка автоматически становится активом. Нужны контролируемый объект, способность приносить будущие экономические выгоды и надежная оценка затрат.

На практике эта граница часто оказывается не такой ровной, как в учебном примере. Расходы на исследование идеи, предварительные гипотезы, маркетинговые тесты, опытные версии и внутренние эксперименты нельзя без достаточных оснований переносить на счет 04. Если

продукт еще не стал идентифицируемым объектом, капитализация будет выглядеть слабой. Проверяющий в такой ситуации будет оценивать не красивую формулировку в учетной политике, а наличие подтверждающих документов: технического задания, акта готовности, правовой охраны, расчета затрат и прогноза будущих доходов.

ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» раскрывает порядок формирования первоначальной стоимости объектов, включая нематериальные активы [8]. Расходы на оплату труда разработчиков, услуги подрядчиков, тестирование, покупку программных компонентов и иные затраты, прямо связанные с созданием продукта, могут аккумулироваться на счете 08 до момента готовности объекта к применению. После выполнения критериев признания объеКт переводится на счет 04 и далее списывается через амортизацию на счета затрат. Такая последовательность позволяет связать инвестиции в разработку с будущими доходами, а не просто распределить расходы по удобным периодам.

В 2025 году выручка и расходы в бухгалтерском учете отражались по правилам ПБУ 9/99 и ПБУ 10/99 [4; 5]. При этом уже утвержден ФСБУ 9/2025 «Доходы», который сближает российскую практику с более детальной логикой учета договорных обязательств и признания доходов по мере их исполнения [6]. Для IT-компаний это особенно заметно. Если клиент получает разовое право пользования программным обеспечением, момент признания выручки один. Если он оплачивает доступ к облачному продукту на год, выручка должна отражать оказание услуги в течение периода договора. Иначе отчетность начинает показывать не экономическое содержание сделки, а удобный для закрытия месяца вариант.

Налоговое регулирование добавляет отдельный слой сложности. Во-первых, передача прав на программы для ЭВМ и базы данных может освобождаться от НДС при соблюдении условий ст. 149 НК РФ, включая связь с реестром российского ПО и корректное описание предмета договора [3]. Во-вторых, аккредитованные IT-компании при выполнении требований по доле профильных доходов вправе применять льготную ставку налога на прибыль: 5% в федеральный бюджет и 0% в бюджет субъекта РФ в установленный период [3]. Для крупного холдинга это влияет не только на налоговую нагрузку, но и на объем средств, который может быть направлен на разработку собственных продуктов и поддержку роста сервисных направлений.

Отдельно сохраняет значение первичный учетный документ. УПД, акт оказанных услуг, аКт передачи прав или иной документ подтверждает факт хозяйственной жизни и связывает договор с бухгалтерской записью [10]. Без такой связки учетная модель теряет доказательность: договор говорит одно, акт — другое, аналитика по счетам — третье. Для сделок с программным обеспечением это особенно опасно, поскольку предмет договора часто сложный, а налоговые последствия зависят от формулировок и подтверждения фактического исполнения.

Организация учета реализации на примере IT-холдинга Т1

Модели продаж и признание выручки: разовая лицензия и SaaS-подписка

В 2025 году Т1 сохранил положение одного из крупнейших российских IT-холдингов, но структура его роста стала менее однородной. При общей выручке 211 млрд руб. продажи программного обеспечения и IT-оборудования снизились, тогда как разработка программного обеспечения и техническая поддержка показали более устойчивую динамику [2; 11]. Для бухгалтерского анализа это существенный сигнал: выручка крупной IT-компании всё меньше описывается одной простой моделью продажи продукта.

На практике рядом существуют разные договорные конструкции. Компания может передавать клиенту разовую лицензию, оказывать услуги разработки, сопровождать уже установленное программное обеспечение или предоставлять доступ к облачному продукту. В коммерческом описании всё это часто объединяется словом «ПО». В учете так делать нельзя. Разные модели

продаж требуют разного момента признания выручки, разного состава первичных документов и иной налоговой оценки.

Бизнес-процесс реализации цифровой продукции в крупном IT-холдинге можно представить как цепочку контрольных точек: заявка клиента, коммерческое предложение, квалификация предмета договора, заключение лицензионного договора или договора оказания услуг, передача доступа, ключа или результата разработки, оформление УПД либо акта, выставление счета, получение оплаты, признание выручки и расходов. Сама последовательность выглядит привычно. Проблема обычно появляется не в конце, когда бухгалтер делает запись, а раньше — на этапе определения существа сделки.

Если SaaS-подписку оформить как продажу лицензии, выручка может быть признана раньше, чем компания фактически оказала услугу. Формально документы могут выглядеть аккуратно, но экономическое содержание операции будет отражено неверно. Для IT-компании такая ошибка неприятна вдвойне: она искажает финансовый результат периода и создает риск налоговой переквалификации.

При разовой лицензии выручка признается тогда, когда покупатель получает право использования программного продукта и выполнены условия признания дохода. Такая операция ближе к передаче права в определенный момент. SaaS-подписка устроена иначе. Клиент оплачивает доступ к функциональности программного продукта в течение срока договора, поэтому выручка должна признаваться постепенно, если сам договор не показывает другой способ получения экономических выгод.

Простой пример хорошо показывает разницу. Если клиент оплачивает годовую SaaS-подписку в размере 60 000 руб., включая НДС 20%, вся сумма не должна попадать в выручку месяца оплаты. Ежемесячно признается 5000 руб., из которых 833,33 руб. приходится на НДС. Полученная сумма первоначально отражается как аванс, а затем постепенно закрывается по мере оказания услуг и оформления актов. Такой порядок не раздувает выручку первого месяца и лучше показывает реальное исполнение договора.

При передаче прав на программное обеспечение, включенное в реестр российского ПО, порядок налогообложения может отличаться. Если договор соответствует условиям освобождения от НДС, начисление налога по кредиту счета 68.2 не формируется. Льгота работает только тогда, когда совпадают юридическая квалификация договора, наличие программы в реестре, состав передаваемых прав и первичные документы. Если хотя бы один элемент выпадает, налоговая позиция становится уязвимой.

Таблица 1. Исходные данные для учета разовой лицензии на ПО.

Показатель	Сумма, руб.
Стоимость лицензии по договору, включая НДС 20%	1 200 000
НДС, исчисленный расчетным методом 20/120	200 000
Выручка без НДС	1 000 000

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Исходные данные для учета разовой лицензии на ПО. (Продолжение таблицы)

Показатель	Сумма, руб.
Себестоимость реализации: амортизация НМА, поддержка, интеграция	580 000
Прибыль от реализации до налога на прибыль	420 000
Налог на прибыль по льготной ставке 5%	21 000
Чистый финансовый результат по сделке	399 000

Источник: составлено авторами на основе публичных данных Т1 и норм НК РФ [2; 3; 11].

Таблица 2. Бухгалтерские записи по реализации разовой лицензии.

Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.	Документ
Отражена выручка от реализации лицензии	62	90.1	1 200 000	УПД / аКт передачи
Начислен НДС с реализации	90.3	68.2	200 000	Счет-фактура
Списана себестоимость реализованной лицензии	90.2	20, 04, 05	580 000	Бухгалтерская справка
Поступила оплата от покупателя	51	62	1 200 000	Выписка банка
Отражен финансовый результат	90.9	99	420 000	Справка бухгалтера
Начислен налог на прибыль по ставке 5%	99	68.4	21 000	Налоговый расчет
Чистая прибыль закрыта на счет 84	99	84	399 000	Закрытие периода

Источник: составлено авторами на основе ПБУ 9/99, ПБУ 10/99 и НК РФ [3–5].

Для SaaS-подписки меняется и набор бухгалтерских записей. Годовая оплата отражается как аванс: Дт 51 Кт 62.2. По мере оказания услуги ежемесячно признается выручка: Дт 62.1 Кт 90.1. Одновременно зачитывается часть аванса: Дт 62.2 Кт 62.1. Если операция облагается НДС, налог с аванса начисляется при поступлении оплаты, а затем корректируется по мере оказания услуг.

Такая схема может показаться более громоздкой, чем единовременное признание дохода. Однако для IT-холдинга она методически надежнее. Она связывает выручку с периодом оказания услуги, не завышает прибыль первого месяца и позволяет точнее оценить рост сервисных направлений. Через эту же логику проходят инвестиции в разработку собственных продуктов и снижение зависимости от внешних технологических поставщиков: чем больше доля подписок и сопровождения, тем выше значение аккуратного учета договорных обязательств.

Капитализация затрат на разработку ПО в составе НМА

Для IT-холдинга капитализация затрат на разработку программного обеспечения является

не просто техническая операция между счетами 08 и 04. По сути, это решение о том, признает ли компания созданный продукт будущим источником дохода или относит понесенные расходы на текущий период. После начала применения ФСБУ 14/2022 и ФСБУ 26/2020 такое решение уже нельзя оставлять только на уровне учетного усмотрения. Требуется доказать, что у компании есть контролируемый результат разработки, идентифицируемый объект, ожидаемые экономические выгоды и надежная оценка затрат.

Для Т1 этот вопрос имеет прикладное значение. В публичной отчетности холдинга за 2024 год нематериальные активы занимали заметное место среди внеоборотных активов, а торговая и прочая кредиторская задолженность вместе с полученными авансами отражали масштаб долгосрочных договорных обязательств компании [9]. Такая структура отчетности показывает, что разработка и сопровождение цифровых продуктов связаны не только с текущей выручкой, но и с долгосрочными вложениями в собственную технологическую базу. В условиях ограниченного доступа к ряду зарубежных решений эта часть учета становится еще чувствительнее.

Модель учета разработки новой платформы можно представить через несколько последовательных этапов. На стадии создания продукта расходы на оплату труда разработчиков, страховые взносы, услуги подрядчиков, тестирование, покупку отдельных компонентов и иные прямо связанные затраты собираются на счете 08. Пока продукт не готов к применению и не подтверждены критерии признания НМА, переносить эти суммы на счет 04 преждевременно.

После завершения разработки и подготовки продукта к работе объект принимается к учету как нематериальный актив: Дт 04 Кт 08. Далее его стоимость постепенно включается в расходы через амортизацию. Если платформа применяется при оказании услуг клиентам, амортизация может относиться на производственные или коммерческие расходы в зависимости от учетной политики и характера применения продукта. В этом месте учет уже связан не только с бухгалтерской техникой, но и с управлением затратами по направлениям бизнеса.

Рассмотрим модельный пример. IT-компания разработала облачную платформу, по которой подтверждены техническая готовность, правовая охрана, контроль над результатом и прогноз будущих доходов. Сумма затрат, подлежащих капитализации, составила 50 000 000 руб. В учете это отражается записями: Дт 08 Кт 70, 69, 60 = 50 000 000 руб.; после готовности объекта — Дт 04 Кт 08 = 50 000 000 руб. При сроке полезного использования 5 лет годовая амортизация линейным методом составит 10 000 000 руб.: Дт 20, 44 Кт 05.

Ошибки в этом участке обычно возникают в двух противоположных формах. Первая — компания списывает все расходы на разработку в текущий период, хотя продукт уже сформирован, контролируется и способен приносить доход. Вторая — на счет 04 переносятся затраты исследовательского характера: прототипы, тестовые гипотезы, предварительные версии, которые еще не стали самостоятельным объектом. Обе ситуации искажают отчетность, только с разных сторон.

Если расходы необоснованно списаны сразу, прибыль текущего периода занижается, а активы не отражают созданную технологическую базу. Если затраты преждевременно капитализированы, прибыль, наоборот, может выглядеть лучше, чем позволяет реальное состояние продукта. Баланс в такой ситуации внешне может смотреться убедительно, но это слабая опора: под статьей НМА должен находиться не набор ожиданий, а объект, готовый к применению и подтвержденный документами. Для крупного IT-холдинга это особенно важно, поскольку через такие активы проходят инвестиции в разработку, устойчивость сервисных направлений и способность компании снижать зависимость от внешнего программного обеспечения.

Налоговые льготы, эффективная ставка и распределение прибыли

Для аккредитованных IT-компаний льготная ставка налога на прибыль в размере 5% влияет

не только на сумму платежа в бюджет, но и на общий финансовый результат. В модельном примере прибыль до налогообложения составляет 420 000 руб. При применении ставки 5% налог равен 21 000 руб., а чистая прибыль — 399 000 руб.

Если бы к этой же операции применялась стандартная ставка 20%, сумма налога составила бы 84 000 руб. Разница равна 63 000 руб. По одной сделке это выглядит как расчетная деталь. Но даже здесь видно: компания сохраняет 15% прибыли до налогообложения, которые при иной ставке были бы направлены в бюджет.

На уровне холдинга значение такой разницы становится заметно выше. Если принять для расчетной оценки налогооблагаемую прибыль по IT-направлениям в размере 125 млрд руб., то налоговая экономия по сравнению со ставкой 20% составит 18,75 млрд руб. Расчет строится просто: 125 млрд руб. умножаются на разницу между ставками 20% и 5%. Сумма уже не выглядит второстепенной. Она может быть направлена на разработку собственных продуктов, поддержку инфраструктуры, развитие AI-инструментов и снижение зависимости от внешнего финансирования.

Публичные сообщения Т1 за 2025 год показывают интерес компании к внутренним вложениям и сохранению устойчивого финансового положения [2; 11]. В этом смысле налоговая льгота работает не отдельно от бизнеса, а внутри его инвестиционной логики. Чем больше средств остается в распоряжении компании после налогообложения, тем шире пространство для разработки, сопровождения и развития сервисных направлений. Для IT-холдинга это особенно чувствительно: собственные программные продукты требуют длительного финансирования, а результат таких вложений не всегда появляется сразу.

Таблица 3. Проводки по распределению прибыли и выплате дивидендов.

Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.	Документ
Начислены дивиденды участнику-резиденту	84	75.2	200 000	Протокол ОСА
Удержан НДФЛ 13%	75.2	68.1	26 000	Налоговый расчет
Перечислен НДФЛ в бюджет	68.1	51	26 000	Платежное поручение
Выплачены дивиденды за вычетом НДФЛ	75.2	51	174 000	Выписка банка

Источник: составлено авторами на основе НК РФ [3].

После закрытия отчетного периода чистая прибыль отражается на счете 84 и затем распределяется по решению общего собрания акционеров. В учебно-прикладном примере допустим, что из чистой прибыли 399 000 руб. принято решение выплатить дивиденды физическому лицу — налоговому резиденту РФ в размере 200 000 руб. НДФЛ по ставке 13% составит 26 000 руб., поэтому фактическая сумма к выплате после удержания налога будет равна 174 000 руб.

Учетные записи здесь отражают весь путь распределения прибыли. Начисление дивидендов проводится записью Дт 84 Кт 75.2 = 200 000 руб. Удержание НДФЛ отражается как Дт 75.2 Кт 68.1 = 26 000 руб. Перечисление налога в бюджет фиксируется записью Дт 68.1 Кт 51, а выплата участнику за вычетом налога — Дт 75.2 Кт 51 на сумму 174 000 руб. Такая последовательность связывает решение собственников, налоговые обязательства и движение денежных средств.

Для нерезидентов и юридических лиц правила будут другими. В частности, для организаций возможна ставка 0% при владении долей не менее 50% в течение 365 дней и более, если

соблюдены установленные условия [3]. Поэтому распределение прибыли нельзя рассматривать только как финальную бухгалтерскую операцию. Налоговый статус получателя дохода, срок владения долей и документальное подтверждение права на ставку меняют итоговый расчет.

В итоге льготная ставка по налогу на прибыль и последующее распределение чистой прибыли образуют единый расчетный блок. Сначала налоговый режим влияет на сумму прибыли, остающейся в распоряжении компании. Затем эта сумма становится базой для решений о дивидендах, финансировании разработки и поддержке новых направлений. Для IT-холдинга такая связка важна не только в учетном смысле: через нее проходят инвестиции в собственные продукты, рост сервисной модели и укрепление технологической самостоятельности.

Матрица типовых ошибок и защитных мер для IT-бухгалтерии

В IT-бухгалтерии ошибка редко начинается с самой проводки. Чаще она появляется в тот момент, когда договору дают неверную учетную трактовку. Сделку называют лицензией, хотя по существу клиент получает доступ к продукту. Или расходы на разработку признают активом до того, как объект стал готов к применению. На бумаге всё может выглядеть спокойно, но дальше эта неточность переходит в выручку, налоги и отчетность.

Именно поэтому для учета цифровой продукции нужна не только схема проводок, но и система предварительного контроля. Один договор в IT-сфере может сочетать несколько элементов: право использования программы, облачный доступ, техническое сопровождение, доработку под требования клиента. Если такие элементы не разделены, бухгалтерия получает риск неправильного момента признания дохода, спорного НДС, слабого подтверждения НМА или ошибки при расчете права на IT-льготу.

Таблица 4. Матрица рисков и защитных контрольных процедур при учете цифровой продукции.

Зона риска	Суть типичной ошибки	Последствия	Защитная процедура
SaaS-подписка	Годовая предоплата признается выручкой единовременно вместо равномерного признания по периоду услуги.	Завышение выручки и прибыли периода; риск доначислений, пеней и штрафов.	Разделить аванс и выручку; настроить ежемесячные акты и регламент закрытия 62.2 на 62.1.
Лицензии и НДС	Освобождение от НДС применяется без проверки реестра ПО, текста договора и состава передаваемых прав.	Доначисление НДС, пени, штраф; спор о квалификации сделки.	Ввести чек-лист договора: реестр ПО, предмет лицензии, срок, территория, объем прав, первичный документ.
НМА и разработка	Затраты на продукт списываются в расходы либо капитализируются без подтверждения критериев актива.	Искажение активов, прибыли, амортизации и налоговой базы.	Утвердить паспорт НМА: техническая готовность, контроль, будущие выгоды, состав затрат, дата ввода.
Первичные документы	Доступ или ключ передан клиенту, но акт/УПД не оформлен либо оформлен с расхождением по предмету договора.	Слабое подтверждение факта хозяйственной жизни; риск снятия расходов или выручки при проверке.	Синхронизировать CRM, договор, УПД/аКт и бухгалтерскую запись; запретить закрытие периода без первички.

Продолжение на следующей странице

Таблица 4. Матрица рисков и защитных контрольных процедур при учете цифровой продукции. (Продолжение таблицы)

Зона риска	Суть типичной ошибки	Последствия	Защитная процедура
IT-льгота 5%	Доходы от льготируемой и нельготируемой деятельности не разделены аналитически.	Потеря права на льготу или спор по доле IT-доходов.	Вести раздельную аналитику по договорам, видам доходов и проектам; ежеквартально контролировать долю профильной выручки.

Источник: разработано авторами.

Таблица 4 содержит матрицу типовых ошибок и защитных процедур. Она выделяет пять зон риска: SaaS-подписку, лицензии и НДС, НМА и разработку, первичные документы, льготную ставку налога на прибыль. Эти участки связаны между собой сильнее, чем кажется на первый взгляд. Договор влияет на акт, акт — на выручку, выручка — на налоговую базу, а налоговая база — на финансовый результат.

Поэтому матрицу можно рассматривать как инструмент внутренней проверки перед закрытием периода. Она помогает увидеть, где требуется разделить аванс и выручку, где проверить реестр российского ПО, где подтвердить критерии признания НМА, а где не закрывать период без первичного документа. Таблица не дублирует учетную политику, но задает для нее рабочий каркас.

Особенно чувствительным остается блок первичных документов. Для цифровой продукции нет физической передачи товара, которую легко подтвердить складскими документами. Всё держится на договоре, акте, УПД, данных CRM и бухгалтерской записи. Если эти элементы расходятся, доказательная база ослабевает. При проверке такая ситуация почти всегда выглядит хуже, чем кажется внутри компании.

В части нематериальных активов контроль должен быть связан с документальным подтверждением разработки. Нужны техническая готовность, контроль над объектом, расчет затрат, дата ввода и понимание будущего применения продукта. Иначе в отчетности может появиться актив, который экономически еще не сформирован. Для IT-холдинга это не мелочь: НМА отражают не только расходы прошлых периодов, но и вложения в будущую продуктовую базу.

Предложенная матрица делает учетную модель более прикладной, так как показывает, что работа бухгалтерии с цифровой продукцией должна начинаться до проводки: с проверки договора, первички, налоговой квалификации и аналитики. Такой подход снижает риск спорных операций и помогает сохранить связь между реальной сделкой, отчетностью и финансовым результатом компании.

Заключение

В результате проведённого исследования достигнута поставленная цель — разработана прикладная модель бухгалтерского и налогового учёта реализации цифровой продукции в IT-холдинге на примере Т1. Решение соответствующих задач подтверждается следующими итогами.

1. Раскрыта нормативная основа учёта лицензий, SaaS-подписок и затрат на разработку ПО. Показано, что ФСБУ 14/2022, ФСБУ 26/2020 и утверждённый ФСБУ 9/2025 требуют разграничения сделок по экономическому содержанию, а не по формальному наименованию.
2. Разработан алгоритм отражения операций реализации цифровой продукции: для разовой лицензии — признание выручки в момент передачи прав; для SaaS-подписки — равномерное признание в течение срока доступа с отражением авансов. Предложены соответствующие бухгалтерские проводки (табл. 2 и 3).

3. Рассчитан финансовый результат и налоговый эффект льготной ставки по налогу на прибыль (5%). На модельном примере получена чистая прибыль 399 тыс. руб. по одной сделке, а для холдинга в целом оценочная экономия по сравнению со ставкой 20% составляет 18,75 млрд руб. Подтверждено, что применение льготы напрямую увеличивает ресурсы на разработку собственных продуктов.
4. Сформирована матрица типовых ошибок и контрольных процедур для IT-бухгалтерии (табл. 4). Матрица охватывает пять зон риска (SaaS-подписка, лицензии и НДС, НМА и разработка, первичные документы, IT-льгота) и даёт конкретные защитные меры.

Таким образом, все задачи исследования решены, предложенная сквозная модель может быть использована при подготовке учётной политики, проверке договоров и настройке внутреннего контроля в IT-компаниях. Практическая значимость работы заключается в снижении риска учётных и налоговых ошибок, что для IT-холдинга напрямую связано с инвестициями в собственные разработки и технологическую самостоятельность.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть четвертая от 18.12.2006 № 230-ФЗ / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/ (дата обр. 14.06.2026).
2. ИТ-холдинг Т1 представил финансовые итоги за 2025 год / РБК Компании. — URL: https://companies.rbc.ru/news/YMWWaO60xE/it-holding-t1-predstavil-finansovyie-itogi-za-2025-god/ (дата обр. 14.06.2026).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 05.08.2000 № 117-ФЗ / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обр. 14.06.2026).
4. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99, утв. приказом Минфина России от 06.05.1999 № 32н / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208/ (дата обр. 14.06.2026).
5. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утв. приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508/ (дата обр. 14.06.2026).
6. Приказ Минфина России от 16.05.2025 № 56н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы»» / Минфин России. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=313337 (дата обр. 14.06.2026).
7. Приказ Минфина России от 30.05.2022 № 86н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы»» / Минфин России. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=136829 (дата обр. 14.06.2026).
8. Приказ Минфина России от 30.05.2022 № 87н «О внесении изменений в Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения»» / Минфин России. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=136830 (дата обр. 14.06.2026).
9. Приложения — Отчет Т1 за 2024 / ИТ-холдинг Т1. — URL: https://t1.ru/ar2024/chapter6 (дата обр. 14.06.2026).
10. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обр. 14.06.2026).
11. Финансовые итоги ИТ-холдинга Т1 за 2025 год: разработка ПО — наиболее динамично растущее направление бизнеса / ИТ-холдинг Т1. — URL: https://t1.ru/media/news/finansovye_itogi_it-holdinga_t1_za_2025_god_razrabotka_po_naibolee_dinamichno_rastuschee_napravlenie_biznesa (дата обр. 14.06.2026).

УДК 332.1 DOI: 10.14451/1.259.81

Модель инновационно-инвестиционного управления развитием региона, основанная на методах когнитивного моделирования

© 2026 **Литвиненко Инна Леонтьевна**
Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Управления. Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия.
E-mail: innalitvinenko@yandex.ru

Ключевые слова: региональная экономика, инновации, региональная инновационная система, инновационно-инвестиционное развитие, инновационно-инвестиционный потенциал, когнитивное моделирование, программная система поддержки принятия решений (СППР) «ИГЛА» (Интеллектуальный Генератор Лучших Альтернатив), универсальный управляющий механизм, целевой регион.

В статье рассматривается проблема управления инновационно-инвестиционным развитием регионов в условиях трансформационных преобразований отечественной экономики. Автором обоснована целесообразность применения методов когнитивного моделирования для синтеза эффективных управленческих решений как элемент включения региональных экономик в новый, формирующийся цифровой национальный контур. Предложены объективные программно-когнитивные решения стоящих перед управленческими структурами задач.

Материалы и методы

Исследование базируется преимущественно на методах анализа практики инновационно-инвестиционного развития регионов. В целях получения достоверной картины автором использован метод классификации с выделением унификационного признака для каждой классификационной группы регионов. На основе методологий Российского регионального инновационного индекса и Национального рейтинга инвестиционного климата выделены ключевые концепты инновационной и инвестиционной активности, сгруппированные в соответствии с объективными экономическими реалиями как внешней, так и внутренней среды функционирования отечественной инновационной системы.

Результаты и ключевые выводы

В качестве инструментария использована программная система поддержки принятия решений «ИГЛА», позволяющая:

- строить нечеткие когнитивные карты;
- моделировать динамические сценарии развития региональных экосистем как элементов единой национальной трансрегиональной экономической системы нового образца.

Предложена матрица классификации регионов по уровню инновационно-инвестиционной активности, а также разработан универсальный управляющий механизм, дифференцирующий направления воздействий в зависимости от типа региона. Сопоставление групп концептов позволило

определить четыре приоритетных направления управленческих воздействий: формирование нормативно-правовой среды, создание институтов, развитие инфраструктуры и совершенствование технологий управления. Разработанная когнитивная модель обеспечивает системный подход к аккумуляции успешных практик развития региональных инновационных систем и может быть использована для обоснования стратегий регионального развития с учетом взаимного влияния факторов внешней среды.

Обсуждение

Выводы и результаты исследования носят практический характер. Конкретный продукт, разработанный и предложенный автором по совокупности проведенного исследования, может быть рекомендован для использования прежде всего региональными властями. Переориентация его на интересы коммерческих структур, участвующих в формировании инновационно-инвестиционного контура отечественной экономики возможна после дополнительных исследований потребностей конкретных участников коммерческой инфраструктуры мезоуровня, среди которых уже на текущей стадии исследований возможно выделить:

- платформенные;
- уровня специализированных программных и нейросетевых решений;
- инфраструктурные участники, вовлеченные в процесс сбора и передачи данных по состоянию и потенциалу региональных инновационных систем.

Указанные участники требуют дополнительной донастройки предложенного продукта когнитивного моделирования с учетом наиболее предпочтительных для их макроформата экономических связей параметров, однако конкретные параметры когнитивной модели при этом следует адаптировать под каждого из них.

Результаты исследования

Выбор программной системы поддержки принятия решений (СППР) «ИГЛА» (Интеллектуальный Генератор Лучших Альтернатив) в качестве базового инструмента оценки потенциального влияния внедрения средств когнитивного моделирования в работу региональных инновационных систем обусловлен следующими обстоятельствами.

Данная система, основанная на использовании отечественных технологий, позволяет в максимальной степени интегрировать ее работу в уже существующий цифровой контур федерально-регионального и межрегионального взаимодействия.

Продукт является полностью концептуально готовым к немедленному внедрению и практическому использованию.

Открытость экосистемы предложенного продукта позволяет максимально полно оценить последствия ее внедрения как с точки зрения системных экономических, так и с точки зрения цифровых рисков применительно к каждому индивидуальному запросу органов власти региона и их партнеров.

Система «ИГЛА» разработана коллективом авторов под руководством к.т.н., доц., Коростелова Д. Г. Данная система распространяется бесплатно в виде демонстрационно-ознакомительной версии и позволяет её использование в исследовательских целях (рис. 1).

Система поддержки принятия решений «ИГЛА», функционирующая на основе аппарата нечетких когнитивных моделей, представляет собой гибкий и мощный инструмент стратегического управления, адаптированный к решению широкого спектра социально-экономических задач регионального развития.

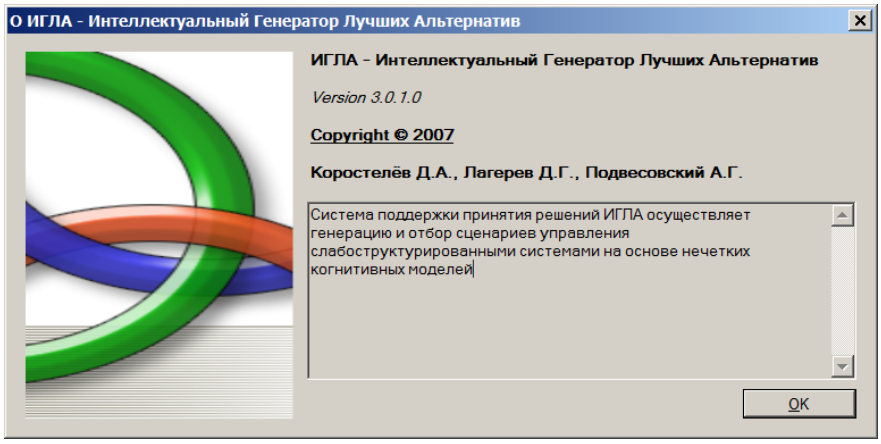


Рис. 1. Общий вид загрузочного окна СППР «ИГЛА». Источник: [15].

Ее ключевая ценность для региональных органов власти и управленческих структур заключается в способности обеспечивать полноценную поддержку коллективной экспертной работы. Это включает как процесс формирования и согласования нечетких когнитивных карт на начальном этапе обеспечения межрегиональной координации и координации уровня «федеральный центр — регионы», так и выстраивание последующих цепочек на основе двух контуров:

- контура финансово-экономических показателей, традиционного для практики проектного финансирования до нейросетевой экономики;
- контура когнитивных надэкономических категорий, выбранных сообразно приоритетам и целевым показателям государственных программ и проектов, как количественных, так и качественных.

Завершающим этапом замыкания цикла проектирования региональной системы инновационно-инвестиционного сотрудничества во внешней и внутренней среде является анализ системных показателей и многовариантного динамического прогнозирования.

В условиях высокой турбулентности внешней среды и ограниченности ресурсов данный инструментарий позволяет не просто формализовать экспертные знания о регионе, но и выявлять скрытые взаимосвязи между отраслями, оценивать синергетические эффекты от реализации инфраструктурных или социальных инициатив, а также оперативно корректировать управленческие решения с учетом обратных связей.

Такое выявление может включать в себя обнаружение спектра наиболее важных в условиях реалий импортозамещения параметров, включая:

- параметры ранжирования партнеров по степени локализации как в России, так и в рамках конкретных регионов, чьи инновационные системы нуждаются в особых способах поддержки;
- параметры потенциалов инновационных систем регионов при разных сценариях развития инновационного рынка России и в целом сферы высоких технологий на мировом уровне;
- частные параметры, необходимые для конкретной цели анализа под интересы обособленного инвестора, кредитора либо поставщика, нуждающегося в раннем выявлении соответствия инновационной системы регионального партнера заранее заявленному минимуму.

Особенно востребованным функционал системы становится при разработке долгосрочных стратегий социально-экономического развития, где необходимо учитывать множество слабоструктурированных факторов — от демографической

динамики и миграционных потоков до инвестиционной привлекательности и экологической нагрузки. В этом отношении предложенная модель актуальна не только в качестве непосредственного инструмента анализа инновационно-инвестиционной среды, но и соответствия регионов целевым показателям иных госпрограмм.

Интересным направлением представляется сопряжение и сравнение экономических, с одной стороны, и социально-демографических, с другой стороны, ожидаемых результатов развития инновационной региональной системы с предоставлением организатору коммерческого финансового потока (либо финансовой поддержки со стороны федерального центра) на основе когнитивного моделирования. Экономико-математическая модель, лежащая в основе предлагаемого к рассмотрению программного обеспечения, принципиально допускает подобную адаптацию при существенной донастройке весов и всей параметрической структуры модели с сохранением общих принципов ее работы.

Разработчики позиционируют «ИГЛУ» как предметно-инвариантную платформу, что означает ее универсальность для любых отраслевых и территориальных уровней: она одинаково эффективна как для моделирования кластерной политики в промышленных агломерациях, так и для оценки последствий климатических изменений для аграрных регионов или для прогнозирования бюджетной устойчивости дотационных субъектов.

В этом отношении рекомендуемыми направлениями развития, оптимизация которых может быть обеспечена за счет использования когнитивной компоненты, могут выступать:

- программы интеграции регионов в программы и проекты, предполагающие использование новых технологий мониторинга и контроля, особенно дронов для более полного раскрытия потенциала «умных» сельскохозяйственных территорий;
- проекты создания цифровых профилей участников региональных инновационных контуров, обеспечивающих возможность их интеграции в федеральные цепочки на основе унифицированных межрегиональных оценок;
- реализация мер поддержки региональных инновационных систем с использованием финансирования, распределенного во времени при нестабильных прогнозах ключевой ставки и иных макроэкономических параметров, что затрудняет оценку финансового потока с точки зрения его хронометража.

Остановимся более подробно на последовательностях аналитической процедуры с точки зрения когнитивных процессов.

Благодаря возможности формулировать и верифицировать управленческие гипотезы при различных внешних шоках (санкционные ограничения, колебания цен на сырье, изменения федерального законодательства), система становится незаменимым помощником в антикризисном управлении. При этом процесс когнитивного моделирования в «ИГЛЕ» выстроен в четкую алгоритмическую последовательность, которая начинается с постановки целей моделирования, строго увязанных с приоритетами региональной политики.

Далее следует ключевой этап — построение нечеткой когнитивной карты, включающий идентификацию реперных концептов (от уровня безработицы и доходов населения до загрузки производственных мощностей и качества транспортной логистики), попарное определение причинно-следственных связей между ними с присвоением знака и веса влияния, а также фиксацию исходных состояний и внешних факторов воздействия.

Завершающей стадией выступает фаза генерации новых управленческих знаний посредством проработки статических и динамических сценариев, что позволяет количественно оценить последствия принятия тех или иных стратегических альтернатив — будь то запуск нового инвестиционного проекта, изменение налоговой политики или перераспределение бюджетных трансфертов.

Переориентация системы планирования региональных инноваций на более комплексный анализ позволяет максимально детализировано решать столь сложные для текущего уровня регионального администрирования задачи, как:

- формирование цепочек поставок, замкнутых на преимущественно отечественных поставщиков для разных сценариев развития экономической ситуации;
- реорганизация уже существующих контуров региональной инновационной системы на основе заранее заданных параметров и составление спектра дорожных карт такой организации, отвечающих требованиям сопоставимости;
- реорганизация процесса финансирования инновационной системы отдельно взятого региона с учетом имеющихся ограничений, в том числе ограничений бюджетного характера.

Такой подход трансформирует разрозненные данные в целостную картину будущего, давая региональным командам возможность не только прогнозировать риски, но и проектировать упреждающие меры, повышая тем самым эффективность, обоснованность и прозрачность принимаемых решений в интересах устойчивого роста территорий.

Отталкиваясь от заложенных в СППР «ИГЛА» принципов когнитивного моделирования и универсальности её инструментария, разработаем практическую архитектуру управляющего механизма, ориентированного именно на инновационно-инвестиционную модель регионального развития. Целевая функция в этом отношении представляет собой комплекс финансовых и технологических параметров, зависящих от конкретных исходных данных, свойственных региональной экономике, в том числе:

- физических параметров, характеризующих региональную экономику (площадь, наличие ресурсов, инфраструктуры, демографических показателей);
- ожидаемых реакций уже существующих участников инновационно-инвестиционного контура на изменения, в том числе вероятные реакции инвестиционного характера, пересмотр актуальности использования существующих в регионе и потенциальных технологических предложений;
- дополнительных инвестиций со стороны федерального центра.

После включения когнитивной компоненты, обеспечивающей прежде всего целостность восприятия картины регионального инновационно-инвестиционного развития самим аналитиком либо ревизором, система перестает быть абстрактным аналитическим модулем и превращается в целевой ситуационный центр.

Ситуационный центр с точки зрения понимания целей настоящего исследования является более высокой степенью организационного решения, нежели кластер. Наряду с кластером, ситуационный центр также предоставляет экосистему инновационного развития на территории региона, адаптированную под системные требования партнеров. Вместе с тем, в отличие от традиционного кластера, понимаемого как субъект управления, эта структура способна дифференцированно обслуживать потребности регионов с различным уровнем экономической зрелости.

Другой особенностью предлагаемого на основе когнитивных подходов организационно-программного решения в области построения и модернизации региональной инновационной системы является то, что ключевая цель моделирования заключается не просто в сборе статистических данных, а в синтезе активного управляющего механизма, который интегрирует типологическую специфику территорий.

Отметим, что внедрение СППР требует соблюдения ряда условий, без которых качество принимаемых инвестиционно-инновационных решений окажется существенно ниже, нежели даже при традиционных финансово-прогностических подходах. Система СППР, включающая как внутренний (программный) аналитический контур, так и комплекс внешних источников исходных данных должна аккумулировать не только фактические параметры деятельности региона

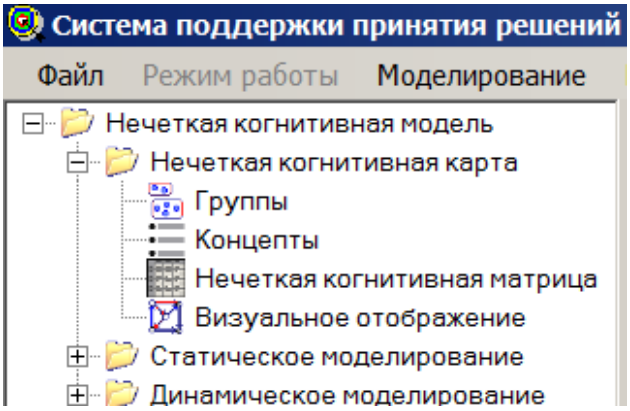


Рис. 2. Фрагмент области моделирования СППР «ИГЛА».
Источник: разработано автором.

(инфраструктурные параметры региональной экономики, валовой региональный продукт как прогнозный, так и текущий, инвестиции в основной капитал, доля обрабатывающей промышленности, качество платформ воспроизводства человеческого капитала), но и формализовать уникальные «реакции» региона на внешние импульсы.

Существует несколько подходов к оценке подобных импульсов. Для каждого характерна следующая закономерность. Повышение точности определения самого наличия импульса снижает качество статистической оценки конкретных показателей выявленного (спрогнозированного) импульса.

В основу механизма работы существующего СППР продукта закладывается матричная классификация регионов по уровню их инновационно-инвестиционной активности — от регионов-«лидеров» с завершенным инновационным циклом до регионов-«догоняющих» с сырьевой или депрессивной структурой, и для каждого из этих типологических кластеров система генерирует и аккумулирует пул альтернативных управленческих воздействий, различающихся по интенсивности (например, агрессивное субсидирование НИОКР для лидеров против стимулирования базовой технологической модернизации для аутсайдеров). Следование столь сложной структуре анализа позволяет избежать «шаблонного» подхода и обеспечивает адресность принимаемых решений и отсеять те варианты, которые включают в себя иные (сторонние) прогнозы тем либо иным способом использовавшиеся при сборе и обработке данных для конечной оценки. В этом отношении оправдана и инверсия — отказ от матричной структуры для упрощения модели повышает риск включения чужих исходных прогнозных данных в собственные результаты без ведома аналитика и значимых на то оснований. Особенно такая ситуация опасна, когда оценка инновационно-инвестиционного потенциала осуществляется на основе существующих прогнозов для специфического, не актуального в контексте составления этих прогнозов сценария.

Для обеспечения репрезентативности модели и соответствия объективным экономическим реалиям построение нечеткой когнитивной карты базируется на методологической платформе Российского регионального инновационного индекса (РРИИ), что гарантирует преемственность с официальной статистикой и признанными экспертными оценками, и в соответствии с данной методикой все множество концептов, формирующих инновационно-инвестиционный ландшафт региона, консолидируется в четыре укрупненных тематических блока, которые становятся основой для последующего попарного анализа влияний:

– блок «Социально-экономические условия инновационной деятельности» аккумулирует макроэкономические показатели, уровень

платежеспособного спроса, качество человеческого капитала, развитие цифровой инфраструктуры и предпринимательский климат, формируя «фоновую» среду для инвестиций;
- блок «Научно-технический потенциал» включает кадровый состав исследователей, результативность научных организаций, количество патентных заявок и публикационную активность, отражая способность региона генерировать принципиально новые знания;
- блок «Инновационная деятельность» фокусируется на конкретных показателях внедрения: доля инновационно-активных предприятий, объем отгруженной инновационной продукции, затраты на технологические инновации и кооперационные связи в сфере R&D;
- блок «Экономическая эффективность и инвестиционная привлекательность» выступает в роли результирующего контура, оценивающего производительность труда, рентабельность активов, долю внебюджетных инвестиций и степень износа основных фондов.

Каждый из представленных выше блоков является самостоятельным управленческим решением и может использоваться для анализа отдельно, что повышает ценность предлагаемой модели для экспресс-анализа потенциала развития инновационной системы региона. Как правило, инвестиционные и кредитные решения строятся именно на основе таких экспресс-оценок из-за невозможности построения полноценных дорожных карт замкнутого цикла для каждого конкретного переговорного кейса.

В рамках нечеткой когнитивной карты связи между этими блоками и внутренними концептами выстраиваются нежестко детерминировано, а с использованием механизмов парного сравнения, позволяющих учитывать разнонаправленные (стимулирующие или сдерживающие) влияния, при этом начальные состояния каждого концепта верифицируются на основе актуальных данных РРИИ, а в качестве внешних факторов, влияющих на систему, выделяются такие переменные, как геополитическая напряженность, доступность «длинных» денег и федеральная бюджетная политика. В конечном итоге эта когнитивная карта служит своеобразным «цифровым двойником» региона, на котором через проработку статических и динамических сценариев отрабатываются последствия каждого из заложенных в библиотеку управленческих альтернатив, что позволяет заранее отсекать неэффективные решения и выбирать оптимальную траекторию развития, гармонично сочетающую краткосрочную инвестиционную отдачу с долгосрочным инновационным ростом.

В таблице ниже приведены основные концепты по группам.

Таблица 1. Концепты, определяющие инновационную среду в регионе.

Тематические блоки (группы, направления воздействия)	Концепт
ТБ 1. Социально-экономические условия инновационной деятельности	1.1 Основные макроэкономические показатели
	1.2 Образовательный потенциал населения
	1.3 Уровень развития информационного общества
Б 2. Научно-технический потенциал	2.1 Финансирование научных исследований и разработок
	2.2 Кадры науки
	2.3 Результативность научных исследований и разработок

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Концепты, определяющие инновационную среду в регионе. (Продолжение таблицы)

Тематические блоки (группы, направления воздействия)	Концепт
ТБ 3. Инновационная деятельность	3.1 Инновационная активность организаций
	3.2 Малый инновационный бизнес
	3.3 Затраты на технологические инновации
	3.4 Результативность инновационной деятельности
ТБ 4. Качество инновационной политики	4.1 Нормативная правовая база инновационной политики
	4.2 Организационное обеспечение инновационной политики
	4.3 Бюджетные затраты на науку и инновации

Источник: разработано автором на основе [15].

Для выделения тематических блоков концептов, влияющих на инновационную активность, воспользуемся официальной методологией Агентства стратегических инициатив «Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ» [14].

Каждый из представленных блоков разбит на подборки таким образом, что они охватывают весь спектр потенциальных параметров региональных экономических систем. Веса конкретного параметра могут варьировать в соответствии с исходными данными по каждому региону. Так, регион с более благоприятными показателями ВРП (как фактическими, так и/или прогнозными) в большей степени будет опираться на базовые сценарии привлечения инвестиций, а регион, обладающий преимуществом по критерию «малый инновационный бизнес» может оказаться лидером на рынке точечных инвестиционных решений под конкретные запросы крупного игрока даже в случае, если отдельные базовые показатели регионального партнера-эксплерента в финансовом смысле окажутся менее привлекательными.

Оценка проводилась по 45 показателям в рамках четырех направлений: «Регуляторная среда», «Институты для бизнеса», «Инфраструктура и ресурсы», «Поддержка малого предпринимательства».

Таблица 2. Концепты, определяющие инвестиционную активность в регионе.

Тематические блоки (группы, направления воздействия)	Концепт
ТБ 5. Регуляторная среда	5.1 Эффективность процедур регистрации предприятий
	5.2 Эффективность процедур по выдаче разрешений на строительство
	5.3 Эффективность процедур по регистрации прав собственности
	5.4 Эффективность процедур получения лицензий
	5.5 Эффективность процедур подключения энергии

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Концепты, определяющие инвестиционную активность в регионе. (Продолжение таблицы)

Тематические блоки (группы, направления воздействия)	Концепт
ТБ 6. Институты для бизнеса	6.1 Эффективность институтов, обеспечивающих защищенность бизнеса
	6.2 Административное давление на бизнес
	6.3 Эффективность работы организационных механизмов поддержки бизнеса
	6.4 Качество информационной поддержки инвесторов и бизнеса
ТБ 7. Инфраструктура и ресурсы	7.1 Качество и доступность инфраструктуры
	7.2 Эффективность процедур постановки земельного участка на кадастровый учет и качество территориального планирования
	7.3 Качество и доступность финансовой поддержки
	7.4 Качество и доступность трудовых ресурсов
ТБ 8. Поддержка малого предпринимательства	8.1 Уровень развития малого предпринимательства в субъекте РФ
	8.2 Качество организационной, инфраструктурной и информационной поддержки малого предпринимательства
	8.3 Эффективность нефинансовой поддержки малого предпринимательства
	8.4 Эффективность финансовой поддержки малого предпринимательства

Источник: разработано автором на основе методики АСИ расчета инвестиционной привлекательности регионов.

Сопоставление инновационных и инвестиционных концептов, приведенных в таблицах выше с задачами управления развитием региона, позволяет выделить общие черты развития инновационной и инвестиционной среды и определить направления управленческих воздействий в зависимости от типа региона.

Таблица 3. Критерии балансировки универсальной модели выбора управляющих воздействий инновационно-инвестиционного развития целевого региона.

Код	Параметр управления	Цель	Действия по развитию инновационной и инвестиционной среды
P	Результат	Кратковременная перспектива	Совершенствование технологий активности, стратегий, политики. Создание среды, способствующей диффузии успешного опыта.
A	Эффективность		Развитие инфраструктуры, обеспечивающей инновационную и/или инвестиционную деятельность
E	Результат	Долговременная перспектива	Создание институтов и развитие человеческого капитала
I	Эффективность		Формирование среды. Развитие нормативно-правовой базы инновационной и/или инвестиционной среды.

Источник: разработано автором.

	Наименование
1	ТБ1 Социально-экономические условия инновационной деятельности
2	ТБ2 Научно-технических потенциал
3	ТБ3 Иннвационная деятельность
4	ТБ4 Качество инновационой политики
5	ТБ5 Регуляторная среда
6	ТБ6 Институты для бизнеса
7	ТБ7 Инфраструктура и ресурсы
8	ТБ8 Поддержка малого предпринимательства

Рис. 3. Основные группы концептов в модели СППР «ИГЛА».
Источник: разработано автором.

Предлагаемый механизм балансировки инновационно-инвестиционной модели развития региона представляет собой не просто формальную последовательность действий, а живой, адаптивный процесс, отправной точкой которого является четкое определение типологической принадлежности территории с последующим поэтапным выстраиванием управленческих приоритетов, строго учитывающих ее структурные особенности и текущий уровень зрелости.

На первом этапе усилия концентрируются на формировании качественной нормативно-правовой среды и разработке понятных регламентов и процедур, поскольку главная задача здесь — заложить прочный фундамент для будущей инновационной экосистемы и создать первичные признаки инвестиционной привлекательности, чтобы регион стал интересен для внешних и внутренних игроков, и в этой связи, обращаясь к методологии Ицхака Адизеса, на данной стадии доминирует функция Интегрирования (объединения) с кодом «paEI», что означает приоритет выстраивания доверительных отношений, согласования целей регионального развития с бизнес-стратегиями местных предприятий и постоянного воспроизводства атмосферы сотрудничества, без которой любые последующие инициативы рискуют остаться формальностью.

Второй шаг предлагаемой когнитивной методики логически вытекает из первого и смещает акцент на привлечение и выращивание человеческого капитала необходимого качества, поскольку инновации создаются людьми, а не документами, и здесь крайне важно сформировать предпосылки для активизации предпринимательской инициативы, запустить механизмы поддержки стартующих инновационных проектов и обеспечить «точки входа» для талантливых команд, при этом управленческий код эволюционирует до «paEI», где к интеграции добавляется энергия предпринимательства, но без излишнего администрирования.

Третий этап знаменует собой институциональное оформление созданной среды, когда на первый план выходит задача создания специализированных институтов, способствующих устойчивому росту инновационной и инвестиционной активности, а также совершенствование правовой и административной документальной базы, разработка четких процедур административного регулирования и эффективной системы поддержки инновационных проектов, что отражается в коде «pAEI», где усиливаются функции Администрирования и Предпринимательства при сохраняющейся интеграции, превращая разрозненные инициативы в системную работу. Четвертый этап посвящен развитию материальной инфраструктуры, обеспечивающей интенсификацию инновационной и инвестиционной деятельности, а именно созданию индустриальных парков, бизнес-инкубаторов, технологических кластеров и коворкингов — то есть тех физических площадок и сервисных структур, которые позволяют проектам не просто возникать, но быстро масштабироваться и взаимодействовать

друг с другом, и на данной фазе код трансформируется в «pAeI», где акцент смещается на исполнительскую составляющую и практическую реализацию задуманного.

Наконец, пятый, завершающий этап направлен на сохранение и развитие созданной инновационной среды в долгосрочной перспективе, что предполагает организацию системного обмена успешными практиками между всеми участниками процесса, создание доступных баз знаний как по успешным, так и по неудачным проектам для извлечения уроков, а также постоянную доработку процедур и регламентов с целью минимизации рисков при реализации инновационно-инвестиционных проектов, и именно здесь достигается полный управленческий код «PAEI», когда все четыре функции — Предпринимательство, Администрирование, Интеграция и Исполнение — сбалансированы и работают в гармоничном единстве, что позволяет региону не просто запускать отдельные инновации, а выстроить самообучающуюся, устойчивую к внешним потрясениям систему, способную к саморазвитию и постоянной адаптации к меняющимся условиям.

Укрупнено данные этапы можно сопоставить с основными концептами, как представлено в матрице ниже.

Таблица 4. Матрица классификации регионов по уровню инновационно-инвестиционной активности.

	Начальный уровень инвестиционной активности	Слабый уровень инвестиционной активности	Средний уровень инвестиционной активности	Умеренный уровень инвестиционной активности	Высокий уровень инвестиционной активности
Высокий уровень инновационной активности	Тип 4	Тип 5	Тип 12	Тип 13	Тип 20
Средний уровень инновационной активности	Тип 3	Тип 6	Тип 11	Тип 14	Тип 19
Слабый уровень инновационной активности	Тип 2	Тип 7	Тип 10	Тип 15	Тип 18
Начальный уровень инновационной активности	Тип 1	Тип 8	Тип 9	Тип 16	Тип 17

Источник: разработано автором.

Представленные параметры матрицы интерпретированы более общим способом применительно к потребностям конкретного проектирующего инновационную систему региона органа государственной власти на основе предложенных в когнитивной модели (табл. 2). Наименование столбцов производной матрицы, представленной в таблице 5, обусловлены уровнями принимающих участие в анализе институтов. Так, уровень «Тематические блоки оценки инновационной активности» традиционно относится к компетенциям федеральных властей, в то время как спектры формирования среды относятся к ведению региональных властей, а по ряду параметров (третий столбец) — непосредственных коммерческих исполнителей, в том числе структур-получателей грантов.

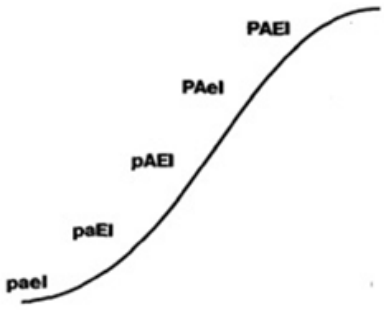


Рис. 4. Оптимальный путь развития социально-экономической системы.
Источник: [2].

Таблица 5. Сопоставление инновационных и инвестиционных концептов и определение направления управленческих воздействий.

Тематические блоки оценки инновационной активности	Тематические блоки оценки инвестиционного климата и инвестиционной активности в регионе	Направленность управляющих воздействий
ТБ 1. Социально-экономические условия инновационной деятельности	ТБ 5. Регуляторная среда	Формирование среды. Развитие нормативно-правовой базы инновационной и/или инвестиционной среды.
ТБ 2. Научно-технический потенциал	ТБ 6. Институты для бизнеса	Создание институтов и развитие человеческого капитала
ТБ 3. Инновационная деятельность	ТБ 7. Инфраструктура и ресурсы	Развитие инфраструктуры, обеспечивающей инновационную и/или инвестиционную деятельность
ТБ 4. Качество инновационной политики	ТБ 8. Поддержка малого предпринимательства	Совершенствование технологий активности, стратегий, политики. Создание среды способствующей диффузии успешного опыта.

Источник: разработано автором.

Вследствие этого, управляющий механизм по развитию регионов в зависимости от его инновационно-инвестиционного типа принимает вид, представленный на рисунке 5.

На основе данного механизма разработана нечеткая модель управления инновационно-инвестиционным развитием региона, на основе методов когнитивного моделирования.

Каждому из значимых на федеральном уровне параметров когнитивно сопоставлены местные конкурентные преимущества инновационных систем, после чего был произведен отбор наиболее значимых (доступных в рамках выделенных бюджетов) из них. Результаты представленного анализа указывают на высокую значимость для инновационно-инвестиционного климата регионов регуляторной среды в целом и мер государственной поддержки всех уровней.

Заключение

Предложенный механизм балансировки представляет собой последовательную смену управленческих приоритетов — от нормативной базы и интеграции усилий через развитие человеческого капитала и институциональной инфраструктуры.

№	Название коцепта	Тип концепта	Группа
1	1.1 Основные макроэкономические показатели	Наблюдаемый	ТБ1 Социально-экономические условия инновационной деятельности
2	1.2 Оразовательный потенциал населения	Управляемый	ТБ1 Социально-экономические условия инновационной деятельности
3	1.3 Уровень развития информационного общества	Наблюдаемый	ТБ1 Социально-экономические условия инновационной деятельности
4	2.1 Финансирование научных исследований и разработок	Управляемый	ТБ2 Научно-технических потенциал
5	2.2 Кадры науки	Наблюдаемый	ТБ2 Научно-технических потенциал
6	2.3 Результативность научных исследований и разработок	Управляемый	ТБ2 Научно-технических потенциал
7	3.1 Инновационая активность организаций	Наблюдаемый	ТБ3 Иннвационная деятельность
8	3.2 Малый иновационный бизнес	Наблюдаемый	ТБ3 Иннвационная деятельность
9	3.3 Затраты на технологические инновации	Управляемый	ТБ3 Иннвационная деятельность
10	3.4 Результативность научных исследований и разработок	Наблюдаемый	ТБ4 Качество инновационой политики
11	4.1 Нормативная правовая база инновационной политики	Управляемый	ТБ4 Качество инновационой политики
12	4.2 Организационное обеспечение иновационной политики	Управляемый	ТБ4 Качество инновационой политики
13	4.3 Бюджетные затраны на науку и инновации	Неуправляемый	ТБ4 Качество инновационой политики
14	5.1 Эффективность процедур регистрации предприятий	Наблюдаемый	ТБ5 Регуляторная среда
15	5.2 Эффективность процедур по выдаче разрешений на строительство	Наблюдаемый	ТБ5 Регуляторная среда
16	5.3 Эффективность процедур по регистрации прав собственности	Наблюдаемый	ТБ5 Регуляторная среда
17	5.4 Эффективность процедур получения лицензий	Наблюдаемый	ТБ5 Регуляторная среда
18	5.5 Эффективность процедур подключения энергии	Наблюдаемый	ТБ5 Регуляторная среда
19	6.1 Эффективность институтов, обеспечивающих защищенность бизнеса	Наблюдаемый	ТБ6 Иституты для бизнеса
20	6.2 Административное давление на бизнес	Наблюдаемый	ТБ6 Иституты для бизнеса
21	6.3 Эффективность работы организационных механизмов поддрежки бизнеса	Наблюдаемый	ТБ6 Иституты для бизнеса
22	6.4 Качество информационной поддержки инвесторов и бизнеса	Управляемый	ТБ6 Иституты для бизнеса
23	7.1 Качество и доступность инфраструктуры	Управляемый	ТБ7 Инфраструктура и ресурсы
24	7.2 Эффективность процедур постановки земельного участка на кадастровый учет ...	Наблюдаемый	ТБ7 Инфраструктура и ресурсы
25	7.3 Качество и доступность финансовой поддержки	Управляемый	ТБ7 Инфраструктура и ресурсы
26	7.4 Качество и доступность трудовых ресурсов	Управляемый	ТБ7 Инфраструктура и ресурсы
27	8.1 Уровень развития малого предпринимательства в субъекте РФ	Наблюдаемый	ТБ8 Поддержка малого предпринимательства
28	8.2 Качество организационной, инфраструктурной и информационной поддержки ...	Управляемый	ТБ8 Поддержка малого предпринимательства
29	8.3 Эффективность нефинансовой поддержки малого предпринимательства	Наблюдаемый	ТБ8 Поддержка малого предпринимательства
30	8.4 Эффективность финансовой поддержки малого предпринимательства	Наблюдаемый	ТБ8 Поддержка малого предпринимательства

Рис. 5. Перечень и идентификация типов концептов в модели СППР «ИГЛА».

Достоинством предложенной модели является когнитивная целостность получаемых аналитиком результатов и благоприятные возможности для их интерпретации как в числовом, так и в вербальном формате в случае превалирования качественных приоритетов. Важным техническим шагом является возможность создания в рамках экосистемы программы СППР «ИГЛА» самообучающейся среды. Наличие подобной среды охватывает и регуляторный уровень, а также уровень исполнительских инициатив и позволяет региону не просто адаптироваться к текущим вызовам, а осознанно проектировать собственную инновационную траекторию с учетом его типологических особенностей. Применение методологии И. Адизеса в виде поэтапной эволюции управленческих кодов обеспечивает гибкость и своевременность переключения между функциями предпринимательства, администрирования, интеграции и исполнения, что критически важно для преодоления ведомственных барьеров и синхронизации действий власти, бизнеса и науки. В совокупности с инструментарием когнитивного моделирования, заложенным в СППР «ИГЛА», данный подход превращает региональное управление из реактивного (нацеленного на устранение последствий) в проактивное, позволяя заранее просчитывать последствия каждого шага и корректировать курс на основе сценарного анализа. В качестве практической значимости предложенной на рассмотрение модели выступает формирование в системе регион-регион и регион-федеральный уровень устойчивой самовоспроизводящейся инновационной экосистемы.

Экосистема в данном контексте означает возможность перманентного взаимодействия всех участников, где каждый новый проект подпитывает общую среду, а накопленный опыт (включая ошибки) работает на снижение будущих рисков.

Библиографический список

1. *Абашкин В. Л., Абдрахманова Г. И., Артёмов С. В.* Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 9 / под ред. Л. М. Гохберга, Е. С. Куценко. — М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. — 248 с.
2. *Адизес И. К.* Управление жизненным циклом корпораций / пер. с англ. В. Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 383 с.

3. *Багаева А. И.*, *Зелимханова Н. З.* Статистическое моделирование оптимального распределения цифровых инвестиций в регионе для максимизации социально-экономического эффекта: системный подход // Мягкие измерения и вычисления. — 2025. — Т. 94, № 9—2. — С. 33—39. — DOI: 10.36871/2618-9976.2025.9-2.004.
4. *Бондарева В. Г.*, *Токаева Б. Б.* Инвестиции и инновации как условия развития экономики регионов РФ // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 6, 12(153). — С. 92—103. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.06.012.
5. *Вареник М. С.* Влияние научно-инновационной деятельности и цифровизации на уровень экономики регионов России // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2024. — № 6. — С. 27—39. — DOI: 10.25198/2077-7175-2024-6-27.
6. *Воропаева Д. А.*, *Юдина О. В.* Ключевые аспекты управления региональными механизмами взаимодействия образования и экономики // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2026. — Т. 14, № 2. — С. 19—25. — DOI: 10.12737/2587-9111-2026-14-2-19-25.
7. *Глотко А. В.*, *Кузнецова И. Г.* Повышение роли инноваций для эффективности функционирования региональной экономики // Экономические и гуманитарные науки. — 2025. — 10(405). — С. 3—18. — DOI: 10.33979/2073-7424-2025-405-10-3-18.
8. *Дегтева Л. В.*, *Панин А. В.*, *Тимохин Д. В.* [и др.] Региональная диверсификация в контексте импортозамещения и ее влияние на развитие продуктовой сферы предпринимательства // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. — 2022. — № 2. — С. 28—42. — DOI: 10.24412/2071-6435-2022-2-28-42.
9. *Егоров Г. Г.* К вопросу использования современных нейронных сетей в экономике России // Философия хозяйства. — 2026. — 1(163). — С. 73—82.
10. *Елсуков М. Ю.* Государственная региональная политика в России и инновации: смена приоритетов // Общество: политика, экономика, право. — 2025. — 10(147). — С. 244—251. — DOI: 10.24158/pep.2025.10.29.
11. *Кушбокова Р. Х.*, *Садреева А. Ф.*, *Алиев Р. И.* Промышленные инновации и их влияние на экономику региона // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 2, 4(157). — С. 31—41. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.02.004.
12. Маркетинг территорий локализации отраслевых производств с замкнутым топливным циклом / А. Н. Германчук [и др.] // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2023. — 11(157). — С. 187—197. — DOI: 10.26726/1812-7096-2023-11-187-197.
13. *Мизя М. С.*, *Кипервар Е. А.* Развитие цифровой экономики как фактор повышения уровня жизни в регионе // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 10. — С. 5509—5522. — DOI: 10.18334/epp.14.10.121851.
14. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ. — URL: http://asi.ru/investclimate/rating/ (дата обр. 22.07.2026).
15. Система поддержки принятия решений на основе нечетких когнитивных моделей «ИГЛА» (Интеллектуальный Генератор Лучших Альтернатив), версия 4.0 / А. Г. Подвесовский [и др.]. — М. : ВНТИЦ, 2019.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.259.95

Ценовая и неценовая конкуренция в экономических стратегиях российского бизнеса: анализ, прогноз на ближайшие 5 лет

© 2026 **Пастухова Мария Михайловна**
Консультант. ООО Технологии Доверия — Консультирование.
E-mail: mariiapastukhova5@gmail.com

Ключевые слова: ценовая конкуренция, неценовая конкуренция, конкурентные стратегии, российский бизнес, промышленность, маркетплейсы, импортозамещение, прогнозирование, экономика.

В статье анализируется соотношение ценовой и неценовой конкуренции в стратегиях российских производственных компаний. На примере металлургии, авиадвигателестроения, розничной торговли и маркетплейсов показано, что в условиях высокой монополизации и внешних ограничений ценовая конкуренция уступает место неценовым факторам — качеству, технологическому развитию, брендингу и сервису. Особое внимание уделено опыту неценового соревнования в советском атомном проекте как потенциально применимой модели для современного импортозамещения. На основе анализа тенденций последних лет предложен прогноз развития конкурентной среды на ближайшую пятилетку: сохранение сложившейся структуры рынков, усиление роли искусственного интеллекта и экосистемных решений, возможное замедление роста eCommerce. Сделан вывод о постепенном слиянии ценовых и неценовых инструментов в интегрированные стратегии, направленные на удержание потребительской лояльности.

Введение

Явление конкуренции относится к краеугольным частям современного бизнеса, особенно в условиях высокой развитости рыночной экономики. При широком ассортименте товаров и услуг конкуренция среди участников постоянно видоизменяется и совершенствуется, но при этом сохраняет два ключевых качества — ценовый и неценовой характер.

Успех на рынке, в первую очередь, зависит от дееспособности стратегического выбора, основанного на безусловном обеспечении конкурентоспособности. Ценовая конкуренция, опирающаяся на политику снижения цен и предложение более выгодных условий, как и неценовая конкуренция, включающая достижение требуемых качеств продукции, сервиса и инноваций, являются главными компонентами построения эффективных бизнес-стратегий.

Степень изученности проблемы. Отправной точкой в рассмотрении исследуемой темы является работа «Ценовая и неценовая конкуренция» [10].

В определенной степени взаимодействие ценовой и неценовой конкуренции освещено в работах [2; 8], однако данные исследования имеют в значительной степени теоретическую направленность и не касаются современных практик ведения российского бизнеса.

Цель данной работы заключается в анализе вклада ценовой и неценовой конкуренции в достижение планируемых результатов российских компаний на горизонте ближайших пяти лет и в качественном определении их соотношения для повышения общей конкурентоспособности.

Степень изученности проблем конкуренции и конкурентоспособности следует признать достаточно высокой: ежегодно публикуется множество монографий, статей, обзоров по данной теме. Однако экономическая и политическая обстановка меняются столь стремительно, что вынуждает компании проводить корректировку своих стратегий буквально на ходу.

Актуальность темы обусловлена настоятельной необходимостью удержания позиций и эффективного встраивания российских экономических агентов в изменчивую внутреннюю бизнес-среду, весьма чувствительную к международной нестабильности и жестким санкционным режимам.

Объектом исследования являются крупные российские производственные компании, предметом исследования — их конкурентные стратегии.

Ключевыми факторами, определяющими ценовую и неценовую конкуренцию, выступают динамика потребительских предпочтений и экономико-регуляторной политики государства, а также глобальные тренды общественного развития.

В связи с обширностью рассматриваемой темы основной задачей данной работы является анализ стратегий крупных производственных предприятий с точки зрения различных сочетаний ценового и неценового компонентов конкуренции.

Теоретической базой исследования послужили современные работы отечественных и зарубежных специалистов, информационной базой — данные иностранных консалтинговых и аналитических организаций, российских деловых изданий.

Основными методами исследования явились сравнительный и прогнозный анализ используемой информации.

Понятия и общие сведения о ценовой и неценовой конкуренции

В самом общем виде конкуренцию можно определить как способ существования и развития конгломерата участников рынка, характеризующийся ценовым и неценовым факторами.

Ключевой механизм регулирования спроса реализуется при ценовой конкуренции путем изменения цен, при неценовой — добавлением значимых отличий с интенсивным маркетинговым сопровождением.

В рафинированном виде ценовая конкуренция на современном экономическом пространстве попросту невозможна из-за многообразия предложений по большинству рыночных позиций. Классические формы ценовой конкуренции (снятие сливок, погоня за лидером и т. п.) в насыщенном рынке могут работать эпизодически и кратковременно и по этой причине не могут стоять во главе угла в стратегиях современных компаний.

Смещение акцента на неценовые методы обеспечения конкурентоспособности на рынке, достигшем высокого уровня зрелости, предполагает достижение более скрытых пружин поведения потребителей, ориентирующихся в первую очередь на соотношение «цена — качество», причем второй параметр в настоящее время приобретает большее значение, особенно при небольшой разнице цен на однотипные товары и услуги, но при этом их предпочтения приобретают все более высокую избирательность.

На этом фоне из неценовых факторов конкуренции следует выделить состязания брендов, которые способны нейтрализовать эффект демпинга.

Конкурентная среда российского бизнеса

В рыночной экономике неценовая экономика является как бы продолжением ценовой, тогда как в плановой экономике она существовала самостоятельно и возникала по воле субъекта (в представленном ниже примере — государства).

При реализации атомного проекта была организована образцовая конкуренция между

заводами-изготовителями газовых центрифуг с акцентом на качество и надежность. Их изготовление велось тремя разнопрофильными заводами: ГАЗ (Горький), ЗиД (Ковров) и «Точмаш» (Владимир), на которых разработка уникальных технических решений позволяла непрерывно совершенствовать конструкцию центрифуг.

Принятый подход ускорял модернизацию существующего и внедрение нового оборудования. Достигнутые за 30 лет результаты впечатляющие: 8 поколений газовых центрифуг, рост производительности в 4 раза, рост срока службы без ремонта — в 3 раза (с 10 до 30 лет) [7].

Столь бесценный опыт, как исключительно эффективный способ экономического прогресса, должен широко использоваться в современной России в связи с настоятельной потребностью в импортозамещении и достижении технологического суверенитета по отдельным направлениям. Единичные примеры позитивных сдвигов уже имеются: после 15 лет разработки ОДК турбовентиляторного двигателя ПД-14 для перспективного самолета МС-21 в 2016 г. принято решение о создании на его базе более мощного ПД-35 для широкофюзеляжных самолетов, которые пока отсутствуют концептуально.

Кроме того, в апреле 2026 года планируется презентация модификаций ПД-8, предназначенных для самолетов серии SSJ. Эта линейка является прямым конкурентом продукции двигателестроения в США, Великобритании и Франции, однако точные данные о ценовых параметрах пока отсутствуют.

Представленные факты показывают, что фактор неценовой конкуренции может стать решающим в достижении реальной конкурентоспособности мирового уровня для многих, критически важных для страны, образцов и линеек промышленной продукции.

В российском бизнесе вследствие высокого уровня монополизации рынка довольно сложно выделить ценовый компонент в очищенном виде. Исключение составляют ритейлеры с довольно большим разбросом цен на товары одного типа и даже одной марки, но и в этих случаях скорее работают логистические и другие сопутствующие факторы, нежели прямая конкуренция.

Рассмотрим два крупных рыночных блока — промышленность и торговлю.

Производственный контур

В промышленных отраслях (черная и цветная металлургия, топливно-энергетический комплекс, химическая продукция, транспортное машиностроение, судостроение, авиастроение, ОПК, приборостроение) преобладают либо монополии, либо олигополии, которым нет необходимости заниматься продвижением продукции и другими мероприятиями неценового характера. В сельском хозяйстве примерно аналогичная картина: несколько крупных агрохолдингов диктуют свои условия, не оставляя фермерским хозяйствам свободы выбора; им, конечно, не до разработки конкурентных стратегий — им лишь бы выжить.

В обстановке глобальных и локальных неопределенностей и потрясений, ожидаемых в грядущем пятилетии, крупный бизнес, находясь под патронажем государства, вряд ли предпримет ощутимые усилия по корректировке своих работоспособных конкурентных стратегий, однако, используя современные методы мониторинга и анализа с помощью ИИ, будет пристально наблюдать за реальными и потенциальными изменениями во внутреннем и внешнем экономическом пространстве и предварительно формировать комплексы мероприятий в рамках различных сценариев.

В практическом плане взаимодействие с ИИ позволит снизить издержки производства и логистики, обеспечить более эффективные каналы взаимодействия с потребителями, что даст синергетический прирост конкурентоспособности в обоих рассматриваемых аспектах.

В качестве иллюстрации положения дел в крупном бизнесе рассмотрим российскую металлургическую отрасль, ценовая конкуренция в которой формируется под воздействием высокой концентрации рынка, сырьевых и энергетических затрат, технологических возможностей и государственного регулирования.

Крупные предприятия стремятся удерживать клиентов и оптимизировать себестоимость, избегая ценовых войн, что характерно для олигополистической структуры, поскольку российский рынок металлопродукции характеризуется высокой концентрацией — 4 крупных игрока (ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», ЕВРАЗ, Северсталь), контролирующих около 80% рынка.

Столь высокая рыночная концентрация вместо ценовой конкуренции, которая весьма затруднена ввиду схожести технологий и производственных затрат, допускает достижение картельных соглашений, обеспечивающих благоприятные экономические показатели.

Конкуренция между ними ведется не столько за счет масштабного перераспределения долей рынка, сколько через удержание существующих клиентов и оптимизацию издержек, а высокие барьеры входа (технологические, регуляторные, финансовые) затрудняют появление новых конкурентов.

Конкурентным отношениям в секторе высоких технологий пока трудно давать определенную оценку в силу его крайней неразвитости и сильной зависимости от импорта по широкому спектру комплектующих и готовых изделий. Поэтому близость к государственным органам, определяющим исполнителей госзаказа, во многих случаях исключает реальное соперничество в контуре малого и среднего бизнеса.

Контур услуг

В сфере торговли по мере развития сетевого формата — особенно маркетплейсов — фактор неценовой конкуренции за счет эффективности продвижения товаров в известной степени нивелировался, но при этом остались весьма значимые способы в виде рекламных инструментов, послепродажного взаимодействия с клиентами, а в последнее время в этом торгово-логистическом канале все более на первый план выступает параметр качества в широком толковании, тем более что возможности анализа и сравнения у потребителей многократно выросли.

Бурный рост электронной торговли (eCommerce) в последние пять лет оказался довольно неожиданным — кстати, похожим образом развивается и сегмент ИИ. В России отчетливо выделилась группа лидеров, стремительно нарастившая отрыв от остальных участников. Следует отметить, что в их деятельности ценовая и неценовая составляющие конкуренции сразу же стали действовать синхронно, и этот синергетический эффект обеспечил стремительный рост аудитории. Например, число запросов в поиске Яндекса за прошедший месяц составило около 39 млн чел. (рис. 1).

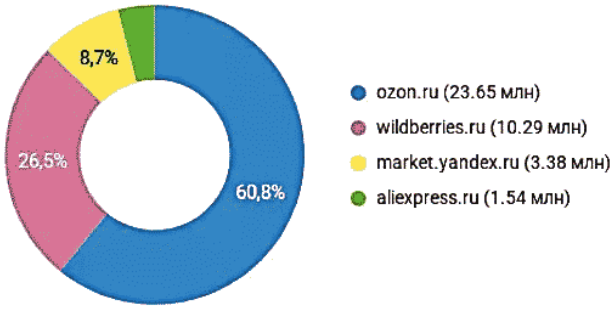
В результате целенаправленной политики и с учетом потенциала нового формата, развитие рынка eCommerce шло очень энергичным темпом — объем продаж за период 2016–2024 гг. вырос в 19 раз (рис. 2), а его доля от общего объема розничной торговли достигла около 19%.

Как и в промышленной сфере, в данном сегменте монополизация идет стремительно, и в обозримом будущем олигополия из 3–4 игроков окончательно сформирует его облик (рис. 3) [9].

Следует отметить, что ценовый компонент конкуренции на первом этапе, по-видимому, сыграл заметную роль в перетоке покупателей из розничной торговли, включающей и розничные сети, в eCommerce. Ввиду отсутствия сопоставимых статистических данных по широкому товарному ассортименту, количественно оценить ценовые преимущества нового формата не представляется возможным, но субъективное впечатление и отзывы потребителей свидетельствуют о сохранении данной тенденции.

Более того, неценовой фактор конкуренции в маркетплейсах становится все заметнее: растут информационные возможности по детализации характеристик товаров, их визуального изучения на расстоянии, расширяются каналы обратной связи с продавцами, совершенствуются способы оплаты, возврата, разрешения конфликтов.

Ниже представлены примеры стратегий с учетом ценовой и неценовой конкуренции [6]:



* *Запросы по фразам: "озон", "вайлдберриз", "яндекс маркет", "алиэкспресс".*

Рис. 1. Топ-5 маркетплейсов России в поиске Яндекса, 2025 г.
Источник: Яндекс Вордстат [9].

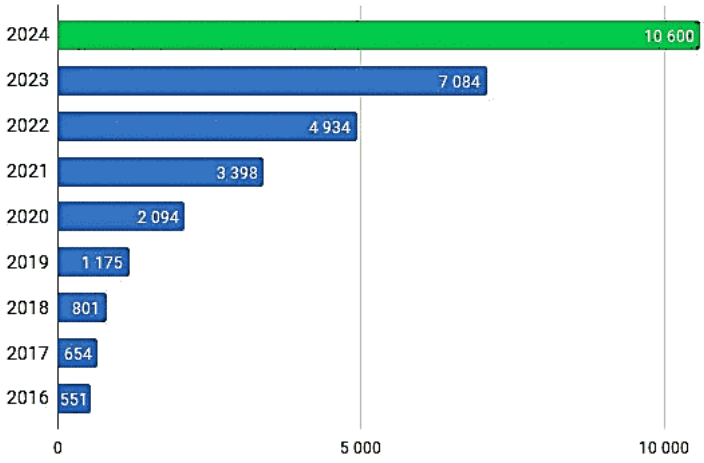


Рис. 2. Объем рынка eCommerce в России, 2016–2024 гг.

– Ценовая.
  Использование ритейлерами (торговыми сетями, гипермаркетами) для захвата доли рынка или устранения мелких конкурентов: агрессивных ценовых акций, временных скидок, программ «два по цене одного». Дискриминационное ценообразование (программы лояльности). Временное введение лидерами рынка аномально низких цен с целью выкупа продукции у мелких и средних производителей.
  Пример. Периодическое снижение цен на старые модели производителями электроники (Samsung, LG), с целью освобождения складов и возврата средств перед выпуском новых линеек.
– Неценовая.
  Дифференциация продукта. Качество и сервис. Брендинг и имидж. Инновации. Программы лояльности.
  Пример. Apple: фирменный дизайн, инновационные функции, экосистема сервисов, длительная гарантия – высокие цены и лояльность клиентов. Автоконцерны (Toyota, BMW): расширенная гарантия, образцовая система клиентского сервиса. Мировые бренды (Coca-Cola, Nike) поддерживают узнаваемость, эмоциональную связь с потребителем, спонсорство крупных мероприятий. Внедрение уникальных новшеств (Google, Microsoft) и патентной защиты ослабляют ценовый фактор. Выполнение торговыми сетями (X5 Retail Group, «Магнит») бонусных программ, эксклюзивных предложений, мобильные приложения для сохранения и привлечения клиентов.

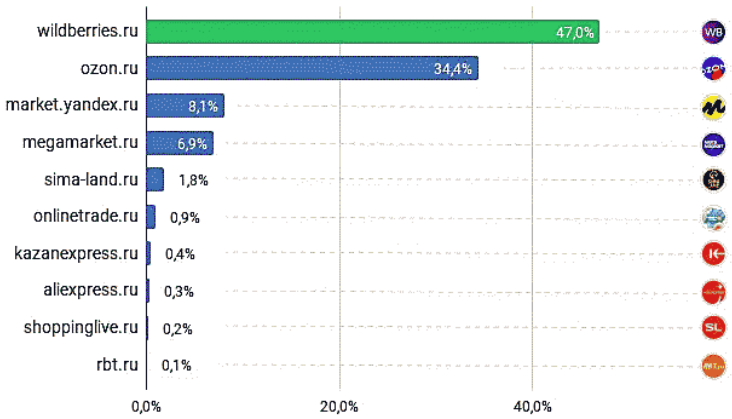


Рис. 3. Рынок маркетплейсов России, 2023 г.

– Комплексная.
  Совмещение обоих типов.
  Пример. Сочетание авиакомпаниями бюджетных тарифов с комфортом, сервисом, программами лояльности. В премиум-сегменте (элитная косметика, люксовые автомобили) цена является подтверждением престижа, эксклюзивности, статусности.

Таким образом, для лидеров рынка ценовая конкуренция служит для выполнения текущих планов (роста клиентуры или продаж), а перспективные стратегии в значительной части базируются на обеспечении конкурентоспособности за счет инноваций, качества товара и обслуживания, брендинга и индивидуального подхода.

Прогноз развития российской конкурентной среды в предстоящем пятилетии

Российский бизнес в целом ожидает продолжение периода высокой инфляции, вероятных налоговых изменений, сохранения жесткой денежно-кредитной политики. Влияние этих факторов потребует стратегических действий, сочетающих усиление ценовой конкуренции и развитие неценовых методов борьбы за потребителя.

Синергия двух стратегий позволит:

– внедрять адаптивные ценовые модели, реагирующие на изменения финансовых условий;
– использовать формат экосистем (финансовые услуги, медиа) для удержания и даже увеличения клиентуры;
– достичь успеха в импортозамещении при условии активного участия в ГЧП.

В производственном секторе рост конкуренции весьма вероятен в сегменте высоких технологий, в первую очередь, в сфере ИИ. Резкий рост предложения может произойти из-за желания многих игроков «снять сливки» в условиях потребительского бума при отсутствии выверенных технических требований и регуляторных ограничений. Соотношение ценового и неценового факторов будет очень динамичным из-за незрелости рынка.

В общепромышленной сфере нет оснований ожидать каких-либо существенных изменений конкурентной среды в силу причин, изложенных выше.

Темп прироста объема рынка eCommerce в обозримой перспективе, вероятно, замедлится при исчерпании основных преимуществ. Такое предположение подтверждается и базовым прогнозом консалтинговой компании «Яков и партнеры» («Маркетплейсам становится тесно», издание «Коммерсант», 14.03.2025 г.), ожидающей постепенное снижение темпов роста через 5 лет до 10% (рис. 4) [1].

Однако развитие информационно-коммуникационных технологий способно преподнести сюрпризы в виде принципиально новых способов оценки и приобретения товаров, что вызовет следующий скачок востребованности eCommerce.

Таким образом, российскую экономику в будущем пятилетии ожидает относительная стабильность конкурентных тенденций. Большинство

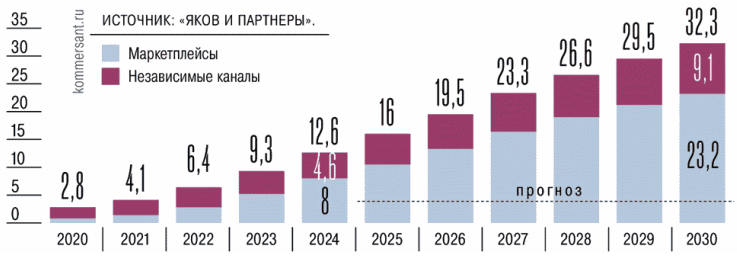


Рис. 4. Прогноз развития рынка eCommerce, 2024–2030 гг.

лидеров постараются сохранить свои позиции, если не возникнут форс-мажорные обстоятельства в виде ужесточения санкционных режимов в экспортно-ориентированных отраслях либо в случаях внезапных изменений в отношениях к собственности (решений о национализации или приватизации).

Продолжится взаимодействие ценовых и неценовых факторов: первых — в значительном снижении издержек на всех этапах производственно-логистических цепочек или выпуске товаров-заменителей сопоставимого качества; вторых — в борьбе за потребителя в условиях развивающихся каналов воздействия и манипуляции предпочтениями, особенно технологий ИИ.

Однако при интенсификации кризисных явлений и снижении ресурсных возможностей как производителей, так и потребителей доминирование тех или иных факторов окажется в зоне глубокой неопределенности, что приведет всю экономику в режим ожидания или, что гораздо хуже, — в режим стагнации.

Результаты исследования (выводы)

Рассмотрены отдельные аспекты ценовой и неценовой конкуренции, их соотношения и взаимодействие в различных секторах российской экономики.

Показано, что ценовый фактор конкуренции в предлагаемых товарах и услугах, продолжающий играть приоритетную роль при формировании спроса в силу недостаточных ресурсов в российском бизнесе и невысокого уровня жизни рядовых потребителей, постепенно сливается в более гармоничное образование с неценовым компонентом, дополняющим повышенную удовлетворенность в качестве приобретаемых благ.

Сделан экспертный прогноз о растущем влиянии неценового фактора на стратегическое планирование российских компаний, стремящихся укрепить или расширить свои рыночные позиции в условиях соответствующей политической и экономической стабильности.

При любом развитии ситуации широкое распространение технологий ИИ и новых форматов торговли становятся все более значимыми факторами при формировании стратегий развития, поскольку при удачном подходе позволяют получить решающее конкурентное преимущество.

Библиографический список

1. Маркетплейсам становится тесно / Коммерсант. — 2025. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/7566981 (дата обр. 20.03.2025).
2. *Петрищев М. В.* Ценовая и неценовая стороны рыночной конкуренции // Вестник Челябинского государственного университета. — 2011. — 16 (231). — С. 24–31.
3. *Петрова О. А.* Концепция социальной ответственности бизнеса // Экономические науки. — 2021. — № 205. — С. 474–477. — DOI: 10.14451/1.205.474. — EDN VXFYMS.
4. *Петрова О. А.* Проблема внедрения МСФО 19 «Вознаграждения работникам» и его влияние на транспарентность отчетности в условиях цифровой экономики // Экономические науки. — 2021. — № 204. — С. 317–320. — DOI: 10.14451/1.204.317. — EDN JUWCQS.
5. *Петрова О. А.* Цифровизация консолидированной финансовой отчетности в страховом бизнесе // Экономические науки. — 2021. — № 203. — С. 268–270. — DOI: 10.14451/1.203.268. — EDN VGXSYX.

6. Почему интернет-торговля в регионах становится все больше / Forbes. — URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/517246-prirastat-budet-sibir-u-pocemu-internet-torgovli-v-regionah-stanovitsa-vse-bol-se.
7. Сергеев В. Разработка и создание метода газоцентрифужного разделения изотопов в СССР (России). — СПб., 2002.
8. *Сопина Н. В.*, *Махмутов А. И.* Ценовая и неценовая конкуренции // Молодой учёный. — 2020. — 34 (324).
9. Статистика маркетплейсов России. — URL: https://inclient.ru/marketplaces-stats/ (дата обр. 20.03.2025).
10. *Эванс Дж.*, *Берман Б.* Маркетинг. — М. : Экономика, 1990. — URL: http://economics-lib.ru/books/item/f00/s00/z0000038/st067.shtml.

УДК 336.7:338.24 DOI: 10.14451/1.259.103

Индикаторный подход к оценке рисков виртуальных активов в системе экономической безопасности государства

© 2026 **Рыбаков Антон Алексеевич**
Магистрант. Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Институт финансовой и экономической безопасности, Москва.
E-mail: i@arybakov.ru

© 2026 **Леонов Павел Юрьевич**
Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового мониторинга. Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Москва.
E-mail: PYLeonov@mephi.ru

Ключевые слова: виртуальные активы; цифровая валюта; цифровые финансовые активы; цифровой рубль; экономическая безопасность; ПОД/ФТ (AML/CFT); теневой оборот; санкционные риски; трансграничное перемещение стоимости; индикаторная оценка.

В статье разработан индикаторный подход к оценке рисков виртуальных активов в системе экономической безопасности государства. Систематизированы угрозы ПОД/ФТ, трансграничного перемещения стоимости, санкционного обхода, налоговой непрозрачности, майнинга и криптомошенничества. Предложена модель IRVA из 24 индикаторов для межведомственного мониторинга и раннего предупреждения угроз.

Введение

Расширение операций с виртуальными активами сформировало новую среду рисков для экономической безопасности государства. Виртуальные активы используются не только как объект гражданско-правового и финансового оборота, но и как инфраструктура трансграничного перемещения стоимости, позволяющая совершать операции вне традиционных банковских каналов. Такая инфраструктурная функция отличает исследуемую сферу от обычного сегмента финансового рынка и требует оценки с позиций экономической безопасности.

В документах ФАТФ подчёркивается необходимость риск-ориентированного регулирования виртуальных активов и провайдеров услуг виртуальных активов (VASP), включая идентификацию клиентов, реализацию Travel Rule и международное сотрудничество в сфере ПОД/ФТ [22–24]. Для государства ключевой риск состоит не в рыночной волатильности криптоактивов, а в их способности обеспечивать псевдонимный и затруднённо идентифицируемый оборот стоимости, связанный с теневой экономикой, санкционным обходом, налоговым уклонением и мошенничеством.

Российское законодательство в последние годы формирует регулируемый контур цифровых ак-

тивов, что согласуется с подходом Банка России к развитию рынка цифровых активов [9]: Федеральный закон № 259-ФЗ разграничил цифровые финансовые активы и цифровую валюту [18], приняты акты о цифровом рубле [2; 8; 12], майнинге [14], правовой основе ЭПР (экспериментального правового режима), допускающего использование цифровой валюты во внешнеторговой деятельности [15], использовании ЦФА, утилитарных цифровых прав и гибридных цифровых прав во внешнеторговых договорах [16], а также налогообложении операций с цифровой валютой [17]. Однако наличие регулируемого контура не устраняет риски операций, совершаемых через нерегулируемые зарубежные платформы, P2P-каналы, некастодиальные кошельки и децентрализованные протоколы.

Методическая проблема состоит в отсутствии модели, которая одновременно связывает ПОД/ФТ, трансграничные расчёты, санкционные ограничения, фискальные риски, майнинг и криптомошенничество в единую систему измеримых индикаторов. Такой подход необходим, поскольку каждый из перечисленных блоков фиксируется разными источниками данных и относится к компетенции разных органов.

В отличие от существующих подходов, данная модель не ограничивается отдельным контуром ПОД/ФТ, транзакционной блокчейн-аналитикой или общей логикой интегральных индексов экономической безопасности. Рекомендации ФАТФ задают риск-ориентированную рамку регулирования VASP, блокчейн-аналитика фиксирует транзакционные типологии, а исследования экономической безопасности предлагают пороговую логику оценки. В настоящей статье эти направления объединяются в единую систему межведомственных индикаторов, охватывающую ПОД/ФТ, трансграничное перемещение стоимости, санкционные, фискальные, майнинговые и мошеннические риски.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования модели для риск-профилирования и раннего выявления угроз, а не для оценки инвестиционной привлекательности цифровых активов. Подход связывает финансовый мониторинг, налоговый контроль, санкционный анализ и региональный инфраструктурный надзор в единую аналитическую процедуру.

Цель исследования — разработать и обосновать индикаторный подход к оценке рисков виртуальных активов как элемента мониторинга экономической безопасности государства. Объект исследования — система экономической безопасности государства в условиях цифровизации экономики. Предмет исследования — индикаторная оценка рисков виртуальных активов, объединяющая сигналы финансового мониторинга, налогового контроля, трансграничных расчётов, санкционного анализа и защиты граждан. Методологическую основу исследования составляет риск-ориентированная логика ФАТФ, адаптированная к индикаторному методу оценки экономической безопасности и методу пороговых значений. Научная новизна заключается не в новой математической форме свёртки, а в предметной адаптации индикаторного подхода к рискам виртуальных активов: предложена система из 24 индикаторов, сгруппированных по блокам экономической безопасности и ориентированных на межведомственный мониторинг.

Теоретико-правовая характеристика виртуальных активов в контексте экономической безопасности

Базовым нормативным актом в сфере цифровых активов является Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ, который разграничил цифровые финансовые активы и цифровую валюту [18]. ЦФА представляют собой цифровые права, выпускаемые и обращающиеся в информационных системах, операторы которых включаются в реестры Банка России. Такой режим относит ЦФА к регулируемому сегменту цифровой финансовой инфраструктуры, где возможны идентификация участников, надзор и применение требований ПОД/ФТ.

Цифровая валюта, напротив, определяется как совокупность электронных данных в информационной системе, которые могут принимать-

ся в качестве средства платежа, но не являются денежной единицей государства и не имеют обязанного лица перед каждым обладателем [18]. Российское право ограничивает её использование в качестве средства платежа на территории Российской Федерации, однако сохраняет возможность оборота в иных целях. В результате возникает асимметрия между признанием цифровой валюты как объекта оборота и ограничением её платёжного применения, что усложняет контроль операций вне регулируемых платформ.

Цифровой рубль занимает отдельное место: он является цифровой формой национальной валюты, выпускаемой Банком России. Его правовая база сформирована законами о внедрении цифрового рубля и Положением Банка России № 820-П о платформе цифрового рубля [2; 8; 12]. В отличие от децентрализованной цифровой валюты, операции с цифровым рублём осуществляются в регулируемой инфраструктуре Банка России и обладают более высоким уровнем прослеживаемости.

В 2024 году регулирование было расширено за счёт легализации майнинга цифровой валюты [14], создания правовой основы ЭПР, в рамках которого допускается использование цифровой валюты в качестве средства платежа во внешнеторговой деятельности [15], допуска ЦФА, утилитарных цифровых прав и гибридных цифровых прав в качестве встречного предоставления по внешнеторговым договорам [16] и закрепления особенностей налогообложения доходов от майнинга и операций с цифровой валютой [17]. Эти акты формируют каналы легального учёта и контроля, но одновременно показывают, что государство признаёт наличие значимого нерегулируемого сегмента.

С позиции экономической безопасности виртуальные активы следует рассматривать не только как объект финансового регулирования, но и как потенциальный канал теневого перемещения стоимости. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации до 2030 года относит к числу угроз высокий уровень теневой экономики, незаконные финансовые операции и вывод активов за рубеж [11]; Стратегия национальной безопасности дополнительно фиксирует риски, связанные с информационными технологиями и устойчивостью финансовой системы [10]. Следовательно, регулируемый контур цифровых активов должен дополняться системой мониторинга угроз, возникающих за его пределами.

Риски виртуальных активов для экономической безопасности государства

Риски в области ПОД/ФТ

Операции с виртуальными активами создают уязвимость в системе противодействия легализации преступных доходов и финансированию терроризма, что отражается в национальной оценке рисков и отчётности Росфинмониторинга [6; 7]. Ключевой риск связан с возможностью псевдонимного перемещения стоимости вне идентифицированного посредника. ФАТФ в Рекомендации 15 и руководстве 2021 года закрепляет необходимость регулирования VASP, внедрения KYC-процедур, мониторинга операций и Travel Rule [22–24]. Однако P2P-переводы, некастодиальные кошельки, DeFi-протоколы и миксеры снижают эффективность классической модели финансового мониторинга, поскольку операции могут проходить без субъекта, обязанного идентифицировать клиента и сообщать о подозрительной активности [13].

Трансграничное перемещение стоимости

Виртуальные активы выступают инфраструктурой трансграничного перемещения стоимости, поскольку позволяют переводить активы между юрисдикциями без корреспондентских отношений и традиционных банковских расчётов. Для государства это создаёт риск обхода валютного и налогового контроля, особенно при операциях через зарубежные платформы, P2P-каналы и юрисдикции с низкими требованиями ПОД/ФТ. Такие операции могут не отражаться в традиционных системах банковского и валютного контроля, что затрудняет их сопоставление с внешнеторговыми обязательствами и налого-

вой отчётностью.

ЭПР, в рамках которого допускается использование цифровой валюты во внешнеторговой деятельности, формирует регулируемый канал [15], но не охватывает весь фактический оборот. Поэтому для мониторинга важны не только абсолютные объёмы операций в легальном контуре, но и расхождения между внешнеторговыми потоками, цифровыми расчётными каналами и косвенными оценками трансграничного криптооборота.

Санкционные риски

Санкционный риск связан с использованием цифровых каналов расчётов при ограничении доступа к традиционной международной платёжной инфраструктуре. Официальные санкционные списки OFAC и ЕС включают не только физических и юридических лиц, но и отдельные криптоплатформы, адреса и сервисы, связанные с обходом ограничений [20; 21]. Операции с такими адресами создают риск вторичных санкций, блокировки активов и ограничения доступа к инфраструктуре иностранных эмитентов стейблкоинов.

Фискальные и майнинговые риски

Фискальные риски формируются вследствие сложности учёта доходов от операций с цифровой валютой и майнинга. Федеральный закон № 418-ФЗ закрепил особенности налогообложения соответствующих доходов [17], однако налоговый контроль осложняется трансграничным характером операций, отсутствием отчётности со стороны нерегулируемых зарубежных платформ и необходимостью самостоятельного учёта операций налогоплательщиками.

Майнинг создаёт отдельный блок угроз: недекларирование деятельности, разрыв между зарегистрированной и фактической активностью, нагрузка на региональные энергосистемы и последующее использование добытой цифровой валюты через нерегулируемые каналы. Реестровый учёт майнеров [14] позволяет оценивать охват сектора контролем, но для выявления теневого сегмента необходимы сопоставления с данными энергопотребления и региональной инфраструктуры.

Для целей индикаторной оценки фискальные и майнинговые риски далее разведены в два самостоятельных блока IRVA: R_FISC отражает налоговую прозрачность операций, а R_INFRA — реестровый охват майнеров, энергопотребление и инфраструктурные последствия майнинга.

Криптомошенничество и защита граждан

Криптомошенничество представляет собой самостоятельную угрозу экономической безопасности, поскольку наносит прямой ущерб гражданам и организациям, снижает доверие к цифровой экономике и повышает нагрузку на правоохранительную систему. К типовым схемам относятся инвестиционные псевдопроекты, phishing, rug pull, pump-and-dump, ransomware и хищения с криптоплатформ; в аналитических отчётах Chainalysis такие формы незаконной активности рассматриваются как значимый сегмент криптопреступности [19]. Их общая особенность — использование необратимости транзакций, трансграничности и затруднённой идентификации конечных бенефициаров.

Систематизация указанных угроз показывает, что риски виртуальных активов имеют межведомственную природу и не могут оцениваться одним показателем. Для их мониторинга требуется система индикаторов, позволяющая сопоставлять данные Росфинмониторинга, Банка России, ФНС, ФТС, правоохранительных и региональных органов.

Методологические основы индикаторной оценки рисков виртуальных активов

Методика IRVA строится как последовательность взаимосвязанных этапов: выбор индикаторов, присвоение баллов, нормировка, расчёт блоковых оценок и агрегирование в интегральный индекс. Такой порядок выбран потому, что риски виртуальных активов фиксируются разными ведомственными данными и не сводятся к одному универсальному показателю. Логика нормировки и взвешенного агрегирования опирается на подходы к пороговым значениям и интегральной оценке рисков, применяемые в ис-

следованиях экономической безопасности [1; 4; 5].

Методическая работоспособность модели зависит от качества индикаторов. Каждый показатель должен быть измеримым, регулярно обновляемым, сопоставимым во времени, чувствительным к изменению угроз, связанным с проверяемым источником данных и пригодным для межведомственного применения [3]. Часть индикаторов может рассчитываться на основе публичной информации, однако полный расчёт требует закрытых ведомственных массивов. Поэтому модель предполагает двухуровневое применение: публичный аналитический контур и ведомственный контур углублённого мониторинга.

Для обеспечения сопоставимости показателей различной природы предлагается балльная шкала оценки каждого индикатора от 1 до 5: 1 — низкий риск; 2 — допустимый риск; 3 — повышенный риск; 4 — высокий риск; 5 — критический риск. Присвоение балла осуществляется на основе соотношения фактического значения индикатора с установленными или экспертно заданными порогами.

При этом индикаторы могут иметь прямую и обратную полярность. Для индикаторов прямой полярности рост значения означает рост риска; для индикаторов обратной полярности риск возрастает при снижении показателя относительно расчётной базы либо при увеличении расхождения с косвенной оценкой фактической активности. Это особенно важно для показателей регулируемого контура: операций в рамках ЭПР, задекларированных доходов и реестрового учёта майнеров.

Для перевода балльной оценки в единую шкалу от 0 до 1 используется нормировка:

$$r_{ij} = \frac{b_{ij} - 1}{4}, \quad (1)$$

где

r_{ij} — нормированное значение риска по i-му индикатору j-го блока;

b_{ij} — балльная оценка соответствующего индикатора от 1 до 5.

Размерность снимается при переводе фактического значения в балл, а формула (1) нормирует его к диапазону от 0 до 1.

Риск по тематическому блоку рассчитывается как взвешенная сумма нормированных индикаторов:

$$R_j = \sum_{i=1}^{n_j} a_{ij} \cdot r_{ij},$$

где

R_j — риск j-го блока;

$j \in \{AML, CB, SAN, FISC, INFRA, FRAUD\}$;

суммирование ведётся по всем индикаторам $i = 1 \dots n_j$ внутри соответствующего блока;

a_{ij} — вес i-го индикатора внутри j-го блока;

r_{ij} — нормированное значение i-го индикатора.

Интегральный индекс риска виртуальных активов предлагается рассчитывать по формуле:

$$IRVA = w_1 \cdot R_{AML} + w_2 \cdot R_{CB} + w_3 \cdot R_{SAN} + w_4 \cdot R_{FISC} + w_5 \cdot R_{INFRA} + w_6 \cdot R_{FRAUD}, \quad (2)$$

где

R_{AML} — риск ПОД/ФТ и теневого оборота;

R_{CB} — риск трансграничного перемещения стоимости;

R_{SAN} — санкционный риск;

R_{FISC} — фискальные и налоговые риски;

R_{INFRA} — майнинговые и инфраструктурные риски;

R_{FRAUD} — риск криптомошенничества и защиты граждан.

Сумма весов тематических блоков принимается равной единице, что обеспечивает сопоставимость итогового индекса IRVA.

В базовом варианте допускается равновесная схема: внутри каждого блока $a_{ij} = 1/n_j$, а между тематическими блоками $w_1 = w_2 = w_3 = w_4 = w_5 = w_6 = 1/6$. В ведомственном контуре веса уточняются экспертно — по ретроспективной значимости индикаторов и потенциальному ущербу по блокам.

Для интерпретации как блоковых оценок R_j, так и интегрального индекса IRVA применяется единая трёхзонная модель: 0,00 ⩽ значение ⩽ 0,33 — допустимый уровень риска; 0,33 < значение ⩽ 0,67 — повышенный уровень риска; 0,67 < значение ⩽ 1,00 — критический уровень риска. Деление на три зоны используется как стартовая методическая разметка до эмпирической калибровки.

Поскольку формула (2) имеет компенсирующий характер, интегральный индекс используется совместно с блоковыми сигналами. Если оценка любого блока R_j достигает критической зоны, формируется самостоятельный блоковый сигнал независимо от итогового значения IRVA. В этом случае IRVA отражает общий уровень , а блоковые оценки выполняют функцию некомпенсирующего триггера для межведомственной эскалации.

Например, если четыре индикатора одного блока при равных весах получили баллы 3, 4, 3 и 5, их нормированные значения по формуле (1) составят 0,50; 0,75; 0,50 и 1,00, а блоковая оценка риска будет равна 0,69. Такой результат относится к критической зоне; пример носит иллюстративный характер и не заменяет эмпирическую калибровку модели.

Авторская система индикаторов риска виртуальных активов

На основе систематизации угроз и методологии IRVA предлагается авторская система индикаторов, переводящая риски виртуальных активов из описательной плоскости в режим регулярного измеримого мониторинга. Система включает 24 индикатора, сгруппированных по шести блокам: ПОД/ФТ и теневой оборот, трансграничное перемещение стоимости, санкционные риски, фискальные и налоговые риски, майнинговые и инфраструктурные риски, криптомошенничество и защита граждан.

Каждый блок рассчитывается профильным органом в пределах его компетенции, а интегральный индекс формируется взвешенным агрегированием блоковых оценок, что позволяет использовать данные разных ведомств без раскрытия конфиденциальной первичной информации.

Индикаторы сгруппированы следующим образом: 1–4 относятся к R_AML, 5–8 к R_CB, 9–12 к R_SAN, 13–16 к R_FISC, 17–20 к R_INFRA, 21–24 к R_FRAUD. Балльная оценка и нормировка по формуле (1) обеспечивают сопоставимость показателей разной природы.

Пороговые сигналы в таблице носят ориентировочный характер. Для индикаторов обратной полярности риск связан со снижением показателя либо с расхождением с косвенной оценкой. Трудноизмеримые индикаторы раскрываются через прокси (миксеры/DeFi, внешнеторговые расхождения, налоговый разрыв, энергопотребление майнеров); границы блоков задаются доминирующей природой риска. Калибровка порогов и весов требует ведомственных данных.

Таблица 1. Система индикаторов риска виртуальных активов для целей мониторинга экономической безопасности государства.

Блок IRVA	Индикаторы	Источники данных	Пороговый сигнал / субъект применения
ПОД/ФТ и теневой оборот (R_AML)	1) уровень подозрительных операций; 2) доля высокорисковых VASP; 3) схемы с миксерами/DeFi/некастодиальными кошельками; 4) полнота сообщений 115-ФЗ.	Росфинмониторинг; субъекты 115-ФЗ; Банк России; правоохранительные органы; блокчейн-аналитика.	Рост высокорисковых операций или снижение охвата мониторинга; Росфинмониторинг, Банк России.
Трансграничное перемещение стоимости (R_CB)	5) доля операций в регулируемом контуре ЭПР; 6) расчёты с риск-юрисдикциями; 7) схемы обхода валютного контроля; 8) расхождения с внешнеторговыми обязательствами.	Банк России; Минфин; ФТС; ФНС; операторы ЭПР; блокчейн-аналитика.	Снижение доли регулируемого контура или расхождение с оценочным оборотом; Банк России, ФТС, ФНС.
Санкционные риски (R_SAN)	9) платформы/адреса в санкционных списках; 10) операции с санкционными адресами; 11) стейблкоины в схемах обхода; 12) санкционные блокировки сервисов.	Списки OFAC, ЕС, Великобритании; Росфинмониторинг; правоохранительные органы; блокчейн-аналитика.	Рост операций с санкционными объектами; уполномоченные органы.
Фискальные и налоговые риски (R_FISC)	13) полнота декларирования доходов; 14) налоговый разрыв; 15) налоговые нарушения; 16) операции через нерегулируемые зарубежные платформы.	ФНС; Минфин; Банк России; судебная статистика; блокчейн-аналитика.	Снижение декларирования при росте оборота или рост налогового разрыва; ФНС, Минфин, Банк России.
Майнинговые и инфраструктурные риски (R_INFRA)	17) охват майнеров реестровым учётом; 18) разрыв зарегистрированной и фактической активности; 19) энергопотребление майнинга; 20) факты теневого майнинга и незаконных подключений.	ФНС; Минэнерго; региональные органы; сетевые и энергоснабжающие организации; правоохранительные органы.	Расхождение реестровых и энергетических данных; ФНС, регионы, энергоконтур.
Криптомошенничество и защита граждан (R_FRAUD)	21) обращения граждан; 22) объём ущерба; 23) псевдопроекты и phishing/ransomware/hacking-инциденты; 24) повторяемость типологий.	Правоохранительные органы; Банк России; Росфинмониторинг; судебная статистика; Chainalysis как вспомогательный источник.	Устойчивая динамика обращений, ущерба или повторяемости схем; МВД, Банк России, Росфинмониторинг.

Источник: авторская разработка.

Практическое применение индикаторной модели в системе экономической безопасности

Блоковая структура IRVA позволяет распределить расчёт между ведомствами: Росфинмониторинг формирует оценки по блоку R_AML, Банк России и ФТС — по блоку R_CB, ФНС — по блоку R_FISC при участии Минфина на уровне методического обобщения, региональные и энергетические органы — по блоку R_INFRA в пределах доступных данных, правоохранительные органы — по блоку R_FRAUD. В публичном аналитическом контуре могут использоваться открытые и агрегированные данные; в ведомственном контуре — непубличные данные профильных органов в пределах их компетенции.

Росфинмониторинг может использовать блок R_AML для риск-профилирования операций с признаками использования виртуальных активов, выявления типологий ПОД/ФТ и анализа схем с P2P, миксерами, DeFi и некастодиальными кошельками. Блоковые значения позволяют фиксировать не только отдельные операции, но и нарастание типологических тенденций.

Банк России может применять модель в мониторинге регулируемого контура цифровых активов: операторов информационных систем, операторов обмена ЦФА, инфраструктуры цифрового рубля и операций в рамках экспериментальных режимов. При этом модель не предполагает, что Банк России осуществляет надзор за всеми VASP в международном смысле; речь идёт о российском регулируемом периметре и межведомственном обмене сигналами о рисках.

ФНС может использовать фискальный и инфраструктурный блоки для сопоставления налоговой отчётности, сведений о майнинговой деятельности, косвенных оценок оборота цифровой валюты и данных энергопотребления; Минфин — для обобщения фискальных последствий и настройки налоговой политики. Такое сопоставление позволяет выявлять налоговый разрыв, теневой майнинг и территориальные зоны повышенной нагрузки на энергосистемы.

Правоохранительные органы применяют модель для приоритизации расследований криптомошенничества, анализа повторяющихся типологий и оценки ущерба; региональные органы власти — для выявления инфраструктурных последствий майнинга и территориальных зон повышенного риска. Межведомственный аналитический контур IRVA позволяет каждому органу рассчитывать показатели в пределах своей компетенции и передавать блоковую оценку без раскрытия всех первичных данных. Модель не заменяет надзорное действие, налоговую проверку или уголовное преследование, а помогает распределять ресурсы по направлениям с наибольшей угрозовой нагрузкой.

Заключение

Проведённое исследование показало, что ключевой риск виртуальных активов для экономической безопасности связан с разрывом между регулируемыми цифровыми инструментами и слабопрослеживаемыми каналами фактического оборота. Этот разрыв проявляется в шести блоках IRVA: ПОД/ФТ и теневой оборот, трансграничное перемещение стоимости, санкционные риски, фискальная непрозрачность, майнинговые и инфраструктурные риски, криптомошенничество и защита граждан.

Предложенная система из 24 индикаторов позволяет рассматривать указанные угрозы не как набор разрозненных кейсов, а как систему мониторинга, где каждый блок имеет источник данных, субъект применения и пороговый сигнал. Тем самым модель формирует общий аналитический язык для Росфинмониторинга, Банка России, ФНС, правоохранительных и региональных органов.

Российское регулирование формирует легальный контур цифровых активов, однако операции через нерегулируемые зарубежные платформы, P2P-каналы и DeFi-протоколы сохраняют слабую прослеживаемость.

Интегральная оценка IRVA позволяет связать результаты по шести блокам с тремя уровнями риска — допустимым, повышенным и критическим. Научно-прикладное значение подхода состоит в адаптации стандартной логики интегральных

индексов к задачам экономической безопасности виртуальных активов и в возможности сопоставлять данные разных ведомств без раскрытия всей первичной информации.

Пороговые значения и весовые коэффициенты требуют дальнейшей калибровки на ведомственных данных. Перспективы исследования связаны с ретроспективным тестированием IRVA, уточнением весов, региональными модификациями индекса и обновлением индикаторов по мере развития DeFi, стейблкоинов и трансграничных цифровых расчётных инструментов.

Библиографический список

1. *Аркадьева О. Г., Березина Н. В.* Анализ методологических подходов и принципов оценки рисков на основе построения рейтингов интегральных риск-индексов // Проблемы анализа риска. — 2019. — Т. 16, № 6. — С. 78—89. — DOI: 10.32686/1812-5220-2019-16-6-78-89.
2. Концепция цифрового рубля. — М. : Банк России, 2021.
3. *Кротенко Т. Ю.* Методические подходы к разработке индикаторов экономической безопасности организации // Вестник университета. — 2018. — № 11. — С. 18—22. — DOI: 10.26425/1816-4277-2018-11-18-22.
4. *Митяков С. Н., Митяков Е. С.* Развитие теории рисков и пороговых значений экономической безопасности // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2023. — № 5. — С. 83—113. — DOI: 10.52180/2073-6487_2023_5_83_113.
5. *Митяков С. Н., Назарова Е. А.* Эмпирический анализ краткосрочных индикаторов экономической безопасности // Экономическая безопасность. — 2023. — Т. 6, № 3. — С. 849—864. — DOI: 10.18334/ecsec.6.3.118238.
6. Национальная оценка рисков легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путём: публичный отчёт / Росфинмониторинг. — URL: https://www.fedsfm.ru/fm/nor (дата обр. 16.06.2026).
7. Отчёт о работе Росфинмониторинга за 2024 год / Росфинмониторинг. — URL: https://www.fedsfm.ru/activity/annual-reports (дата обр. 16.06.2026).
8. Положение Банка России от 03.08.2023 № 820-П «О платформе цифрового рубля». — URL: https://cbr.ru/fintech/dr/ (дата обр. 01.06.2026).
9. Развитие рынка цифровых активов в Российской Федерации: доклад для общественных консультаций. — М. : Банк России, 2022. — URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141991/Consultation_Paper_07112022.pdf (дата обр. 01.06.2026).
10. Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обр. 03.06.2026).
11. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/ (дата обр. 11.06.2026).
12. Федеральные законы от 24.07.2023 № 339-ФЗ и № 340-ФЗ о внедрении цифрового рубля и внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации. — URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/81275.html (дата обр. 16.06.2026).
13. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обр. 03.06.2026).
14. Федеральный закон от 08.08.2024 № 221-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». — URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080016 (дата обр. 03.06.2026).
15. Федеральный закон от 08.08.2024 № 223-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». — URL: http://kremlin.ru/acts/bank/50920 (дата обр. 07.06.2026).
16. Федеральный закон от 11.03.2024 № 45-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». — URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202403110010 (дата обр. 07.06.2026).
17. Федеральный закон от 29.11.2024 № 418-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации». — URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411290004 (дата обр. 07.06.2026).
18. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/ (дата обр. 16.06.2026).

19. Crypto Crime Report 2025 / Chainalysis. — URL: https://www.chainalysis.com/resources/reports/ (visited on 06/16/2026).
20. EU restrictive measures / Council of the European Union. — URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/ (visited on 06/16/2026).
21. Office of Foreign Assets Control. Sanctions Programs and Information / U. S. Department of the Treasury. — URL: https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information (visited on 06/16/2026).
22. Targeted Update on Implementation of the FATF Standards on Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers / FATF. — 2024. — URL: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/targeted-update-virtual-assets-vasps-2024.html (visited on 06/07/2026).
23. The FATF Recommendations 2012–2025 / FATF. — URL: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html (visited on 06/16/2026).
24. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers / FATF. — 2021. — URL: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Guidance-rba-virtual-assets-2021.html (visited on 06/06/2026).

УДК 338.486 DOI: 10.14451/1.259.113

Проблема овертуризма в России: причины и направления регулирования

© 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, доцент, кафедра Рекламы и современных коммуникаций. Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Россия, Санкт-Петербург.
E-mail: sv-shep@yandex.ru

Ключевые слова: овертуризм, избыточный туризм, устойчивое развитие туризма, региональное регулирование, отраслевое планирование.

В статье рассматривается проблема овертуризма (избыточного туризма) в российских регионах. Отмечены регионы, сталкивающиеся с наибольшей туристической нагрузкой, а также территории с растущим турпотоком. На основе анализа научных источников и данных статистики выявлены основные причины возникновения овертуризма в РФ. Обозначены возможные меры регулирования овертуризма в российских регионах.

Введение

В настоящее время в сфере туризма в России все более актуальной становится проблема избыточного туризма (овертуризма), под которым понимается ситуация, когда интенсивность туристических потоков превышает физический, экологический, социальный и экономический потенциал территории.

Избыточный туризм оказывает комплексное негативное воздействие на территории:

1. Социальные последствия: перенаселенность, перегруженность транспорта и общественных пространств, рост цен на недвижимость и товары, вытеснение местных жителей.
2. Экологические последствия: деградация экосистем, загрязнение окружающей среды, вытаптывание растительного покрова.
3. Культурные последствия: утрата самобытности и аутентичности мест, коммерциализация наследия.
4. Психологические последствия: очереди, высокие цены, конфликты с местными жителями, снижение качества отдыха.

В настоящей статье предпринята попытка выявить основные причины возникновения овертуризма в российских регионах и возможные меры его регулирования.

Материалы и методы

Общепринятого законодательного определения овертуризма в России не существует. В данной статье мы будем опираться на ряд устоявшихся определений, имеющих отношение к овертуризму, например:

Всемирная туристская организация (UNWTO) определяет овертуризм как воздействие туризма на место назначения или его части, которое чрезмерно влияет на воспринимаемое качество жизни его граждан и/или качество впечатлений посетителей негативным образом [9].

В Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 года вводится понятие экологической емкости туристской территории. Это величина допустимого совокупного воздействия всех источников на окружающую среду, при соблюдении которой обеспечивается устойчивое функционирование естественных экологических систем [12].

Градостроительным кодексом РФ определен показатель рекреационной нагрузки. Он отражает рекреационное воздействие, измеряемое количеством отдыхающих на единице площади, временем их пребывания и видом отдыха. Статья 37 Градостроительного кодекса устанавливает для объектов стационарного организованного отдыха допустимую рекреационную нагрузку не более 75 чел/га. Для городских парков предельная нагрузка может достигать 300 чел/га, для садов — не более 100 чел/га [5].

Общим для всех определений является превышение допустимого порога туристической нагрузки, влекущее деградацию природной, культурной и социальной среды.

По данным Росстата, 50% всех туристических потоков в России приходится на пять регионов: Москва и Московская область, Краснодарский край, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Республика Татарстан, Республика Крым (см. рис. 1).

Одновременно наблюдается быстрый рост турпотока в Мурманскую и Калининградскую области, в Карелию, на Алтай, в Дагестан. В высокий сезон загрузка средств размещения достигает 100%, что создает риски перехода данных направлений в фазу массового туризма [3].

Особую остроту проблема приобретает в регионах с заповедными зонами и национальными парками. В Мурманской области, на Камчатке, Сахалине, в Республике Коми фиксируется разрушение уязвимых растительных сообществ из-за нерегулируемого потока посетителей. Кроме того, строительство кемпингов и глэмпингов зачастую осуществляется без соблюдения природоохранных норм. Нагрузка на малые аэропорты также превышает проектные мощности, что усугубляет логистические и экологические проблемы [15].

Для решения проблемы овертуризма российские регионы применяют различные меры сдерживания и перераспределения туристических потоков [1; 3; 15]:

- Московская область.
  Туристический налог, регулирование автомобильного трафика, платные парковки, развитие альтернативных кластеров.
- Москва.
  Перераспределение в пользу локаций вне центра, цифровой мониторинг, регулирование транспортных потоков.
- Краснодарский край.
  Туристический налог, снятие налоговой нагрузки с социально значимых объектов для перераспределения спроса, логистические и инфраструктурные ограничения.
- Санкт-Петербург.
  Создание новых точек притяжения вне центра, развитие перехватывающих парковок, внедрение систем динамического мониторинга загруженности.
- Ленинградская область.
  Развитие сельского, гастрономического, усадебного туризма как способ де-концентрации потоков.

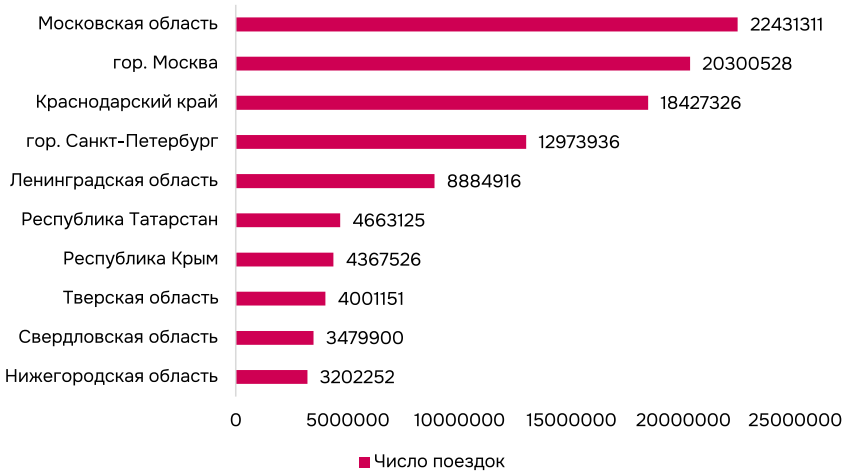


Рис. 1. ТОП-10 регионов РФ по оценке туристского потока с максимальным числом туристских поездок в 2025 году по данным Росстата [1].

- Куршская коса.
  Экологический сбор, лимитирование парковок, запрет на самостоятельный транспорт в высокий сезон, мониторинг.
- Хакасия.
  Допуск туристов только малыми группами в определенные дни, обязательное сопровождение экскурсоводом.
- Республика Коми.
  Высокий финансовый барьер для путешествий (дорогостоящие многодневные походы или вертолетная заброска).
- Териберка (Мурманская обл.).
  Создание природного парка, запрет хозяйственной деятельности, обустройство экологических троп и стоянок, вовлечение местных сообществ.

В большинстве регионов также вводятся туристические налоги, ведется работа по привлечению туристов в низкий сезон.

Авторами был проведен анализ ряда современных исследований, касающихся проблемы овертуризма в РФ. Решение данной проблемы носит комплексный характер и затрагивает различные аспекты развития туризма.

Так, В. М. Комаров, Н. А. Москвитина и Л. М. Саргсян предлагают развивать новые национальные проекты России в сфере туризма на основе принципов «устойчивого туризма» и рекомендуют использовать межведомственный подход, с акцентом на развитие внутреннего туризма [7].

А. М. Ветитнев, Е. К. Воробей, Т. Е. Гварлиани исследуют процессы и риски, связанные с овертуризмом, и рассматривают возможности минимизации этих рисков [2].

Н. А. Восколович отмечает необходимость учета пропускного потенциала туристско-рекреационных ресурсов региона при определении нагрузки, создаваемой туристскими потоками, и выявляет ограничения возможности влияния на овертуризм [4].

Т. Б. Климова предлагает использовать эффективные маркетинговые инструменты для новых турпродуктов, что позволит перераспределять туристские потоки [6].

А. В. Кучумов, Е. В. Печерица в целях снижения негативного влияния овертуризма предлагают ряд мероприятий по управлению туристической дестинацией для повышения качества жизни местного населения [8].

М. С. Оборин, А. А. Сарян делают акцент на разработке организационно-методических основ создания межведомственного механизма упреждения и противодействия овертуризму и туризмофобии [10].

А. С. Пылаева анализирует текущее состояние внутреннего туризма в России и предпосылки его развития [11], что является важным контекстом для стратегического планирования отрасли.

Большой вклад в систематизацию актуальных вопросов устойчивого туризма внесен А. Ю. Саниным и его соавторами.

Так, А. Ю. Санин и В. А. Кулаковская выявляют наиболее острые проблемы, связанные с рекреационным природопользованием приморских туристических территорий. Авторами рассматривается влияние инфраструктурных объектов на экосистемы с точки зрения сохранения рекреационного потенциала территорий, что важно для планирования туристского освоения прибрежных зон [13].

А. Ю. Саниным и Н. Н. Митиной разработаны критерии выбора объектов для включения в федеральный проект «Пять морей и озеро Байкал» и обоснована необходимость включения в федеральный проект не только приморских территорий, но и объектов, относящихся к внутренним водам [14].

Совместно с А. И. Мосалевым А. Ю. Санин исследует туризм в Арктической прибрежной зоне в структуре природопользования, что актуально для стратегического планирования на территориях с хрупкими экосистемами [16].

В целом, по мнению данной группы авторов, для достижения устойчивого развития территории необходимо смягчение наиболее интенсивных конфликтов между различными видами природопользования и контроль за потоками путешествующих.

По итогам анализа научных источников и данных туристической статистики можно утверждать, что к числу наиболее значимых факторов появления овертуризма в РФ относятся:

1. Несовершенство территориального планирования, приводящее к концентрации туристических объектов на ограниченной территории.
2. Недостаточное развитие транспортной инфраструктуры, обеспечивающей транспортную доступность туристов.
3. Слабое развитие цифровых платформ, облегчающих временное проживание туристов в жилых зонах.
4. Низкая информированность населения о возможностях внутреннего туризма.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие направления борьбы с овертуризмом в РФ:

1. Расширение туристского предложения — развитие инфраструктуры, продвижение малоизвестных территорий, развитие гастрономического и этнографического туризма.
2. Развитие устойчивого туризма — смена потребительской модели, поддержка локальных сообществ, экологическое просвещение туристов.
3. Управление потоками — развитие цифровых приложений с информацией о загруженности и альтернативных маршрутах.
4. Штрафы и сборы — туристический налог, целевое использование средств на устойчивое развитие.
5. Запреты и ограничения — квотирование посетителей, лотерейные системы, запрет на новое отельное строительство.

Для России ключевым барьером остается недостаток грамотного территориального планирования развития туристской инфраструктуры. Преодоление этого барьера через мастерпланы, региональные программы и поддержку локального предпринимательства рассматривается как важнейшее условие предотвращения овертуризма.

Заключение

Овертуризм в России пока носит очаговый характер, однако в ряде регионов — Санкт-Петербург, Москва, Краснодарский край, Мурманская область — уже фиксируются социальные, инфраструктурные и экологические перегрузки. Эффективное регулирование требует сочетания экономических, информационных и запретительных мер, а также перехода к модели

устойчивого туризма, ориентированной на долгосрочное сохранение природного и культурного наследия. Важным условием успеха является учет интересов местных сообществ и их активное участие в управлении туристскими территориями.

Библиографический список

1. XI Национальный туристический рейтинг (Итоги 2025 года) / Отдых в России. — 2026. — URL: https://rustur.ru/xi-nacionalnyj-turisticheskij-rejting-itogi-2025-goda (дата обр. 25.05.2026).
2. *Ветитнев А. М.*, *Воробей Е. К.*, *Гварлиани Т. Е.* Управление рисками овертуризма для обеспечения устойчивого развития дестинации // Экономика и управление. — 2023. — Т. 29, № 8. — С. 882—890.
3. Внутренний туризм в России / TAdviser. — 2026. — URL: https://tadviser.ru/index.php/Статья:Внутренний_туризм_в_России (дата обр. 25.05.2026).
4. *Восколович Н. А.* Овертуризм в России: риски и возможности их минимизации // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2025. — № 6. — С. 27—38.
5. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 23.03.2026) / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040 (дата обр. 25.05.2026).
6. *Климова Т. Б.* К проблематике чрезмерного туризма: поиск путей решения // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2022. — Т. 8, № 4. — С. 15—26.
7. *Комаров В. М.*, *Москвитина Н. А.*, *Саргсян Л. М.* Национальный проект «Туризм»: перспективное видение // Экономическое развитие России. — 2020. — Т. 27, № 11. — С. 69—81.
8. *Кучумов А. В.*, *Печерица Е. В.* Защита туристических дестинаций от овертуризма в контексте концепции устойчивого туризма // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2022. — Т. 8, № 4. — С. 27—35.
9. *Наумова И. В.*, *Савельев И. И.* Овертуризм: сущность и пути решения проблемы // Современные проблемы сервиса и туризма. — 2019. — Т. 13, № 4. — С. 27—35.
10. *Оборин М. С.*, *Сарян А. А.* Организационно-методические основы создания межведомственного механизма противодействия овертуризму и туризмофобии // Сервис в России и за рубежом. — 2023. — Т. 17, 1 (103). — С. 47—66.
11. *Пылаева А. С.* Внутренний туризм: предпосылки развития в России и текущее состояние // Туризм: право и экономика. — 2023. — № 1. — С. 16—18.
12. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от 29.05.2025) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756 (дата обр. 25.05.2026).
13. *Санин А. Ю.*, *Кулаковская В. А.* Стратегическое планирование в управлении природопользованием на приморских туристических территориях: проблемы и перспективы // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: География. Геоэкология. — 2025. — № 3. — С. 61—68.
14. *Санин А. Ю.*, *Митина Н. Н.* Перспективы расширения проекта федеральных круглогодичных курортов «Пять морей и озеро Байкал» // Инновации и инвестиции. — 2024. — № 6. — С. 285—292.
15. Эксперты назвали российские регионы, которым грозит овертуризм / Рамблер Путешествия. — 2025. — URL: https://travel.rambler.ru/local/54908516-eksperty-nazvali-rossiyskie-regiony-kotorym-grozit-overturizm (дата обр. 25.05.2026).
16. *Mosalev A.*, *Sanin A.* Tourism management in the Arctic coastal zone of Northern Eurasia // AUC Geographica. — 2022. — 57(2). — P. 122–130.

УДК 657.633.5 DOI: 10.14451/1.259.118

Принципы построения эффективной системы внутреннего контроля и методика ее адаптации для малых предприятий

© 2026 **Слесарева Дарья Андреевна**
Аспирант. Сургутский государственный университет.
E-mail: scheglovadaria@mail.ru

© 2026 **Ямпольская Наталья Юрьевна**
Доктор экономических наук, доцент кафедры экономики, учета и финансов. Сургутский государственный университет.
E-mail: Njura69@list.ru

Ключевые слова: внутренний контроль, малые предприятия, оценка внутреннего контроля, система внутреннего контроля, анализ результатов мониторинга.

В рамках данного исследования ставится задача разработки эффективной системы внутреннего контроля и методики ее адаптации для малых предприятий. Рассмотрена методика анализа результатов мониторинга функционирования системы внутреннего контроля на малых предприятиях, основанная на системе количественных и качественных показателей, адаптированных к ресурсным ограничениям и не требующих сложных расчетов.

Исследование проблем внутреннего контроля на малых предприятиях закономерно обращено к поиску конструктивных решений — выявлению тех принципиальных оснований, на которых может быть выстроена эффективная контрольная система, и разработке практического инструментария, позволяющего адаптировать общие теоретические положения к специфическим условиям функционирования малого бизнеса.

Актуальность разработки принципов построения эффективной системы внутреннего контроля и методики ее адаптации для малых предприятий определяется несколькими фундаментальными обстоятельствами.

Прежде всего, сама постановка вопроса об эффективности контроля предполагает наличие некоторых нормативных ориентиров, эталонных представлений о том, какой должна быть контрольная система, чтобы успешно выполнять возложенные на нее функции.

Без таких ориентиров любые оценки эффективности остаются произвольными, а рекомендации по совершенствованию — бездоказательными. Формулирование принципов построения эффективного контроля создает ту систему координат, в которой могут быть осмыслены и оценены как существующие практики, так и предлагаемые инновации.

Кроме того, специфика малого предпринимательства требует принципиально иного подхода к построению контрольных систем по сравнению с крупными предприятиями. Механическое

перенесение принципов, доказавших свою эффективность в крупном бизнесе, в среду малого предприятия приводит либо к отторжению контрольных инноваций, либо к созданию громоздких, формальных систем, не приносящих реальной пользы, но потребляющих дефицитные ресурсы.

Необходимо выявление таких принципиальных оснований организации контроля, которые, сохраняя сущностные характеристики контроля как функции управления, могли бы быть реализованы в условиях ограниченных ресурсов, совмещения функций и неформальных коммуникаций, характерных для малого бизнеса.

Важным аспектом является также потребность в практическом инструментарии, позволяющем субъектам малого предпринимательства самостоятельно выстраивать и совершенствовать свои контрольные системы.

Многочисленные исследования показывают, что руководители малых предприятий, даже осознавая необходимость контроля, не обладают достаточными компетенциями для его организации и не имеют доступа к доступным методическим материалам, адаптированным к реалиям малого бизнеса. Поэтому разработка простой, понятной и практичной методики адаптации общих принципов контроля к конкретным условиям деятельности предприятия может в определенной мере восполнить этот пробел и способствовать повышению качества управления в секторе малого предпринимательства.

Вопрос о принципах построения эффективных систем управления относится к числу фундаментальных проблем теории менеджмента. Применительно к внутреннему контролю эта проблематика разрабатывалась в рамках различных научных школ и направлений.

Классическая школа управления, представленная трудами Анри Файоля и его последователей, сформулировала общие принципы контроля как функции управления, включая такие требования, как своевременность, экономичность, гибкость и ориентация на предотвращение отклонений.

В рамках теории организаций получили развитие принципы, связанные с адекватностью контрольных систем структуре и масштабам деятельности, их интеграцией в общую систему управления. Современные концепции риск-ориентированного контроля акцентируют внимание на принципах пропорциональности, приоритетности наиболее значимых рисков и непрерывности контрольной деятельности.

Традиционные подходы к построению внутреннего контроля, ориентированные на крупные компании, требуют наличия квалифицированного персонала и значительных финансовых ресурсов, что делает их малоприменимыми для малого бизнеса. В ответ на эту проблему исследователи предлагают методику PRODICS (Procedure to Design Internal Control Systems), которая представляет собой серию последовательных шагов, доступных для выполнения неэкспертным персоналом и требующих минимальных финансовых затрат [4].

Ключевым принципом данной методики является отказ от поиска оптимального решения в пользу удовлетворительного, что соответствует концепции «ограниченной рациональности» (bounded rationality).

В отличие от статистических и количественных методов, требующих наличия репрезентативных данных и формальных вычислительных моделей, предложенные авторами PRODICS процедуры позволяют лицам, принимающим решения, оценивать риски на основе собственного опыта и профессионального суждения.

Авторы PRODICS выделяют три ключевых преимущества разработанного ими подхода:

- принятие решений на основе суждения, когда ответственность за ключевые решения лежит на руководителях, которые полагаются на свой опыт, а не на формализованные количественные анализы;
- гибкая структура принятия решений, которая направляет лиц, принимающих решения, через необходимые этапы, не навязывая жестких когнитивных процессов;

– специфичность для конкретного предприятия, обеспечивающая соответствие системы внутреннего контроля уникальным характеристикам и ресурсам каждой фирмы.

Апробация методики проводилась на выборке из 261 малого итальянского предприятия, специализирующегося на услугах по реставрации культурного наследия, что позволило идентифицировать основные риски, способные повлиять на прибыльность предприятий данного сектора.

Можно привести еще немало классических и новаторских методик, но принципиальным методологическим вопросом в построении систем внутреннего контроля является соотношение универсальности и специфичности.

С одной стороны, контроль как функция управления имеет некоторые инвариантные характеристики, не зависящие от масштабов и отраслевой принадлежности предприятия. К ним можно отнести, например, необходимость разделения функций, обеспечения сохранности активов, достоверности отчетности.

С другой стороны, способы реализации этих инвариантных требований могут существенно варьировать в зависимости от конкретных условий. Выявление этого соотношения — общего и особенного — составляет важнейшую предпосылку разработки как универсальных принципов, так и адаптационных механизмов.

Методологическую основу нашего исследования составляют:

– системный подход, позволяющий рассматривать контроль как целостную подсистему управления, связанную с другими подсистемами и элементами;
– нормативный подход, ориентированный на выявление эталонных требований к эффективной контрольной системе;
– проектный подход, предполагающий разработку конкретного инструментария, пригодного для практического использования.

Особенностью предлагаемых подходов является их практическая ориентация. Разрабатываемые принципы и методика адресованы не столько научному сообществу, сколько непосредственным пользователям — собственникам и руководителям малых предприятий, которые нуждаются в понятных и реалистичных рекомендациях по организации контроля [3]. Это предопределяет требования к языку изложения, степени детализации, наличию конкретных примеров и иллюстраций. Вместе с тем предлагаемые решения должны иметь теоретическое обоснование и не противоречить фундаментальным положениям теории управления и контроля.

Процесс построения системы внутреннего контроля целесообразно проводить в несколько этапов [2]:

– 1 этап — разработка и подготовка внутренних регламентов;
– 2 этап — распределение полномочий и функций по организации и осуществлению внутреннего контроля;
– 3 этап — утверждение и выполнение процедур внутреннего контроля;
– 4 этап — оценка надежности и эффективности системы внутреннего контроля.

Завершающим этапом управления любой системой является анализ результатов ее функционирования, позволяющий сделать обоснованные выводы о достигнутых эффектах, выявить проблемы и определить направления дальнейшего совершенствования.

Применительно к системе внутреннего контроля на малых предприятиях этот этап приобретает особую значимость, поскольку именно на основе анализа результатов мониторинга принимаются решения о корректировке контрольных процедур, перераспределении ресурсов, изменении подходов к организации контроля. Без глубокого и всестороннего анализа даже самый тщательно организованный мониторинг превращается в простое собирательство данных, не приводящее к реальным улучшениям.

Актуальность разработки подходов к анализу результатов мониторинга функционирования

системы внутреннего контроля на малых предприятиях обусловлена несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Прежде всего, сама постановка вопроса о результативности контроля предполагает наличие инструментов, позволяющих эту результативность оценить.

Данные мониторинга представляют собой исходный материал для такой оценки, однако нуждаются в систематизации, интерпретации и осмыслении. Без аналитической обработки эти данные остаются набором разрозненных показателей, не дающих целостного представления о состоянии контрольной системы.

Анализ должен учитывать эту дифференциацию и не использовать универсальные шаблоны, не адаптированные к конкретным условиям. Необходима разработка методических подходов к анализу результатов мониторинга функционирования системы внутреннего контроля на малых предприятиях, обеспечивающих получение обоснованных выводов о состоянии контрольной системы и направлениях ее совершенствования.

Центральным вопросом любого анализа является оценка того, насколько успешно система выполняет возложенные на нее функции. Применительно к внутреннему контролю это означает оценку степени достижения целей, ради которых система создавалась.

Как отмечалось ранее, на этапе целеполагания должны быть сформулированы конкретные, измеримые цели контроля. Анализ результативности заключается в сопоставлении фактически достигнутых результатов с этими целевыми ориентирами.

Для каждой цели должны быть определены соответствующие показатели и способы их измерения. Рассмотрим типичные для малых предприятий цели и подходы к анализу их достижения.

Если целью являлось снижение потерь от хищений и недостач, показателями могут служить: абсолютная сумма выявленных недостач за период; динамика этого показателя по сравнению с предыдущими периодами; доля недостач в обороте или в стоимости товарных запасов.

Анализ заключается в сравнении текущих значений с предыдущими периодами, а также с целевыми ориентирами, установленными при постановке целей. Например, если ставилась цель снизить потери на 30 процентов, а фактическое снижение составило лишь 10 процентов, это указывает на недостаточную эффективность контрольных процедур, направленных на предотвращение хищений.

Если целью было повышение точности учета, показателями могут служить: количество ошибок, выявленных при внутренних сверках; количество ошибок, выявленных внешними аудиторами или контролирующими органами; сумма корректировок, вносимых в отчетность после ее первоначального составления. Анализ динамики этих показателей позволяет судить о том, улучшается ли качество учетной информации под воздействием контрольных процедур.

Если поставленные цели не достигаются, важно понять, связано ли это с недостаточностью контрольных процедур, с низким качеством их выполнения, с изменением внешних условий, сделавшим ранее установленные цели нереалистичными. Если цели достигаются, также полезно проанализировать, за счет каких именно факторов это произошло, чтобы закрепить и распространить успешный опыт.

Вторым важнейшим направлением анализа является оценка того, насколько неукоснительно выполняются установленные контрольные процедуры. Даже самая хорошо спроектированная система контроля не даст эффекта, если предписанные процедуры не соблюдаются в повседневной практике.

Анализ соблюдения процедур позволяет выявить расхождения между формальными требованиями и реальным поведением, оценить уровень контрольной дисциплины, определить, какие процедуры выполняются хорошо, а какие игнорируются или выполняются формально.

Для анализа соблюдения процедур необходима информация о том, как часто и насколько качественно выполняются каждые контрольные действия. Источниками такой информации могут служить: записи в журналах учета и контроля, где фиксируется выполнение процедур; отчеты автоматизированных систем, отслеживающих действия пользователей; результаты выборочных проверок и наблюдений; информация от сотрудников, поступающая по каналам обратной связи.

Анализ соблюдения процедур целесообразно проводить по нескольким срезам. Прежде всего, следует оценить общий уровень соблюдения — долю процедур, выполняемых регулярно и правильно, от общего количества установленных процедур. Низкий общий уровень (менее 50–60 процентов) свидетельствует о серьезных проблемах в организации контроля и требует принятия срочных мер по повышению дисциплины.

Особого внимания требует анализ случаев формального выполнения каких- либо процедур. Например, кассир может ежедневно подписывать отчет о сверке кассы, фактически не пересчитывая деньги; кладовщик может ставить подписи в приемочных документах, не проверяя фактическое наличие товара. Выявление таких случаев требует не столько количественного анализа, сколько качественной оценки, наблюдения, бесед с сотрудниками.

Следующим направлением анализа является оценка экономичности контрольной системы, то есть соотношения затрат на ее функционирование и полученных от нее эффектов. Для малого предприятия, ограниченного в ресурсах, этот аспект имеет критическое значение. Система контроля, которая требует непропорционально высоких затрат, не может считаться эффективной, даже если она обеспечивает высокую результативность.

Анализ затрат должен учитывать все виды ресурсов, потребляемых контрольной системой. Прямые затраты включают: расходы на программное обеспечение для автоматизации контроля; затраты на приобретение технических средств (кассовую технику, системы видеонаблюдения, сканеры); оплату услуг внешних консультантов и аудиторов; затраты на обучение сотрудников контрольным процедурам.

Косвенные затраты связаны с временем, которое сотрудники тратят на выполнение контрольных функций. Это время могло бы быть использовано для выполнения основных производственных задач, поэтому его стоимость должна быть учтена в общих затратах на контроль.

Для оценки экономичности могут использоваться различные показатели. Достаточно эффективным является сравнительный анализ, сопоставляющий показатели по различным подразделениям, направлениям деятельности, видам операций. Выявление участков, где показатели хуже, чем в среднем по предприятию, позволяет локализовать проблемные зоны. Например, если по одному магазину розничной сети недостачи существенно выше, чем по другим, это указывает на необходимость более тщательного анализа именно этого магазина.

Также можно проводить анализ инцидентов, предполагающий детальное изучение каждого случая нарушений, ошибок, потерь. Цель такого анализа — выявить не только непосредственные причины инцидента, но и системные факторы, способствовавшие его возникновению. Возможно, инцидент стал возможен из-за отсутствия необходимой контрольной процедуры, из-за ее несовершенства, из-за низкого качества выполнения, из-за недостаточной компетенции сотрудника. Понимание коренных причин позволяет предотвращать подобные инциденты в будущем.

Еще один метод — опросы и интервью с участниками контрольного процесса. Сотрудники, непосредственно выполняющие контрольные процедуры, часто видят проблемы, не заметные при анализе формальных показателей. Они могут указать на излишнюю сложность процедур, на дублирование функций, на отсутствие необходимой информации, на конфликты между различными требованиями. Такая информация чрезвычайно ценна для совершенствования системы.

Завершающий этап анализа заключается в синтезе полученных результатов и формулировании обобщенных выводов о состоянии контрольной системы, а также рекомендаций по ее совершенствованию. На этом этапе разрозненные данные по различным направлениям должны быть объединены в целостную картину, позволяющую принимать обоснованные управленческие решения.

Для формирования обобщенных выводов может использоваться метод балльной оценки, при котором состояние контрольной системы оценивается по нескольким ключевым параметрам с выставлением интегральной оценки. Например, можно оценивать по пятибалльной шкале такие параметры, как результативность контроля, соблюдение процедур, экономичность, наличие проблемных зон.

Суммарная оценка позволяет отнести систему внутреннего контроля к одному из уровней зрелости: начальному, развивающемуся, зрелому или эталонному. Такая типология дает общее представление о том, на каком этапе развития находится контрольная система и какие задачи являются приоритетными для дальнейшего совершенствования.

Другим подходом является построение профиля контрольной системы — графического отображения значений ключевых показателей, позволяющего наглядно увидеть ее сильные и слабые стороны. Такое ранжирование позволяет эффективно распределять ограниченные ресурсы на совершенствование контроля.

Важным элементом является также определение ответственных за реализацию рекомендаций и сроков их выполнения. Без четкого распределения ответственности даже самые правильные рекомендации рискуют остаться «на бумаге». Поэтому по каждой рекомендации должно быть определено, кто именно отвечает за ее реализацию, в какие сроки, какой результат должен быть достигнут [1].

Таким образом, предложенные методические подходы к анализу результатов мониторинга функционирования системы внутреннего контроля на малых предприятиях представляют собой целостный инструментарий, позволяющий собственнику или руководителю получить объективное представление о состоянии контрольной системы и обоснованно определить направления ее совершенствования.

Ключевой особенностью предлагаемых подходов является их адаптированность к условиям малого бизнеса. Они не требуют глубоких знаний в области статистики, сложного программного обеспечения, привлечения внешних специалистов. В основе подходов — простые, наглядные методы, доступные для понимания любому руководителю, даже не имеющему специальной подготовки в области анализа данных.

Важным достоинством является комплексность анализа, охватывающего все ключевые аспекты функционирования контрольной системы: результативность, соблюдение процедур, экономичность, проблемные зоны.

Решение этих задач сделает анализ результатов еще более доступным и эффективным для широкого круга малых предприятий.

В целом можно резюмировать, что разработанная авторская модель системы внутреннего контроля для малого предприятия отличается от существующих подходов (в том числе от традиционной модели COSO) следующими характеристиками:

- модульность (возможность поэтапного внедрения отдельных компонентов без необходимости одномоментного построения полной системы);
- масштабируемость (адаптация модели к численности персонала и объему деятельности предприятия);
- ресурсная чувствительность (учет ограниченности финансовых и кадровых ресурсов);
- опора на профессиональное суждение руководителя, а не на сложные количественные методы оценки.

Библиографический список

1. *Агеева О. А.*, *Матыцына Ю. Д.* Мониторинг эффективности системы внутреннего контроля и экономической безопасности организации // Вестник ГУУ. — 2022. — № 1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-effektivnosti-sistemy-vnutrennego-kontrolya-i-ekonomicheskoy-bezopasnosti-organizatsii.
2. *Черненко Е. Р.*, *Сафина З. З.* Построение системы внутреннего контроля в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 12/3. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-vnutrennego-kontrolya-v-organizatsii-1.
3. *Ямпольская Н. Ю.*, *Слесарева Д. А.* Интеграция систем внутреннего контроля с мерами защиты информации на малых предприятиях // Экономика и предпринимательство. — 2025. — 11(184). — С. 809—812. — DOI: 10.34925/EIP.2025.184.11.142. — EDN XUEKHW.
4. *Santosuosso P.* A practical approach to designing internal control systems in SMEs // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. — 2025. — Vol. 11, no. 2. — P. 100565. — ISSN 2199-8531. — DOI: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100565.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.259.125

Цифровая трансформация в логистике: тренды и вызовы

© 2026 **Смирнов Даниил Юрьевич**
Ассистент кафедры экономики и управления. Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина.
E-mail: smirnov.d.yur@internet.ru

© 2026 **Трушкина Ирина Рыксибаевна**
Кандидат биологических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления. Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина.
E-mail: auriairina@mail.ru

© 2026 **Шуляк София Андреевна**
Студент. Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина.
E-mail: sofi_q_q@mail.ru

Ключевые слова: логистика, цифровая трансформация, интернет вещей, искусственный интеллект, цепь поставок, блокчейн, большие данные, цифровые компетенции.

Цифровая трансформация в сфере логистики является важным условием конкурентоспособности и устойчивости цепей поставок. В условиях стремительного роста объема данных, ужесточения требований к отслеживанию грузов, изменения потребительских предпочтений традиционные методы управления являются недостаточными для обеспечения эффективной деятельности. Объектом исследования является цифровая трансформация логистических систем в условиях изменений экономики и волатильности цепей поставок. В статье анализируется синергетический эффект интернета вещей, искусственного интеллекта, системы блокчейн, а также их способность преодолевать существующие ограничения, несмотря на наличие барьеров. Рассмотрение данных аспектов позволило составить целостную картину текущего этапа цифровизации в сфере логистики. В статье систематизируются современные подходы к цифровой трансформации логистики, отмечается, что несмотря на признание данного явления трендом, наблюдается недостаточность изучения вопросов интеграции разнородных технологий в единую операционную среду.

Цель исследования — систематизировать актуальные технологические тренды цифровой трансформации логистики и выявить ключевые вызовы (организационные, финансовые, технические, кадровые, регуляторные), сдерживающие их эффективное внедрение.

Введение

«Современный мир динамично развивается, что приводит к тому, что объем данных растет в геометрической прогрессии. Данное явление влечет за собой серьезные последствия, осложняющие процедуры принятия обоснованных

решений на всех уровнях. Технологии Big Data приобретают особое значение в контексте региональной политики, предоставляя возможность анализировать обширные объемы разнородной информации, формировать точные прогнозы, необходимые для оптимального планирования» [7, с. 120—121].

Современный этап развития логистики находится в стадии существенных технологических изменений. Основными направлениями данных изменений можно считать автоматизацию операций или внедрение цифровых транспортных или складских систем. Но, кроме указанных направлений, следует отметить следующие: интернет вещей (IoT), искусственный интеллект, блокчейн, автономные транспортные средства. Синергетический эффект сможет создать возможности в области логистики, например, самокорректирующиеся цепи поставок или прогнозная аналитика в режиме реального времени. Внедрение цифровых технологий может столкнуться с рядом барьеров: организационными, финансовыми, техническими.

Структурные изменения в экономике обуславливают актуальность данного исследования. Пандемия COVID-19 и последовавшие за ней геополитические события выявили недостатки традиционных моделей управления цепями поставок, где отсутствие цифровой видимости приводило к системным сбоям. Поэтому в данной работе систематизируются актуальные направления в области цифровой логистики и выявляются вызовы, сдерживающие их внедрение.

Основная часть

Вопрос цифровой трансформации в логистике широко рассматривается исследователями. И. Н. Кренгауз проанализировала влияние цифровых технологий на организацию и управление логистическими системами. Автор показывает примеры успешных кейсов разных компаний, демонстрирующие эффективность операций и сокращение издержек. Безусловно, цифровая трансформация имеет практическое значение для логистических систем [4].

Е. И. Коваленко рассматривает проблемы, связанные с ростом применения информационных технологий в логистике, особенно в условиях пандемии. Автор анализирует явление «цифрового хаоса» в цепях поставок и предлагает концепцию SCCT как методологическую базу для цифровизации. SCCT призвана обеспечить повышенную прозрачность цепей поставок, что позволит принимать эффективные решения [3].

В. В. Щербаков, Г. Ю. Силкина, С. Ю. Шевченко рассматривают цифровую трансформацию как естественный тренд реагирования менеджмента на ускоренные темпы преобразований в экономике [11].

И. А. Пузанова и П. А. Аверьянова исследуют основные вопросы цифровой трансформации складской логистики. Авторы анализируют цифровые угрозы и возможности для компаний, обосновывают потребность в цифровизации процессов и предлагают методические рекомендации по разработке модели цифровой трансформации. В работе рассматриваются концепции «умного» склада и виртуального складирования [6].

Обобщая представленные позиции, отметим, что авторы сходятся в признании цифровой трансформации логистики объективной и необратимой реакцией на ускоряющееся развитие экономики. И. Н. Кренгауз, И. А. Пузанова, П. А. Аверьянова приводят практические рекомендации для компаний, а Е. И. Коваленко предлагает концепцию SCCT как инструмент систематизации данных для решения проблемы «цифрового хаоса». Целостная прозрачность цепей поставок и учет возможных цифровых угроз позволят обеспечить эффективное внедрение новых инструментов в сферу логистики.

Цифровая трансформация в логистике представляет собой комплексное применение передовых информационных технологий, нацеленное на улучшение всех этапов логистической деятельности. К ней относятся автоматизация рабочих процессов, использование данных в режиме

реального времени, внедрение новых бизнес-подходов. Рассмотрим три взаимосвязанных вызова, с которыми сталкивается логистический бизнес:

1. Рост объема данных.
2. Изменение потребительского поведения.
3. Дефицит цифровых компетенций.

Первым и самым очевидным вызовом является рост объемов данных. Современные цепочки поставок формируют информацию на каждом этапе: от момента оформления до доставки потребителю. Дорожная обстановка, датчики на транспорте, таможенные процедуры формируют совокупность данных, которую не освоить традиционными методами обработки. Для логистического бизнеса это, с одной стороны, открывает прогнозирование спроса, а с другой — требует большого объема инвестиций, создание аналитических платформ и найма квалифицированного персонала. Множество компаний не готовы к таким издержкам. К тому же рост объема данных усиливает вопросы, которые касаются кибербезопасности.

Проанализировав представленные данные за 2020–2025 гг. на рисунке 1, можно сделать следующие выводы. Ключевые показатели цифровизации логистики демонстрируют рост. Объем данных в логистике увеличился более чем в 5 раз, а количество IoT-устройств в управлении цепями поставок выросло до 19,5 млрд единиц. Объем данных, генерируемых одним транспортным средством в день, также возрос почти в 3,5 раза. Рынок Big Data в логистике за тот же период вырос до 15,5 млрд долл. Такая динамика подтверждает, что рост объемов данных является долгосрочным трендом.

Вторым вызовом является изменение потребительского поведения. Клиент, который привык к маркетплейсам с доставкой за час, ожидает от логистических компаний такого же уровня. Пользователи хотят в режиме реального времени отслеживать статус заказа, получать персонализированные уведомления. Именно такие требования определяют потребность в цифровых решениях, но реализация требует не только технических, но и внутренних обновлений процессов. Важно принимать во внимание, что предпочтения потребителей часто изменяются.

Проанализировав представленные данные об изменении потребительского поведения в логистике на рисунке 2 за 2020–2025 гг., можно выделить несколько существенных изменений. Ожидание доставки в тот же день выросло почти вдвое, требование отслеживания в реальном времени увеличилось до 76%. Доля потребителей, готовых платить за скорость доставки, повысилась до 68%, тогда как среднее время доставки в электронной коммерции остается неизменным — 6–7 дней. Можно сказать о разрыве между растущими ожиданиями клиентов и фактическими сроками доставки.

Третий вызов — дефицит цифровых компетенций у персонала. Если сотрудники не могут работать с системой управления поставками, то даже совершенная цепочка поставок не даст желаемого результата. Водители, диспетчеры, менеджеры должны не только освоить, но и изменить подход к принятию решений. На данный момент рынок труда отстает от спроса на цифровые кадры. При таких обстоятельствах компаниям следует проводить внутреннее обучение и переквалификацию сотрудников. Также важно учитывать, что цифровизация воспринимается персоналом как угроза потери рабочего места и вызывает сопротивление изменениям.

Дефицит цифровых навыков у сотрудников в компаниях вырос до 65%. Доля компаний, которые вкладывают средства в переобучение персонала, растет крайне медленно. Это создает дисбаланс между растущей потребностью в цифровых компетенциях и усилиями по их развитию. Позитивной тенденцией можно считать снижение сопротивления персонала внедренным изменениям до 41%, что свидетельствует о постепенной адаптации работников к цифровой среде.

Рост объема данных, изменение потребительского поведения и дефицит цифровых компе-

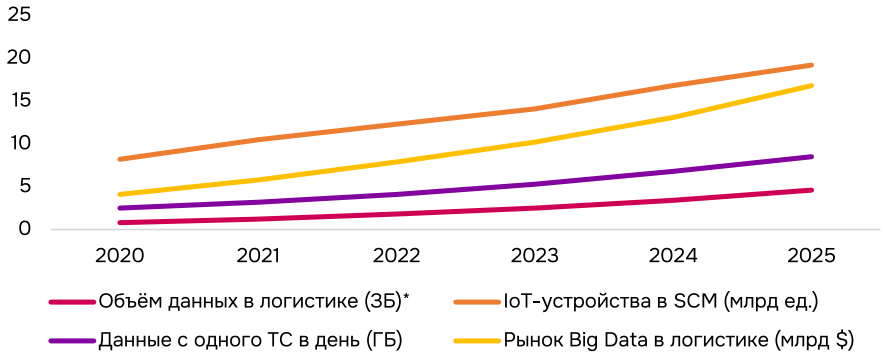


Рис. 1. Показатели цифровизации и роста данных в логистике.
Источник: составлено авторами на основе [2; 8; 10; 13–15].

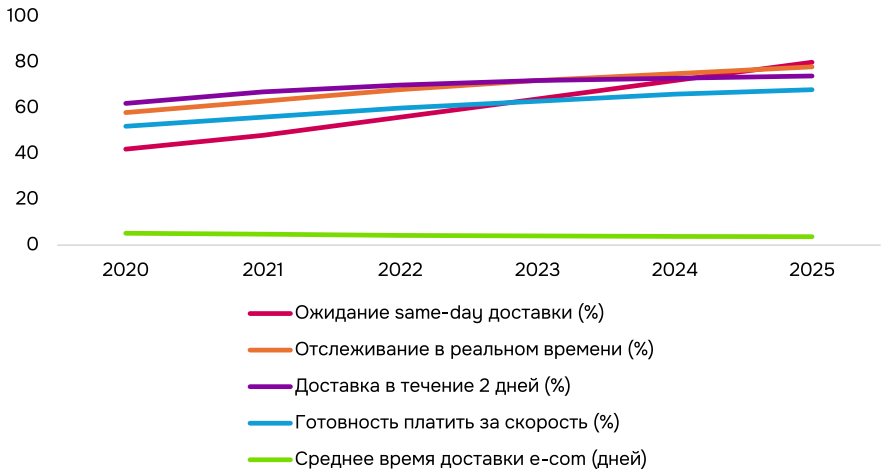


Рис. 2. Изменение потребительского поведения в логистике.
Источник: составлено авторами на основе [2; 8; 10; 13–15].

тенций — это вызовы, требующие системного подхода к решению. Успешное преодоление этих барьеров невозможно без инновационных технологий. В рамках логистики цифровизация охватывает такие направления, как искусственный интеллект и машинное обучение, технологии Интернета вещей (IoT), блокчейн.

Интернет вещей обеспечивает работоспособность предметов, техники и транспортных средств, позволяя им в реальном времени обмениваться информацией. Например, датчики в грузовых контейнерах способны фиксировать и передавать сведения о температуре, влажности и расположении груза. Такие данные повышают точность контроля за товарами, позволяют оперативно реагировать на изменения условий доставки. Компания FedEx внедрила датчики SenseAware ID для отслеживания посылок. Это миниатюрные Bluetooth-метки, которые крепятся к упаковке и обеспечивают точное определение местоположения груза с погрешностью до метра. Они также обеспечивают многократную передачу уведомлений о местонахождении груза [4]. Использование интернета вещей позволяет снизить потери от порчи грузов, ускорить обмен информацией, обеспечить оперативное получение сведений о перемещении отправлений [6].

Искусственный интеллект (ИИ) активно используется в логистике для оптимизации процессов движения потоков и управления складскими запасами. Массивы данных обрабатываются с помощью алгоритмов машинного обучения и нейросетей. Компании получают возможность оперативно принимать обоснованные решения и снижать издержки.

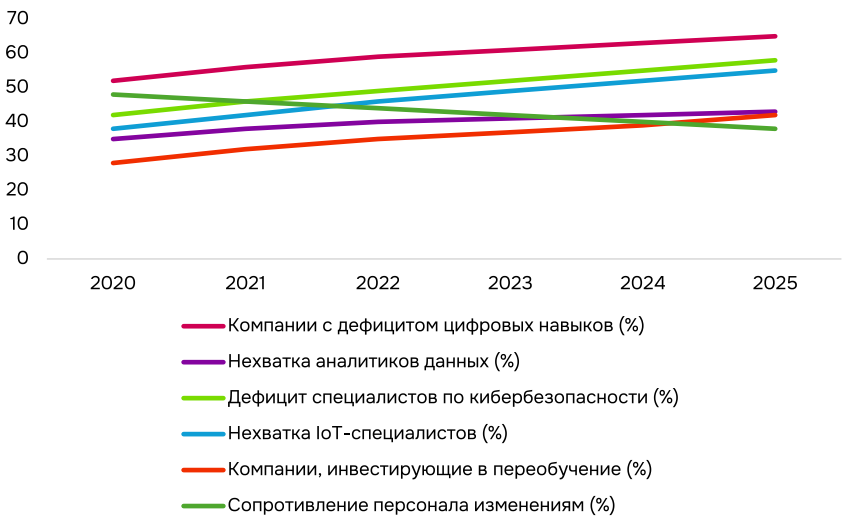


Рис. 3. Дефицит цифровых компетенций сотрудников компаний.
Источник: составлено авторами на основе [2; 8; 10; 13–15].

«Блокчейн является распределенной и децентрализованной базой данных, сформированной участниками, в которой невозможно фальсифицировать данные из-за хронологической записи и публичного подтверждения всеми участниками сети транзакции» [9, с. 42]. В логистике данная технология используется для обеспечения надежности цепочек поставок. Каждое действие участников фиксируется в системе, что позволяет обеспечить всем участникам доступ к информации. Такой подход устраняет необходимость в доверии между независимыми сторонами процесса логистики.

Примером можно считать платформу TradeLens, где с помощью технологии блокчейн организован обмен документами между участниками грузоперевозок. Несмотря на закрытие проекта в 2023 году из-за слабой интеграции участников отрасли, принцип показал высокий потенциал блокчейна для оптимизации международных логистических потоков [4].

Рассмотрим основные трудности, с которыми сталкиваются компании при внедрении цифровых технологий. Внедрение цифровых платформ подразумевает интеграцию различных элементов: устаревших систем складского и транспортного учета с современными облаками, датчиками, модулями искусственного интеллекта и другими компонентами. Обеспечение совместимости этих частей представляет собой сложную задачу. В масштабных структурах изменения должны реализовываться одновременно на нескольких уровнях, что повышает вероятность сбоев, которые могут повлечь значительные финансовые потери.

Внедрение передовых решений требует от сотрудников освоения новых компетенций. Естественной реакцией на данные действия является сопротивление сотрудников. Это связано с опасениями, что роботы или алгоритмы заменят человека на рабочем месте. Успешная трансформация требует масштабных программ обучения и управления изменениями.

Крупные компании активно вкладывают средства в переподготовку и повышение квалификации своих сотрудников. Компания DHL реализовала программы по обучению персонала с новыми WMS-системами и средствами автоматизации обработки посылок. Сотрудники осваивают конкретные инструменты и понимают, как эти технологии улучшают их трудовую деятельность. Такими преимуществами могут стать снижение объема физических нагрузок, повышение безопасности, возможности для карьерного роста

в условиях цифровых технологий. Формирование инновационной культуры позволяет сотрудникам компании воспринимать изменения как возможность, а не угрозу [4].

В контексте международных грузоперевозок передача данных может подпадать под действие разных правовых режимов. Контролирующие органы зачастую демонстрируют замедленную реакцию на внедрение нововведений, что говорит о правовой неопределенности для хозяйствующих субъектов. В сложившихся условиях компании вынуждены самостоятельно разрабатывать внутренние регламенты, ориентируясь на возможные будущие нормативные требования. В таком случае элементом успешной цифровой трансформации отрасли становится взаимодействие бизнес-сообщества и регуляторов. Помимо обозначенных правовых барьеров, на пути цифровизации логистики присутствуют и иные препятствия, в частности необходимость значительных первоначальных капиталовложений, а также отсутствие унифицированных стандартов интеграции разнородных систем. Каждый из перечисленных барьеров требует комплексного подхода к их преодолению, объединяющего технико-технологические решения, управленческие стратегии и организационные меры по работе с персоналом.

Можно выделить несколько ключевых тенденций развития логистики в условиях цифровизации. Они отражают ожидания специалистов относительно того, как технологии будут трансформировать логистические цепочки в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Ожидается, что алгоритмы искусственного интеллекта станут более автономными и способными к принятию решений без прямого участия человека. В логистике это приведет к появлению адаптивных цепочек поставок. Машинное обучение будет активнее использоваться в стратегическом планировании, например, при долгосрочном прогнозировании спроса с учетом макроэкономических показателей, погодных условий и социальных изменений. По мере накопления данных ИИ сможет реагировать на текущие вызовы и оперативно, в режиме реального времени, адаптировать логистические стратегии к возможным будущим изменениям.

На рисунке 4 представлена комплексная модель цифровой трансформации логистики. Первый уровень задает главную цель, связанную с достижением прозрачности цепей поставок. Это может привести к снижению издержек и повышению устойчивости системы. Второй уровень представляет технологическое ядро. Интернет вещей обеспечивает сбор данных с датчиков, искусственный интеллект проводит анализ и прогнозирует спрос, а блокчейн фиксирует транзакции и обеспечивает доверие между участниками. Третий уровень фиксирует системные барьеры, с которыми сталкивается внедрение: интеграционная сложность, человеческий фактор, нормативно-правовое регулирование, экономические ограничения. Четвертый уровень предлагает инструменты преодоления этих барьеров, например, обучение персонала. Пятый уровень описывает будущие тренды.

Можно считать, что в ближайшем будущем произойдет переход от аналитического ИИ к автономному, способному принимать решения без человека, будут сформированы адаптивные цепи поставок, которые будут корректироваться самостоятельно в режиме реального времени. Таким образом, на схеме представлены цель, технологии, барьеры, способы их преодоления и вектор развития в единую логику цифровой трансформации логистики.

Заключение

Цифровая трансформация логистики представляет собой комплексный процесс, основой которого выступают интернет вещей, искусственный интеллект и блокчейн. Они обеспечивают прозрачность функционирования и снижение издержек. Но существуют сдерживающие системные барьеры, связанные со сложностью внедрения, кадровым дефицитом, пробелами в нормативно-правовой базе и высокими инвестиционными рисками. В ближайшей перспективе ключевыми направлениями могут стать переход к автономному ИИ и адаптивным цепям поставок, способным самостоятельно реагировать на изменения.

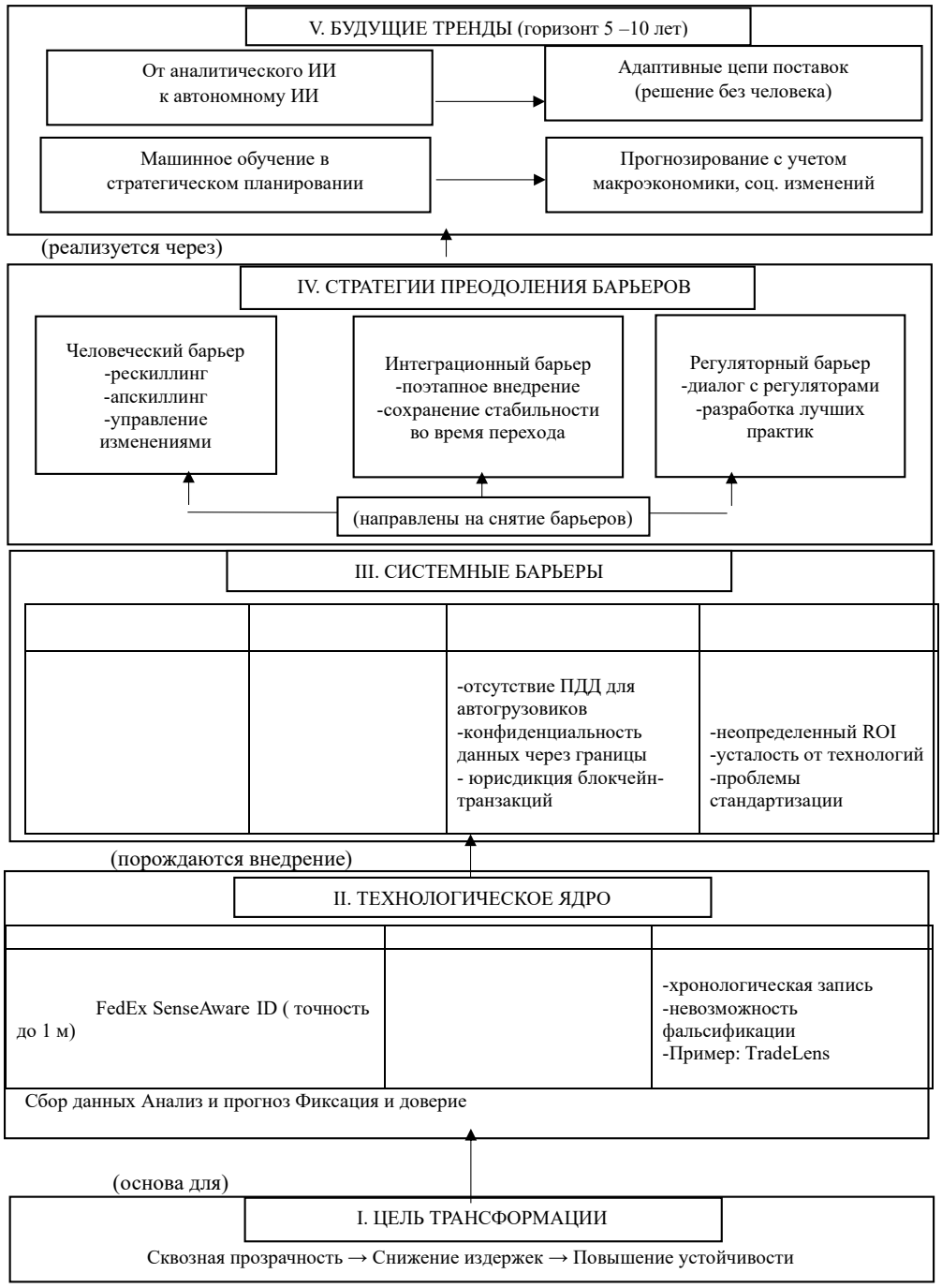


Рис. 4. Цифровая трансформация логистики: драйверы, барьеры, решения, тренды.
Источник: составлено авторами.

Библиографический список

1. *Бушенева Ю. И.*, *Смирнов Д. Ю.* Трансформация управления банком в контексте цифровизации : Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30 апреля 2021 года //. — СПб : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. — С. 291—295. — EDN HVKKYS.
2. Единая межведомственная информационно-статистическая система. — URL: https://www.fedstat.ru (дата обр. 09.06.2026).
3. *Коваленко Е. И.* Проблемы и риски цифровой трансформации в логистике и концепция Control tower // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2022. — № 4—2. — С. 205—208. — DOI: 10.17513/vaael.2158. — EDN WAMGYY.
4. *Кренгауз И. Н.* Цифровая трансформация логистики: тренды, вызовы и перспективы // Молодой исследователь Дона. — 2025. — Т. 10, 5(56). — С. 122—132. — EDN OJVAMQ.
5. *Мухамадиева З. Д.*, *Левина А. И.* Цифровая трансформация транспортно-логистической отрасли Российской Федерации: тренды, вызовы, решения, технологии // Научный аспект. — 2024. — Т. 31, № 5. — С. 4216—4225. — EDN XSXZZC.
6. *Пузанова И. А.*, *Аверьянова П. А.* Цифровая трансформация складской логистики. — М., 2023. — 86 с. — ISBN 978-5-466-04182-8. — EDN UUOLAY.
7. *Смирнов Д. Ю.* Технологии Big Data как инструмент обеспечения сбалансированного развития региональной экономической системы : Материалы XVI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 22–23 мая 2025 года // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир. — Санкт-Петербург : Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина, 2025. — С. 120—125. — EDN XKDFDL.
8. Федеральная служба государственной статистики. — URL: https://rosstat.gov.ru (дата обр. 09.06.2026).
9. *Федотова В. В.*, *Емельянов Б. Г.*, *Типнер Л. М.* Понятие блокчейн и возможности его использования // European Science. — 2018. — 1(33). — С. 40—48. — EDN YOATFE.
10. Цифровая экономика: 2024 : краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин [и др.]. — М. : ВШЭ, 2024. — 124 с.
11. *Щербаков В. В.*, *Силкина Г. Ю.*, *Шевченко С. Ю.* Управление трансформационными изменениями в обеспечении динамики цифровой зрелости логистики // π-Economy. — 2024. — Т. 17, № 5. — С. 132—145. — DOI: 10.18721/JE.17508. — EDN AIHOPA.
12. FedEx will track your packages more precisely than ever / Minew Technology. — 2024. — URL: https://www.minew.com/fedex-will-track-your-packages-more-precisely-than-ever (visited on 06/12/2026).
13. Global DataSphere Forecast 2024–2028 / International Data Corporation. — 2024. — URL: https://www.idc.com (visited on 06/13/2026).
14. Supply Chain Technology Trends / Gartner Inc. — 2024. — URL: https://www.gartner.com (visited on 06/13/2026).
15. The future of last-mile delivery: Consumer expectations and operational realities / McKinsey & Company. — 2024. — URL: https://www.mckinsey.com (visited on 06/13/2026).
16. *Wragg E.* Maersk and IBM pull the plug on TradeLens / GTR Global Trade Review. — 2023. — URL: https://www.gtreview.com/news/fintech/maersk-and-ibm-pull-the-plug-on-tradelens (visited on 06/11/2026).

УДК 004.9 DOI: 10.14451/1.259.133

Экономическая оценка архитектурных методов интеграции данных в цифровых двойниках

© 2026 **Яшина Виктория Денисовна**
Преподаватель. Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина.
E-mail: mvitalinaya15@yandex.ru

© 2026 **Круглов Илья Александрович**
Преподаватель. Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина.
E-mail: kruglov@volga-shipyard.ru

© 2026 **Поначугин Александр Викторович**
Заведующий кафедрой, Доцент, Кандидат экономических наук. Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина.
E-mail: sasha3@bk.ru

Ключевые слова: цифровой двойник, интеграция данных, IoT, потоковая обработка, брокер сообщений, Kafka, классификация архитектур, экономическая эффективность.

В статье рассматриваются архитектурные методы интеграции данных в цифровых двойниках. Проведен анализ потокового, периферийного и гибридного подходов к передаче данных от IoT-устройств. Предложена авторская классификация методов интеграции на основе трех критериев: способа передачи, типа хранения данных и топологии сети. Сформулированы практические рекомендации по выбору архитектуры в зависимости от требований к латентности и масштабируемости, а также дана экономическая оценка различных вариантов построения систем интеграции.

В условиях цифровой трансформации промышленности технология цифровых двойников (digital twins) становится ключевым инструментом управления сложными киберфизическими системами. Согласно данным Grand View Research, мировой рынок цифровых двойников вырастет с 3,76 млрд долларов США в 2018 году до 57,38 млрд долларов к 2027 году. В России, по данным НИУ ВШЭ, около 22% крупных компаний уже используют цифровые двойники, а еще 34% планируют их внедрение в ближайшей перспективе.

Понятие цифрового двойника впервые предложено профессором Мичиганского университета Майклом Гривсом в 2002 году для описания виртуального представления физического продукта. Однако, как отмечают авторы обзорных исследований [5; 10], до сих пор отсутствует единая стандартизированная архитектура, а выбор методов интеграции данных часто осуществляется эвристически. Существующие публикации фокусируются на отраслевых применениях, оставляя вне рассмотрения вопросы систематизации архитектурных подходов к интеграции данных.

С экономической точки зрения, необоснованный выбор архитектуры интеграции данных приводит к избыточным капитальным затратам на инфраструктуру и росту операционных расходов на ее сопровождение. Разработка классификации, учитывающей экономическую эффективность различных методов интеграции, позволяет предприятиям оптимизировать инвестиции при внедрении цифровых двойников и сократить совокупную стоимость владения такими системами.

Целью настоящей работы является разработка классификации архитектурных методов интеграции данных для цифровых двойников.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Уточнить понятийный аппарат в области цифровых двойников и интеграции данных, выделив ключевые характеристики и компоненты.
- Выявить основные архитектурные подходы к интеграции данных, используемые в современных цифровых двойниках, на основе анализа научной литературы.
- Предложить классификацию методов интеграции на основе выделенных критериев.
- Провести сравнительный анализ выделенных подходов и сформулировать рекомендации по их выбору в зависимости от требований к реальному времени и масштабируемости, а также дать экономическую оценку различным архитектурным решениям.

Научная новизна работы заключается в разработке трехуровневой классификации архитектур методов интеграции данных для цифровых двойников, учитывающей способ передачи (потоковый/периферийный), тип хранения данных (нативные и надстрочные СУБД временных рядов) и топологию (брокерная/шинная/клиент-серверная), а также в выявлении критериев выбора архитектуры в зависимости от требований к латентности и масштабируемости.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенная классификация может быть использована при проектировании цифровых двойников для выбора оптимального технологического стека интеграции данных, что позволит сократить время и затраты на разработку, а также обосновать инвестиции с точки зрения совокупности стоимости владения.

Под цифровым двойником (digital twin) в данной работе понимается виртуальное представление физического объекта, процесса или системы, которое находится в двусторонней связи со своим реальным прототипом, обеспечивая мониторинг, анализ и оптимизацию его функционирования.

Концептуальная модель цифрового двойника, предложенная М. Гривсом в 2002 году, включает три компонента: физический продукт, виртуальный продукт и информационную связь между ними [10, с. 20]. Ключевым отличием цифрового двойника от статической цифровой модели является наличие двусторонней обратной связи: модель не только имитирует поведение объекта, но и обновляется на основе данных с датчиков, а также может вырабатывать управляющие воздействия [5, с. 3–4].

Промышленный интернет-консорциум (IIC) определяет цифровой двойник как «формальное цифровое представление актива, процесса или системы, которое фиксирует атрибуты и поведение этого объекта, подходящие для передачи, хранения, интерпретации или обработки в определенном контексте» [2, с. 1]. Важно различать понятия «цифровой двойник» и «цифровая тень»: цифровая тень — это лишь набор данных, получаемых с датчиков, в то время как цифровой двойник предполагает наличие двусторонней связи и управляющих воздействий [8, с. 4–5].

Цифровой двойник полагается на датчики Интернета вещей (IoT) для сбора оперативных данных о физическом объекте в реальном времени [5, с. 108]. Процесс передачи, обработки и хранения этих данных составляет суть интеграции данных в контексте цифровых двойников.

В данной работе под методом интеграции данных понимается способ организации информационного обмена между физическим объектом

и его цифровым двойником, включая используемые протоколы, топологию сети, частоту передачи данных и способ хранения.

Ключевое отличие цифрового двойника от классической имитационной модели состоит в том, что изменения состояния в цифровом двойнике инициируются не статистическими распределениями, а реальными данными с датчиков. Это, в свою очередь, накладывает требования к низкой латентности, высокой пропускной способности и надежности доставки сообщений [11, с. 4].

Анализ научной литературы и отраслевых публикаций позволяет выделить три основных подхода к интеграции данных в архитектурах цифровых двойников: потоковая передача (stream integration), периферийная обработка (edge integration) и гибридные схемы, сочетающие оба метода. Каждый из подходов имеет свои преимущества, ограничения и области применения.

Потоковая интеграция предполагает непрерывную передачу данных от множества IoT-датчиков к цифровому двойнику в режиме, близком к реальному времени. Данные поступают непосредственно в виртуальную модель, что позволяет ей отражать текущее состояние физического объекта с минимальной задержкой [5, с. 109].

В основе потокового подхода лежат легковесные протоколы publish-subscribe. Наиболее распространенными являются:

- MQTT (Message Queuing Transport) — протокол, оптимизированный для устройств с ограниченными ресурсами, работающий по модели «издатель-подписчик» [5, с. 109];
- OPC UA (Open Platform Communications Unified Architecture) — промышленный стандарт, обеспечивающий интероперабельность оборудования, безопасность и расширенные возможности моделирования данных [5, с. 109];
- Apache Kafka — распределенная платформа для потоковой обработки данных с высокой пропускной способностью и низкой задержкой [6, с. 6].

Преимуществами потоковой интеграции являются максимальная актуальность данных и возможность мгновенного реагирования на отклонения в работе оборудования. К ограничениям можно отнести необходимость стабильной высокоскоростной сети, значительные вычислительные ресурсы для обработки непрерывных потоков и сложность синхронизации разнородных источников данных [5, с. 109–110].

Периферийная интеграция предполагает, что часть обработки данных выполняется непосредственно на стороне IoT-устройств или на локальных шлюзах («на краю» сети). В цифровой двойник передается уже обработанная, агрегированная и отфильтрованная информация [5, с. 110].

Такой подход позволяет снизить сетевую нагрузку и уменьшить задержки за счет локальной обработки. Он особенно эффективен в производственных сценариях с большим количеством датчиков, где сетевые каналы могут быть перегружены, или при необходимости автономной работы узлов при сбоях связи [5, с. 110]. Кроме того, на «краю» могут применяться шлюзы, объединяющие разные протоколы (например, MQTT и OPC UA) и стандартизующие модель данных [5, с. 110].

Ограничением данного подхода является потенциальное замедление поступления части данных в центральную модель, что может быть критично для задач, требующих глобальной аналитики в реальном времени [5, с. 110].

Гибридные схемы сочетают потоковую и периферийную интерпретацию, распределяя обработку данных между уровнями «края» и облака (или центрального сервера). Локальные устройства выполняют первичную фильтрацию и агрегацию, а в центральную систему передаются либо критические события, либо данные, которые требуют комплексного анализа [6, с. 11–12].

На основе анализа литературы, представленного в разделе 3, а также с учетом требований, предъявляемых к современным цифровым двойникам, ниже предлагается авторская классификация архитектурных методов интеграции данных.

Предлагаемая классификация базируется на трех критериях, наиболее существенных для проектирования систем интеграции данных в цифровых двойниках: способ передачи данных (непрерывный поток или передача после предварительной обработки), тип хранения данных (нативная СУБД временных рядов или надстроечная СУБД поверх реляционной/NoSQL-базы), а также топология сети (брокерная, шина данных или клиент-серверная).

Таблица 1. Классификация архитектур методов интеграции данных для цифровых двойников.

Критерий	Тип архитектуры	Характеристика	Примеры технологий
Способ передачи	Потоковый (Stream)	Непрерывная передача данных в реальном времени, низкая латентность.	Apache Kafka, MQTT
Способ передачи	Периферийный (Edge)	Локальная обработка на стороне датчиков, передача агрегированных данных.	IoT-шлюзы, MQTT + фильтрация
Тип хранения	Нативная СУБД-ВР	Самостоятельная система, оптимизированная под временные ряды.	InfluxDB, Prometheus
Тип хранения	Надстроечная СУБД-ВР	Реализована поверх реляционной или NoSQL-СУБД.	TimescaleDB (на PostgreSQL), OpenTSDB (на HBase)
Топология	Брокерная (Broker)	Асинхронная публикация-подписка через центральный брокер.	Apache Kafka, RabbitMQ
Топология	Шина данных (Data Bus)	Единая шина с маршрутизацией и преобразованием сообщений.	OPC UA, Apache Camel
Топология	Клиент-серверная	Синхронные запросы-ответы между компонентами.	REST API, gRPC

На основе таблицы 1 выделены четыре группы методов интеграции:

1. Группа А (брокерские потоковые, например Kafka + MQTT) обеспечивает минимальную латентность и масштабируемость, рекомендуется для систем с числом датчиков более 1000.
2. Группа Б (периферийные, например IoT-шлюзы) снижает нагрузку на сеть, рекомендуется для распределенных систем с ограниченной пропускной способностью.
3. Группа В (надстроечные СУБД-ВР, например TimescaleDB) позволяет использовать существующую инфраструктуру, рекомендуется для интеграции с legacy-системами.
4. Группа Г (гибридные) сочетает низкую латентность с хранением истории и является наиболее универсальным решением для промышленных сценариев.

На основе предложенной ранее классификации проведем сравнительный анализ выделенных групп методов интеграции по ключевым практическим параметрам: латентность, масштабируемость, сложность внедрения и пригодность для работы в реальном времени. Результаты сведены в таблицу 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ групп методов интеграции данных.

Параметр	Брокерские потоковые	Периферийные	Надстроечные	Гибридные
Латентность	Очень низкая (<100 мс)	Низкая (после агрегации)	Высокая (зависит от запроса)	Низкая
Масштабируемость	Высокая (горизонтальная)	Средняя (ограничена шлюзом)	Средняя	Высокая
Сложность внедрения	Средняя	Низкая	Низкая (есть готовая инфраструктура)	Высокая
Подходит для реального времени	Да	Частично	Нет	Да
Подходит для хранения истории	Частично (через отдельное хранилище)	Частично	Да	Да
Требования к сети	Высокое (стабильность, скорость)	Низкие	Средние	Высокие

На основе проведенного сравнения могут быть сформулированы следующие рекомендации:

- Брокерские потоковые методы рекомендуются выбирать в сценариях, где требуется минимальная задержка передачи данных (менее 100 мс), число датчиков превышает 1000 единиц, а пропускная способность сети достаточно для непрерывной передачи потоков. Типичные применения: мониторинг быстротекущих процессов, предиктивная аналитика состояния оборудования в реальном времени.
- Периферийные методы целесообразно применять в распределенных системах с ограниченной пропускной способностью каналов связи, а также в ситуациях, когда часть данных может быть обработана локально без потери ценности для конечного приложения. Типичные применения: удаленные промышленные объекты, автономные сенсорные сети.
- Методы на основе надстроечных СУБД-ВР оправданы в проектах, где уже развернута инфраструктура реляционных или NoSQL-баз данных, а требования к латентности не являются критическими. Также этот подход удобен для задач, связанных с анализом больших объемов исторических данных [8, с. 5–6].
- Гибридные методы представляют собой наиболее универсальное решение и рекомендуются для большинства промышленных сценариев, где одновременно требуются низкая латентность потоковой обработки и возможность долгосрочного хранения исторических данных для последующего анализа. Данный подход сочетает достоинства брокерных потоковых методов и систем хранения временных рядов, однако требует более высоких затрат на внедрение и сопровождение.

Выбор архитектуры интеграции данных напрямую влияет на экономическую эффективность проекта цифрового двойника. Брокерские потоковые методы (группа А) требуют высоких капитальных затрат на серверное оборудование, но минимизируют простои производства, что снижает операционные расходы, и экономически оправданы для непрерывных производств с высокими требованиями к надежности. Периферийные методы (группа Б) отличаются более низкими капитальными затратами за счет переноса вычислений на IoT-шлюзы, однако распределенная инфраструктура может увеличить операционные расходы на обслуживание и обновление шлюзов. Методы на основе надстроечных СУБД-ВР (группа В) наиболее экономичны для модернизации существующих систем, так как

используют уже развернутую инфраструктуру реляционных баз данных. Гибридные методы (группа Г) обеспечивают баланс капитальных и операционных затрат: требуют умеренных вложений на старте, но в долгосрочной перспективе снижают риски потерь данных и эксплуатационные издержки. Таким образом, предложенная классификация может служить основой для технико-экономического обоснования проектов создания цифровых двойников, позволяя увязать архитектурные решения с затратами предприятия.

Проведенное исследование позволило систематизировать существующие подходы к интеграции данных в цифровых двойниках. Показано, что ключевыми методами являются потоковая передача данных, периферийная обработка и их гибридные комбинации. На основе анализа литературных источников предложена авторская классификация, в которой методы интеграции различаются по способу передачи данных, типу хранения и топологии сети.

Предложенная классификация позволяет обоснованно выбирать архитектуру интеграции в зависимости от требований к латентности, масштабируемости и необходимости интеграции с существующими информационными системами. Новизна работы состоит в комплексном учете трех разнородных критериев в рамках единой классификации, а также в добавлении экономической оценки различных архитектурных решений. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенной классификации при технико-экономическом обосновании проектов цифровых двойников, что позволяет оптимизировать капитальные и операционные затраты предприятий.

Библиографический список

1. *Воробчикова Е. О.* Персонализация как ключевой принцип обучения взрослых в условиях цифровизации // Вестник Мининского университета. — 2025. — Т. 13, № 1. — С. 1. — DOI: 10.26795/2307-1281-2025-13-1-1.
2. Дизайн цифрового двойника / С. Малакути [и др.] // Современная электроника. — 2022. — № 8. — С. 36—45.
3. *Зорина Н. В.*, *Забурдяев А. В.* Информационно-аналитическая система организации конвейерной обработки данных для умного производства : сборник трудов РТУ МИРЭА // Цифровые технологии и системы. — М., 2023. — С. 320—342.
4. *Иванов Е. В.*, *Цымблер М. Л.* Обзор современных систем обработки временных рядов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Вычислительная математика и информатика. — 2020. — Т. 9, № 4. — С. 79—97. — DOI: 10.14529/cmse200406.
5. *Лычкина Н. Н.*, *Павлов В. В.* Концепция цифрового двойника и роль имитационных моделей в архитектуре цифрового двойника // Прикладная информатика. — 2024. — № 1. — С. 4—23.
6. *Мударисов А. А.* Методы интеграции данных IoT в цифровые двойники для моделирования производственных процессов : сборник трудов XV Международной научно-практической конференции // Молодежь и современные информационные технологии. — Казань : Казанский государственный энергетический университет, 2024. — С. 108—111.
7. *Паршина И. С.*, *Фролов Е. Б.* Разработка цифрового двойника производственной системы на базе современных цифровых технологий // Экономика в промышленности. — 2020. — Т. 13, № 1. — С. 29—34. — DOI: 10.17073/2072-1633-2020-1-29-34.
8. *Петров А. В.* Цифровые двойники — цифровые тени — цифровые двойники // Актуальные вопросы аграрной науки. — 2024. — 3(52). — С. 73—81. — DOI: 10.51215/2411-6483-2024-52-73-81.
9. *Пономарев К. С.*, *Феофанов А. Н.*, *Гришина Т. Г.* Стратегия цифрового двойника производства как метод цифровой трансформации предприятия // Вестник МГТУ «Станкин». — 2019. — 2(46). — С. 23—30.
10. *Прохоров А.*, *Лысачев М.* Цифровой двойник. Анализ, тренды, мировой опыт / под ред. А. Боровкова. — М. : АльянсПринт, 2020. — 401 с. — ISBN 978-5-6042891-7-4.
11. Цифровые двойники и дискретно-событийные системы / Д. Е. Намиот [и др.] // International Journal of Open Information Technologies. — 2021. — Т. 9, № 2. — С. 70—75.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.259.139

Мошенничество как угроза экономической безопасности РФ

© 2026 **Захарова Елизавета Николаевна**
Студент. Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь.
E-mail: liza_zakharova_2004@mail.ru

© 2026 **Бобков Александр Владиславович**
Кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства и экономической безопасности. Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь.
E-mail: bobkovav@yandex.ru

Ключевые слова: мошенничество, киберпреступность, финансовые пирамиды, экономическая безопасность, законопроекты, ИИ, социальная инженерия, цифровые платформы, несанкционированные транзакции.

По данным за 2025 год, объём хищений денежных средств составил около 29,3 млрд рублей. При этом количество несанкционированных операций выросло примерно на 30%. Почти половина всех преступлений (49,4%) относится к хищениям чужого имущества. В статье рассматриваются основные виды мошенничества, которые наиболее распространены в последние годы: кибермошенничество, финансовые пирамиды, а также использование технологий искусственного интеллекта. Выявлены такие риски и угрозы, как имиджевый ущерб национальной финансовой системе, незаконный вывод средств за рубеж через криптовалюты, компрометация государственных информационных систем, уязвимость антифрод-систем перед методами социальной инженерии, «стратегия тысячи порезов» (мелкие транзакции), а также недостаточная координация между финансовыми учреждениями и операторами связи. Для демпфирования рисков предложены мероприятия: введение законодательной ответственности организаций за несоблюдение требований по предотвращению мошенничества; замена традиционной многофакторной аутентификации на системы анализа поведенческих характеристик (скорость набора текста, движения мыши, положение устройства) с использованием искусственного интеллекта; организация оперативного обмена данными между банками, торговыми сетями, операторами связи и полицией в реальном времени; переход от теоретических инструктажей к практическим симуляциям атак с использованием дипфейков; внедрение системы «доверенного лица» для подтверждения крупных операций уязвимых категорий граждан. Реализация данных мероприятий позволит снизить долю несанкционированных транзакций, уменьшит материальный и имиджевый ущерб для государства и граждан и укрепит экономическую безопасность страны в условиях цифровых угроз.

В связи с цифровой трансформацией экономики появляется спектр новых опасностей. Среди них — риск нелегального перевода похищенных средств за границу через площадки для операций с криптовалютой; задействование технологий ИИ (искусственного интеллекта) для создания реалистичных дипфейков; угроза компрометации государственных информационных систем, которая предоставляет злоумышленникам доступ к конфиденциальной информации и позволяет разрабатывать сложные схемы преступлений.

К 2025–2026 годам киберпреступность перестала рассматриваться только как финансовая проблема. Она также влияет на уровень доверия к банковской системе и государственным институтам в целом. Увеличение числа кибератак подрывает доверие к безналичным расчётам и финансовым институтам: согласно результатам социологических исследований, проведенных компанией Blancco Technology Group, более трети организаций (37%), столкнувшихся с инцидентами утечки данных, зафиксировали снижение клиентской базы. Исследование, проведенное Omega Systems, выявило, что 88% руководителей в финансовом секторе считают успешную киберугрозу фактором, способствующим оттоку клиентских средств. Десятая часть опрошенных (10%) сомневается в действенности отдельных защитных мер. В их числе — механизм «периода охлаждения» при выдаче кредитов.

Банк России обратил внимание на то, что некоторые кредитные учреждения проводят избыточно активную политику противодействия мошенничеству: массовые блокировки счетов и значительный рост количества жалоб. За девять месяцев 2025 года число поданных претензий увеличилось на 21%, достигнув отметки в 170,5 тыс. обращений. При этом злоумышленники эксплуатируют образ официальных государственных структур — Федеральной службы безопасности РФ (Российской Федерации), Росфинмониторинга, а также российского сервиса МАКС, что подрывает доверие к государственному аппарату.

За последние 5 лет объём наличной денежной массы в РФ вырос почти в полтора раза: к началу 2026 года он составил 19,7 трлн рублей. Этот рост (на 46%) вызван не только страхом перед экономическим кризисом, но и желанием граждан обезопасить свои финансы от киберпреступников. Также фактором является излишне жесткая блокировка банками переводов между гражданами, которая заставляет людей возвращаться к наличным расчетам. В 2026 году безналичные платежи продолжат доминировать (их доля составит около 90%), однако удельный вес наличных вырастет ещё на 10–15 процентных пунктов. Это оказывает негативное воздействие на экономику: с одной стороны, растут издержки на поддержание наличного обращения, с другой — расширяется теневой сектор, а также несколько тормозит прогресс цифровых платежных технологий, которые недавно активно внедрились в банковскую сферу. На практике технический прогресс существенно обгоняет формирование правовой базы. В результате злоумышленники успевают применять новые инструменты ещё до того, как государство настраивает контрольные механизмы.

Свыше половины всех учтенных преступлений приходится на имущественные хищения (табл. 1, рис. 1). Корыстные мотивы по-прежнему выступают в качестве ключевого драйвера преступной деятельности. Сохраняется недостаточная эффективность в сфере защиты имущественных прав и действующих механизмов финансового контроля. Рост числа хищений, прежде всего в цифровой сфере, связан с тем, что для их совершения не нужны ни прямой физический контакт, ни применение насилия. Злоумышленникам достаточно владеть приёмами социальной инженерии и иметь доступ к закрытым сегментам интернета, чтобы совершать противоправные действия.

Таблица 1. Общие сведения о состоянии преступности. Количество зарегистрированных преступлений.

	2021	2022	2023	2024	2025	Янв–Фев 2026
Всего преступлений	2 004 404 (-1,9%)	1 966 795 (-1,9%)	1 947 161 (-1,0%)	1 911 258 (-1,8%)	1 771 174 (-7,3%)	253 315 (-17,7%)
Экономической направленности	117 707 (+11,6%)	111 429 (-5,3%)	105 257 (-5,5%)	105 437 (+0,2%)	107 180 (+1,7)	24 416 (-8,9%)
Совершенных с использованием информационно-телекоммуникационных технологий или в сфере компьютерной информации	517 722 (+1,4%)	522 065 (+0,8%)	676 951 (+29,7%)	765 365 (+13,1%)	675 372 (-11,8%)	83 001 (-29,0%)
коррупционной направленности	35 051 (+13,8%)	35 340 (+0,8%)	36 407 (+3,0%)	38 503 (+5,8%)	43 241 (+12,3%)	9427 (-10,1%)
против собственности	1 195 838 (-2,0%)	1 169 495 (-2,2%)	1 136 957 (-2,8%)	1 040 969 (-8,4%)	43 241 (+12,3%)	133 626 (-14,5%)
мошенничества ст. 159–159.6 УК РФ	339 606 (+1,2%)	343 085 (+1,0%)	433 708 (+26,4%)	445 690 (+2,8)	411 714 (-7,6%)	57 347 (-16,9%)

В начале 2026 года отмечено существенное снижение уровня ИТТ-преступности (преступления, совершаемые с использованием информационно-телекоммуникационных технологий) на 29%. Этот тренд не обусловлен уменьшением активности злоумышленников, а является результатом повышения эффективности мер по защите информационных систем. Система «Антифрод» и масштабные мероприятия по блокировке подменных номеров (более 577 миллионов звонков за первые 3 квартала 2024 года) демонстрируют высокую результативность в предотвращении массовых и простых мошеннических схем. Работа этих систем дала возможность пресечь 72,2 млн сомнительных денежных операций совокупным объёмом 13,5 трлн рублей. Самая высокая результативность была отмечена у ведущих банков: точность срабатывания их антифрод-инструментов достигла 99,7%. Внедрение платформы «Антифрод» позволило кардинально сократить случаи мошенничества, сопряженные с подменой телефонных номеров. Удельный вес подобных преступлений упал с 30% до 2%; число заблокированных подозрительных вызовов превысило 620 млн.

В 2025 году тенденция к ослаблению кибермошенничества укрепилась. Банкам удалось не пропустить 134,2 млн мошеннических транзакций общей стоимостью 13,9 трлн рублей — это практически вдвое превосходит прошлогодний уровень эффективности антифрод-мероприятий. В частности, были отключены 69,1 тыс. телефонных номеров и 38,4 тыс. вредоносных сайтов и страниц в социальных сетях. Как заявил Председатель Правительства РФ Михаил Мишустин, начиная с июля 2025 года фиксируется устойчивое сокращение количества цифровых преступлений. За десять месяцев текущего года их число снизилось на 9,5%, а октябрьские значения оказались на 25% ниже, чем за аналогичный месяц предшествующего года.

Происходящее формирует искаженное восприятие обстановки. Преступные схемы стремительно усложняются: злоумышленники задействуют передовые технологии и всё глубже проникают в психологию потенциальных жертв. Даже при сокращении общего числа таких инцидентов сами сценарии становятся изощреннее. Потерпевшие рискуют потерять более крупные суммы, а расследовать подобные дела становится всё труднее. Свыше половины мошеннических деяний относятся к разряду тяжких или особо тяжких.

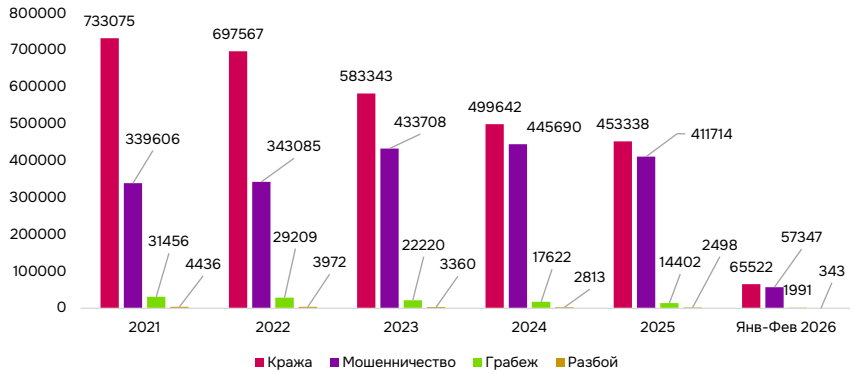


Рис. 1. Динамика хищения чужого имущества, тыс.

В последнее время наблюдается тенденция к снижению уровня традиционных краж и грабежей, в то время как частота дистанционных хищений остается на стабильном уровне. Они требуют меньше риска и при этом могут приносить более высокий доход. В отличие от физических проникновений, которые представляют прямую угрозу задержания, дистанционные атаки могут быть совершены из-за пределов юрисдикции пострадавшей стороны. Если смотреть на текущую динамику, к концу 2026 года количество преступлений против собственности, требующих физического контакта, будет неуклонно снижаться, в то время как методы бесконтактных преступлений будут становиться все более изощренными вследствие развития технологий ИИ.

Существует корреляция между всплесками мошенничества (рис. 2, 3) и определенными экономическими событиями. Такие явления часто наблюдаются в периоды выплаты социальных пособий, проведения масштабных распродаж, а также при повышенной экономической нестабильности. Мошенники постоянно анализируют, как люди реагируют в стрессовых ситуациях, маркетинговые стратегии, эффективно используя актуальные события и новости для создания убедительных и правдоподобных сценариев и активно этим пользуются. Например, мошенники распространяют предложения о «специальных антикризисных счетах» и «выплатах, которые связаны с новыми законодательными изменениями».

В период с января по февраль 2026 года количество преступлений экономической направленности снизилось на 8,9% по сравнению с предыдущим годом. Общее число выявленных преступлений данной категории составило 24,4 тыс., что соответствует 9,6% от общего количества зарегистрированных правонарушений. Материальный ущерб от этих преступлений, включая завершенные и приостановленные дела, достиг 62,7 млрд. руб. В сравнении с 2024 годом количество преступлений возросло на 1,7% (107,2 тыс. — 6,1%), ущерб составил 363,4 млрд руб. (рис. 4) [9].

Современные системы противодействия мошенническим операциям (антифрод-системы) банков демонстрируют высокую эффективность в предотвращении мелких хищений. Однако при столкновении с комплексными многоэтапными схемами, которые нацелены на значительные финансовые потери, их результативность снижается. Основной проблемой остаётся влияние социальной инженерии. Даже при наличии современных технологий клиент может самостоятельно подтвердить операцию под давлением мошенников, игнорируя предупреждения системы.

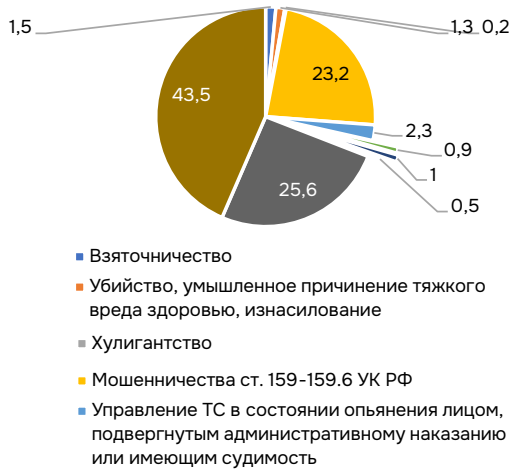


Рис. 2. Структура преступности, %, 2025 г.

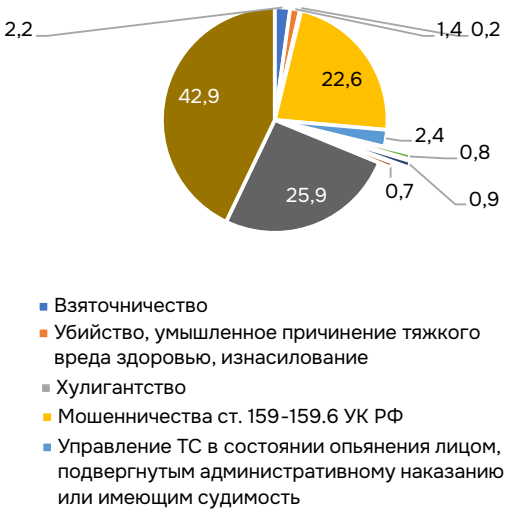


Рис. 3. Структура преступности, %, 2026 г. Январь–Февраль.

Стабильность экономической преступности сопровождается наличием сформированной системы взаимодействия. В неё входят: теневой рынок лиц, участвующих в обналичивании денежных средств (так называемых «дропов»), специализированные интернет-платформы для продажи похищенных данных, а также защищённые каналы коммуникации. Дополнительная проблема заключается в том, что многие случаи не становятся публичными. Компании не всегда готовы раскрывать информацию о хищениях.

По итогам 2025 года количество несанкционированных транзакций возросло на 31,2% по сравнению с 2024 годом, при этом их совокупный объём увеличился на 6,4%. Злоумышленники всё чаще прибегают к совершению мелких несанкционированных транзакций. Такой подход оказывается эффективным, поскольку небольшие списания часто остаются незамеченными. Пользователи реже реагируют на незначительные суммы, а автоматические системы банков не всегда блокируют подобные операции. Эта стратегия («стратегия тысячи порезов») позволяет мошенникам аккумулировать значительную прибыль при минимальном уровне риска. Во многом это стало возможным за счёт автоматизации. С помощью специальных программ мошенники проводят большое количество операций за короткое время. За последние годы несанкционированные операции составили 0,00071% от общего объёма денежных переводов, что на 0,00005% превышает показатель 2024 года (0,00066%) (рис. 5, 6). Основной фактор — стремительное распространение Системы быстрых платежей (СБП) и сервисов онлайн-банкинга, эксплуатируемых недостаточно квалифицированными пользователями.

Более 90% мошеннических атак направлены на частных лиц. Однако финансовый ущерб, который причиняется компаниям в результате единичного инцидента, превышает убытки, наносимые отдельным гражданам. В случае с физическими лицами мошенники чаще воздействуют на эмоции. А вот при атаках на компании обычно используются технические уязвимости, например поддельные платежные документы или доступ к аккаунтам. Во многих случаях проблема связана с компетенциями самих сотрудников. Недостаток знаний в области безопасности может привести к серьёзным последствиям.

По итогам 2025 года средняя сумма одной операции без добровольного согласия клиента снизилась до 18,6 тыс. рублей (в 2024 году этот показатель составлял 22,9 тыс. рублей). Такая динамика характерна как для физических (в 2025 году — 18,0 тыс. рублей, в 2024 году — 22,4 тыс. рублей), так и для юридических лиц (в 2025 году — 373,2 тыс. рублей, в 2024 году — 467,7 тыс. рублей) (рис. 7).

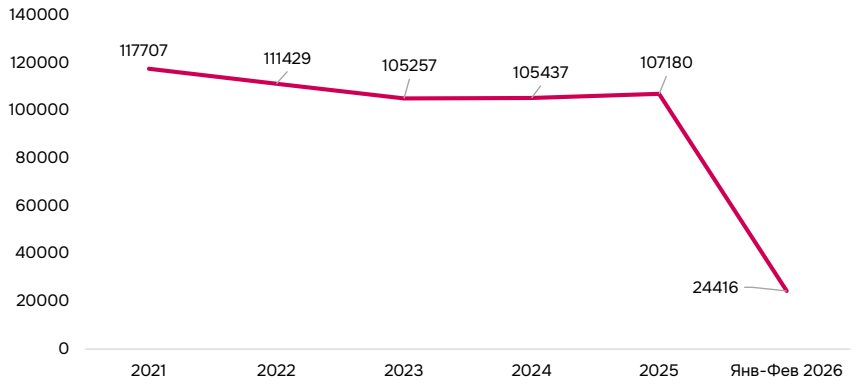


Рис. 4. Количество преступлений экономической направленности, зарегистрированных в отчетном периоде.

Рис. 5. Динамика общего объема и количества операций без добровольного согласия клиентов.

Рис. 6. Операции без добровольного согласия клиентов в 2025 году.

Средняя сумма в размере 18 тысяч рублей для физических лиц не представляет интереса для правоохранительных органов с точки зрения проведения длительных расследований, что затрудняет выявление и пресечение преступной деятельности. Снижение лимита до 373 тысяч рублей для юридических лиц отражает смещение вектора атак в сторону индивидуальных предпринимателей и самозанятых, чьи счета обладают меньшей степенью защиты по сравнению с крупными корпоративными структурами. За последние годы финансовые учреждения произвели возврат денежных средств клиентам в размере 5,9% от общего объёма несанкционированных операций по переводу денежных средств, что составило 1731,3 млн руб. В 2024 году – 9,9%, или 2713,58 млн руб.

В 2025 году кредитные организации осуществляли передачу данных об операциях без согласия клиентов посредством формы 0403203. Информация классифицировалась: «Карта», «Счета», «Система быстрых платежей», «Электронные кошельки» и «Без открытия счета» (рис. 8). Злоумышленники продолжали применять сложные схемы мошеннических действий, побуждая граждан осуществлять переводы денежных средств через указанные каналы. Преступники используют Систему быстрых платежей (СБП) для получения денежных средств, которые затем выводят через электронные кошельки. Одной из ключевых проблем является недостаточная координация информационного обмена между различными финансовыми учреждениями, включая банки и платежные системы. По итогам 2025 года было зафиксировано рекордное количество мошеннических операций с использованием платежных карт, составившее 980460 инцидентов. Это обусловлено наличием многочисленных мошеннических онлайн-ресурсов и сервисов доставки, которые мотивируют пользователей к раскрытию конфиденциальной информации о своих картах, включая код CVV (Card Verification Value) (рис. 9).

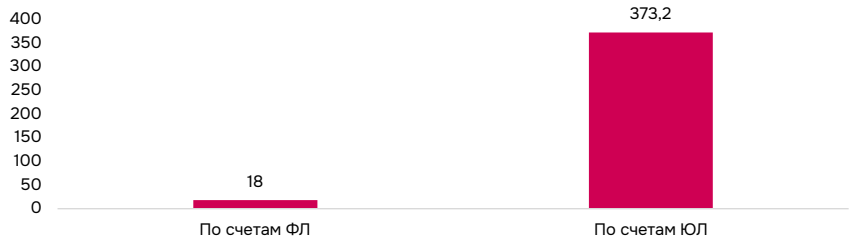


Рис. 7. Средняя сумма одной операции без добровольного согласия клиента в 2025 году, тыс. рублей.

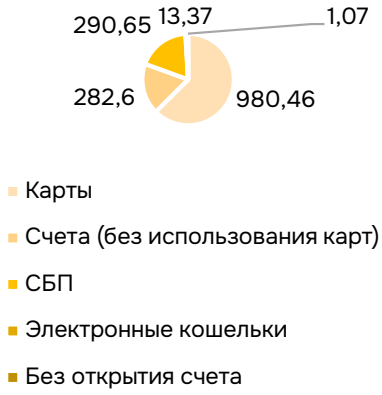


Рис. 8. Количество операций без добровольного согласия клиентов — физических лиц, тыс. единиц.

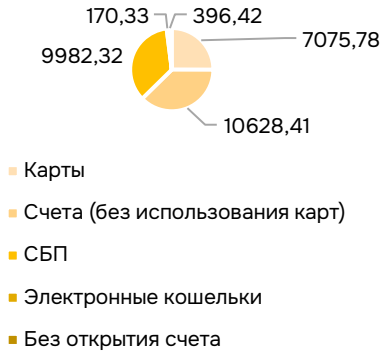


Рис. 9. Объем операций без добровольного согласия клиентов — физических лиц, млн рублей.

В 2025 году ЦБ РФ предоставил операторам связи перечень из 69091 абонентского номера, использовавшихся злоумышленниками для хищения денежных средств у граждан (рис. 10). Злоумышленники задействуют технологии виртуальных АТС и IP-телефонии для генерации тысяч телефонных номеров в час.

Совместная работа ЦБ РФ, Минцифры, представителей финансовой сферы и операторов связи уже приносит результаты: число мошеннических вызовов постепенно сокращается. Голосовые звонки всё активнее уходят в мессенджеры — Telegram и WhatsApp[1]. Такой сдвиг объясняется тем, что отслеживать коммуникации в таких сервисах труднее, чем в традиционных телефонных сетях. Прямым следствием этого процесса стало то, что пользователи обрели высокую степень приватности и анонимности.

Центральный банк осуществляет плотное взаимодействие с Генеральной прокуратурой, чтобы перекрыть доступ к площадкам, через которые распространяются сведения о нелицензированных финансовых услугах, а также пресечь призывы к участию в схемах с признаками пирамид. Благодаря регулярной работе регулятора по выявлению и нейтрализации таких интернет-ресурсов снижается активность лиц, стремящихся с их помощью вводить граждан в заблуждение. В 2025 году число подобных ресурсов сократилось на 16,3% (на 37 416 единиц) по сравнению с предыдущим годом (рис. 11, 12).

[1]Принадлежит Meta, запрещенной на территории РФ

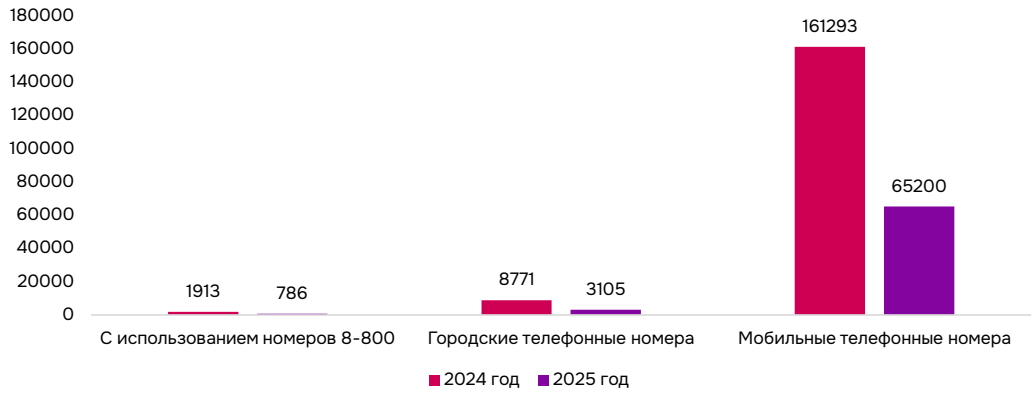


Рис. 10. Мошеннические телефонные номера (единиц).

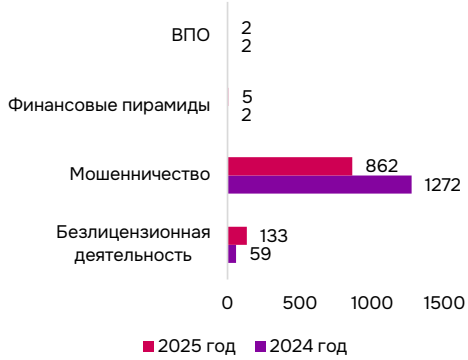


Рис. 11. Мошеннические интернет-ресурсы, направленные регистраторам доменных имен (ед.).

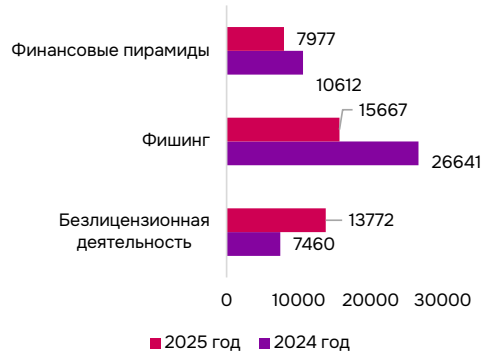


Рис. 12. Мошеннические ресурсы, направленные в Генеральную прокуратуру РФ (ед.).

Применение искусственного интеллекта в автоматизированном создании веб-сайтов способствует возникновению новых форм мошеннических схем, аналогичных «пирамидным». Эти мошеннические веб-ресурсы функционируют как зеркальные копии, маскирующие свою истинную сущность. Прогнозируется, что злоумышленники будут все более активно использовать технологию «дипфейк-видео» для внедрения изображений известных личностей и продвижения своих сомнительных проектов.

По итогам 2025 года Центральным банком Российской Федерации было выявлено 7087 фактов, свидетельствующих о функционировании финансовых пирамид и иных противоправных операций на финансовом рынке. Данные схемы были организованы в сети Интернет, где большинство мошеннических действий, включая деятельность фиктивных брокеров, осуществлялось дистанционно, что существенно осложняет их выявление и пресечение (рис. 13).

Особое внимание привлекают сервисы, предлагающие услуги по «проверке на утечку данных». Данные ресурсы представляют собой сложный механизм для незаконного получения конфиденциальной информации от пользователей. Рост популярности подобных мошеннических схем обусловлен повышением уровня осведомленности общественности о случаях утечки данных, что, в свою очередь, используется преступниками для реализации своих противоправных целей.

Десять наиболее часто встречающихся схем мошенничества:

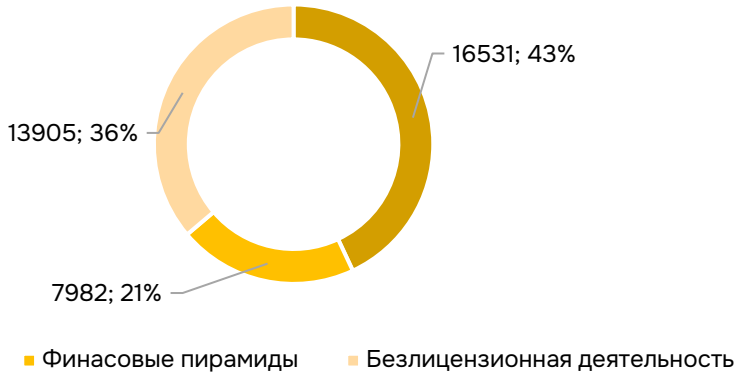


Рис. 13. Типы ресурсов, используемые злоумышленниками в 2025 году.

1. «Пушкинская карта» (выманивание данных и СМС-кодов).
2. Взлом аккаунтов маркетплейсов и доступ к банку/Госуслугам.
3. Ложные звонки от силовых органов («спасение родителей»).
4. Фишинговые звонки с переводом на мошеннический колл-центр.
5. Вредоносные VPN и приложения-шпионы.
6. Лже-«старший по дому» (сбор персональных данных).
7. Фейковое трудоустройство студентов.
8. Подмена реквизитов при аренде жилья.
9. Мошенничество через сервис МАКС и «безопасный счёт».
10. Кража через NFC и поддельные банковские приложения.

Для минимизации противоправных нарушений целесообразно внести изменения в законопроекты:

- Для случаев причинения ущерба в размере до 300 000 рублей предусмотреть установление фиксированных штрафных санкций. При ущербе свыше 1 000 000 рублей для юридических лиц ввести оборотные штрафы, размер которых составляет до 3% от их годового оборота.
- В рамках второго антифрод-пакета необходимо обязать все кредитные организации и операторов связи подключиться к единой платформе для обмена информацией о подозрительных транзакциях и данных, связанных с мошеннической деятельностью.
- По аналогии с законодательством Великобритании, установить совместную ответственность банка-отправителя и банка-получателя за возврат денежных средств, похищенных в результате мошенничества. Минимальный порог возврата денежных средств — не менее половины от суммы хищения.
- Требования по блокировке номеров, используемых для мошеннических целей, распространить на мессенджеры Telegram и WhatsApp*. Указанные платформы должны предоставлять операторам связи информацию о подозрительном трафике, связанном с использованием подменных номеров.

Великобритания внедрила один из наиболее строгих в мире режимов регулирования в области онлайн-безопасности. Закон о безопасности в интернете (Online Safety Act 2023) и последующие кодексы поведения, разработанные Ofcom (2025), обязывают социальные сети и поисковые системы не только удалять мошеннический контент, но и предусматривают финансовые санкции за его распространение. В октябре 2024 года был введён обязательный механизм компенсации жертвам мошеннических операций с использованием системы авторизованных push-платежей (APP-переводов) в размере до £85 000. Расходы по компенсации распределяются поровну между банком-отправителем и банком-получателем. Это стимулирует банки-получатели к более активному блокированию счетов, используемых для отмывания денежных средств. С 1 сентября 2025 года вступает в силу положение Failure to prevent fraud, согласно

которому крупные компании могут быть привлечены к уголовной ответственности в случае, если их сотрудники совершили мошеннические действия в интересах организации, а компания не приняла эффективных мер по предотвращению таких действий. На текущий момент HMRC уже ведёт 11 активных расследований на основании данного положения.

В Китае активно реализуется политика нулевой терпимости к преступлениям. В 2022 году был принят законодательный акт, направленный на борьбу с мошенничеством в сфере телекоммуникаций и интернет-мошенничества. Закон предусматривает возможность привлечения к ответственности граждан за совершение преступлений за пределами страны, включая Мьянму и Лаос. В 2025 году правоохранительные органы добились экстрадиции и вынесли смертный приговор лидерам организованных преступных группировок, базирующихся в Северной Мьянме, которые были причастны к хищению более 10 миллиардов юаней (приблизительно 1,5 миллиарда долларов США). На территории страны функционирует система превентивного мониторинга и противодействия преступной деятельности. Полиция, телекоммуникационные предприятия и финансовые учреждения используют технологии обработки больших данных для выявления потенциальных жертв мошенничества в реальном времени. Указанные системы блокируют подозрительные транзакции, информируют о возможных рисках и направляют оперативные группы на место происшествия. Уровень преступности в Китае демонстрирует устойчивое снижение на протяжении 17 месяцев подряд.

За последний год Европейский Союз утвердил пакет нормативных актов PSR и PSD3. Компании, предоставляющие услуги связи, могут быть привлечены к ответственности за случаи подмены телефонных номеров, если такие действия привели к финансовым потерям у пользователей. С августа 2026 года вступит в силу закон EU AI Act, который устанавливает строгие требования к маркировке сгенерированного контента. Любая синтетическая информация должна содержать машиносчитываемый водяной знак, а платформы обязаны обеспечить его надежное обнаружение. За нарушения требований предусмотрены штрафы, которые могут достигать 35 миллионов евро или составлять до 7% от мирового оборота компании в зависимости от тяжести нарушения.

Учитывая выявленный дисбаланс между технологичностью атак и скоростью реакции регуляторов, представляется целесообразным пересмотреть действующие механизмы превентивного контроля:

1. Целесообразно расширить регуляторный контур за счет введения персональной ответственности топ-менеджмента и финансовых санкций в отношении юридических лиц, которые допустили грубые нарушения стандартов безопасности, повлекшие ущерб. В случае систематического игнорирования выявленных уязвимостей, которые могут быть использованы преступниками, необходимо применять штрафные санкции (табл. 2), соразмерные нанесенному ущербу.
   Система штрафных санкций разрабатывается в строгом соответствии с действующим законодательством, регламентирующим ответственность за утечку персональных данных. Ст. 13.11 КоАП РФ предусматривает оборотные штрафы в размере до 3% от годовой выручки в случае повторного нарушения, затрагивающего более 10 000 записей. Подход направлен на более справедливое распределение ответственности и стимулирование организаций к инвестициям в меры по защите персональных данных. В случае систематических нарушений (повторное нарушение в течение 1 года) — размер штрафов будет максимальным.
2. Одним из перспективных направлений является постепенный переход от традиционной многофакторной аутентификации к системам анализа поведенческих характеристик, включая скорость набора текста, движения мыши и положение мобильного устройства. Внедрение технологий искусственного интеллекта

позволит выявлять попытки выполнения транзакций лицами, находящимися под внешним воздействием, и автоматически блокировать подозрительные операции.

3. Целесообразно перейти от асинхронного обмена выгрузками к интеграции информационных систем ключевых субъектов (кредитные организации, операторы подвижной радиотелефонной связи, агрегаторы торговых площадок и правоохранительные органы) на основе потоковой передачи индикаторов компрометации (IoC) в режиме реального времени. При выявлении признаков мошенничества информация должна незамедлительно передаваться в системы учета всех связанных счетов, что позволит сократить временные затраты аналитиков на 60% за счет отказа от ручного поиска.

Таблица 2. Штрафные санкции.

Размер ущерба	Категория нарушения	Штраф для юрлиц (руб.)	Дополнительные меры
До 1 млн руб.	Несоблюдение требований по предотвращению мошенничества, повлекшее хищение	500 тыс. — 2 млн руб.	Обязательное устранение уязвимости в течение 30 дней
1–10 млн руб.	То же, с крупным ущербом	2–10 млн руб.	Приостановка деятельности на срок до 90 суток
Свыше 10 млн руб.	То же, с особо крупным ущербом либо повторное нарушение	10–50 млн руб. или оборотный штраф 1–3% годовой выручки (но не менее 20 млн и не более 500 млн руб.)	Дисквалификация ответственных должностных лиц на срок до 3 лет

4. Перейти от теоретических инструктажей к практическим симуляциям потенциальных атак с использованием технологий дипфейков. Рекомендуется проводить имитационные тренировки для сотрудников бухгалтерии, а также представителей малого и среднего бизнеса.
5. Ввести систему назначения «доверенного лица», которое будет осуществлять подтверждение операций, превышающих установленные лимиты, для граждан, включая пожилых людей и несовершеннолетних. Это исключит возможность совершения действий под давлением или в результате обмана.
6. Обязать клиентов проходить процедуру видео-верификации с выполнением динамических заданий (например, поворот головы, произношение случайных чисел) при оформлении кредитных продуктов или изменении ключевых данных счета.

Для повышения экономической безопасности необходимо переходить от реагирования на уже совершённые преступления к их предупреждению. Это требует более активного использования современных технологий, а также пересмотра подходов к ответственности участников финансового рынка. Данный переход включает в себя интеграцию передовых технологий, таких как поведенческая биометрия и искусственный интеллект, для мониторинга и анализа транзакций, а также пересмотр концепции ответственности. Финансовые учреждения и цифровые платформы должны активно участвовать в обеспечении безопасности пользователей и защите их интересов. Реализация этих мер позволит снизить долю несанкционированных транзакций, что уменьшит материальный и имиджевый ущерб для государства и граждан, а также укрепит национальную экономическую безопасность в контексте угроз, исходящих от организованной преступности в цифровом пространстве.

Библиографический список

1. В каких случаях банк приостанавливает перевод клиента? / Банк России. — URL: https://www.cbr.ru (дата обр. 14.04.2026).
2. Граждане смогут устанавливать самозапрет на кредиты / Банк России. — URL: https://www.cbr.ru (дата обр. 14.04.2026).
3. Информационные материалы / Роспотребнадзор. — URL: https://cgie.62.rospotrebnadzor.ru/content/1202/168558 (дата обр. 13.04.2026).
4. Материалы по финансовому мошенничеству / Коммерсантъ. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/8438895 (дата обр. 14.04.2026).
5. Мошенники: новости и аналитика / РИА Новости. — URL: https://ria.ru/20250702/moshenniki-2026647904.html (дата обр. 14.04.2026).
6. Мошенники: новости и аналитика / РИА Новости. — URL: https://ria.ru/20250702/moshenniki-2026647904.html (дата обр. 14.04.2026).
7. Новости финансового рынка / Банки.ру. — URL: https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11012166 (дата обр. 14.04.2026).
8. Обзор операций без согласия клиентов (2025) / Банк России. — URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025/ (дата обр. 14.04.2026).
9. Отчёты о состоянии преступности / Министерство внутренних дел Российской Федерации. — URL: https://мвд.рф/reports/item/82838935/ (дата обр. 13.04.2026).
10. Пресс-релизы и события / Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/press/event/?id=24608 (дата обр. 13.04.2026).
11. СК оценил ущерб от мошенников / Ведомости. — URL: https://www.vedomosti.ru/finance/manuals/2024/12/05/1079559-sk-otsenil-uscherb-ot-moshennikov (дата обр. 13.04.2026).
12. Топ-10 актуальных схем мошенничества / Сбербанк. — URL: https://www.sberbank.ru/ru/person/kibrary/manuals/top-10-aktualnykh-skhem-moshennichestva (дата обр. 13.04.2026).

УДК 336.763.33:502.131.1 DOI: 10.14451/1.259.151

«Зелёные» облигации как механизм привлечения частного капитала в природоохранные проекты: барьеры и перспективы в условиях санкционных ограничений

© 2026 **Зангараев Ансель Радикович**
Старший преподаватель кафедры компьютерного моделирования и техносферной безопасности. Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирясова (ИЭУП).
E-mail: zangaraev.prod@gmail.com

© 2026 **Неудобнова Юлия Сергеевна**
Студент. Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирясова (ИЭУП).
E-mail: yulia.sergeevna2003@mail.ru

© 2026 **Янгличева Юлия Рафиковна**
Старший преподаватель кафедры компьютерного моделирования и техносферной безопасности. Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирясова (ИЭУП).
E-mail: yanglicheva@ieml.ru

Ключевые слова: «зелёные» облигации, устойчивое финансирование, ESG-инвестирование, природоохранные проекты, санкционные ограничения, частный капитал, экологическая модернизация, БРИКС, таксономия устойчивого развития, цифровые финансовые активы, государственно-частное партнёрство.

Статья посвящена комплексному исследованию роли «зелёных» облигаций как инструмента мобилизации частного капитала для финансирования природоохранных проектов в Российской Федерации в условиях беспрецедентных санкционных ограничений. Актуальность работы определяется нарастающим противоречием между потребностью в масштабных инвестициях в экологическую модернизацию экономики и существенным сужением доступа российских эмитентов к международным рынкам устойчивого финансирования. Методологическую основу исследования составляют системный анализ, компаративный метод, статистический анализ динамики рынка «зелёных» облигаций за период 2018–2025 гг., а также метод экспертных оценок. Систематизированы ключевые барьеры развития внутреннего рынка: регуляторные, институциональные, информационные, технологические и геополитические. Проведён критический анализ фундаментальных ограничений самого инструмента, включая проблему «дополнительности» и риск таксономического арбитража. Обоснована авторская модель стимулирования выпуска «зелёных» облигаций «Три контура», интегрирующая фискальные стимулы, механизмы институциональной

поддержки и вектор международной интеграции в рамках БРИКС+. Исследованы перспективы цифровизации рынка через механизм цифровых финансовых активов (ЦФА) и государственно-частного партнёрства в форме концессионных соглашений.

«Зелёные» облигации, впервые эмитированные Европейским инвестиционным банком в 2007 г., за неполные два десятилетия трансформировались из нишевого инструмента в один из системообразующих элементов глобального рынка устойчивого финансирования. Для Российской Федерации проблематика «зелёного» финансирования приобретает особую значимость в силу ряда сопряжённых факторов. Во-первых, масштаб экологических вызовов — от деградации арктических экосистем до загрязнения водных ресурсов — требует привлечения инвестиций, многократно превышающих возможности бюджетного финансирования. Традиционные механизмы не способны обеспечить объём инвестиций в размере 100–150 трлн долл. до 2050 года, необходимый для достижения целей Парижского соглашения на глобальном уровне. Во-вторых, введённые с 2022 г. беспрецедентные санкционные ограничения существенно сузили доступ российских эмитентов к международным рынкам капитала, создав необходимость формирования автономных механизмов «зелёного» финансирования. В-третьих, национальная стратегия низкоуглеродного развития до 2050 г. предполагает масштабную экологическую модернизацию, финансовое обеспечение которой невозможно без активного участия частного капитала.

Цель исследования — разработка научно обоснованной модели стимулирования рынка «зелёных» облигаций в Российской Федерации как механизма привлечения частного капитала в природоохранные проекты в условиях санкционных ограничений с учётом перспектив цифровизации рынка и международной интеграции в рамках БРИКС+.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: провести компаративный анализ мирового и российского рынков «зелёных» облигаций, выявив ключевые тенденции и структурные диспропорции; систематизировать барьеры, препятствующие развитию отечественного рынка, с учётом влияния санкционного давления; осуществить критический анализ фундаментальных ограничений инструмента; оценить потенциал внутренней инвесторской базы и механизмов государственно-частного партнёрства; разработать комплекс институциональных мер по стимулированию выпуска и обращения «зелёных» облигаций; определить перспективные направления международного сотрудничества.

Научная новизна настоящего исследования определяется следующими положениями. Впервые проведена комплексная оценка влияния санкционных ограничений на трансформацию рынка «зелёных» облигаций, при которой санкционный фактор интерпретируется не как внешний экзогенный шок, а как структурный детерминант, фундаментально изменяющий конфигурацию рынка. Разработана оригинальная многоуровневая классификация барьеров, включающая пять уровней: регуляторный, институциональный, информационный, технологический и геополитический. Предложена авторская модель «Три контура», интегрирующая фискальные стимулы, институциональную поддержку и международную интеграцию. Обоснована концепция «суверенной зелёной таксономии», а также впервые исследован потенциал цифровых финансовых активов как формы «зелёных» облигаций в условиях санкционного давления.

Обзор литературы и теоретические основы

Теоретический фундамент исследования «зелёных» облигаций формируется на пересечении нескольких научных направлений. Концепция устойчивого развития, восходящая к докладу Комиссии Брундтланд и получившая инструментальное развитие в работах Дж. Сакса [14],

определяет макроэкономический контекст «зелёного» финансирования. Теория экстерналий в интерпретации А. Пигу и её современное развитие в трудах Н. Стерна [15] обосновывают экономическую целесообразность интернализации экологических издержек посредством финансовых инструментов.

В отечественной науке проблематика «зелёного» финансирования активно разрабатывается с середины 2010-х гг. Фундаментальные аспекты формирования российского рынка устойчивого финансирования исследованы в работах И. А. Яковлева и Л. С. Кабир, Б. Б. Рубцова [10], Е. Б. Лютовой [6]. Институциональные особенности национальной «зелёной» таксономии проанализированы А. И. Хулуповым [13]. Вопросы ESG-инвестирования в условиях санкций исследованы Л. С. Кабир [5]. Перспективы развития рынка «зелёных» облигаций в форме цифровых финансовых активов рассмотрены Д. А. Решетниковым [9]. Вместе с тем в существующих исследованиях недостаточно разработан аспект функционирования рынка в условиях санкционного давления с учётом возможностей цифровизации и интеграции в рамках БРИКС+.

«Зелёные» облигации представляют собой долговые ценные бумаги с фиксированным доходом, средства от размещения которых предназначены исключительно для финансирования проектов с положительными экологическими или климатическими эффектами. Облигация признаётся «зелёной» при соблюдении четырёх базовых условий: целевой характер привлекаемого капитала; прохождение инвестициями оценки на соответствие экологическим принципам; обеспечение прозрачности информации о расходовании средств; ежегодная публикация отчётности об остатке и использовании средств от выпуска. Привлекательность данных инструментов для частного капитала обусловлена снижением ESG-рисков, диверсификацией портфеля институциональных инвесторов и наличием «зелёного премиума» (greenium), позволяющего эмитентам привлекать фондирование дешевле классического долга.

Методология исследования

Исследование выполнено на основе комплексного методологического подхода. Системный анализ применён для изучения рынка «зелёных» облигаций как элемента глобальной и национальной финансовой архитектуры, что позволило выявить взаимосвязи между институциональными, регуляторными и рыночными факторами его развития.

Компаративный анализ использован для сопоставления практик развития рынков «зелёных» облигаций в России, Китае, Индии, Бразилии и странах ЕС, что позволило выявить как универсальные закономерности, так и специфические национальные особенности. Статистический анализ охватывает данные о выпусках «зелёных» облигаций за период 2018–2025 гг. на основе баз данных Cbonds, Московской биржи, Climate Bonds Initiative и Bloomberg. Применены методы описательной статистики, анализа временных рядов и корреляционного анализа.

Глобальный рынок «зелёных» облигаций демонстрирует устойчивый рост: если в 2015 г. объём новых выпусков составлял 42 млрд долл. США, то в 2024 г. этот показатель достиг 580 млрд долл. Структурно рынок характеризуется доминированием эмитентов из ЕС (около 45% совокупного объёма), при этом наблюдается ускоренный рост доли стран Азиатско-Тихоокеанского региона, прежде всего Китая (17%) и Южной Кореи (4%) [13].

Российский рынок «зелёных» облигаций находится в стадии активного, но неравномерного формирования. Первый выпуск был осуществлён компанией «Ресурсосбережение ХМАО» в 2018 г. на сумму 1,1 млрд руб. Анализ динамики рынка позволяет выделить три характерных периода.

Период роста (2018–2021). Рынок переживал динамичное развитие. В 2021 году объём новых размещений «зелёных» и социальных облигаций превысил 130 млрд рублей. Знаковым стал выход российских эмитентов на зарубежные площадки. ОАО «РЖД» активно размещало «зелёные» еврооблигации в евро и швейцарских франках,

направляя средства на закупку экологически чистых электропоездов. Правительство Москвы выпустило «зелёные» субфедеральные облигации на 70 млрд руб. для закупки электробусов [4; 11].

Период санкционного шока (2022). На фоне санкций, отключения от западных рынков капитала и роста ключевой ставки рынок испытал резкое падение: объём новых размещений снизился до уровней менее 20 млрд руб. ОАО «РЖД» столкнулось с техническими дефолтами по еврооблигациям из-за заморозки платежей западными клиринговыми центрами, что продемонстрировало инфраструктурные риски зависимости от западной финансовой архитектуры.

Период адаптивного восстановления (2023–2025). Уже в 2023 году объём выпусков вернулся к отметке около 140 млрд руб., драйвером роста стал внутренний инвестор. Однако 2024 год ознаменовался новым спадом: объём размещений ESG-облигаций составил лишь 52,8 млрд руб. — пятилетний минимум, а доля ESG-бондов в совокупном объёме размещений на Московской бирже сократилась до 0,6% (против 3% годом ранее) (табл. 1, 2). Причинами послужили повышение ключевой ставки и сложная геополитическая ситуация [1]. Вместе с тем в 2025 году объём новых размещений вырос втрое — до 157,85 млрд руб. (10 выпусков от 7 эмитентов), а на конец 2025 года в обращении находится 50 выпусков суммарным объёмом 726,73 млрд руб. [4].

Таблица 1. Динамика рынка ESG-облигаций в России, 2021–2025 гг.

Год	Объём новых размещений, млрд руб.	Доля ESG в общем объёме размещений, %	Количество выпусков в обращении
2021	130+	≈3,0	25
2022	<20	<1,0	28
2023	≈140	≈3,0	38
2024	52,8	0,6	42
2025	157,85	≈2,5*	50

* Оценка по данным I полугодия 2025 г.
Источник: составлено автором по данным ИНФРАГРИН, Московской биржи [8].

Таблица 2. Структура размещений ESG-облигаций в 2025 году.

Категория	Объём, млрд руб.	Доля, %
Социальные облигации (ВЭБ.РФ, ДОМ.РФ)	95,0	≈60
Зелёные облигации	30,35	≈19
Облигации устойчивого развития (ГТЛК)	32,5	≈21
Итого	157,85	100

Источник: составлено автором по данным ИНФРАГРИН [1].

Структурный анализ рынка 2025 года показывает, что 5 из 10 выпусков направлены на финансирование экологически чистого транспорта и инфраструктуры (ЕвроТранс, ГТЛК, АФК «Система»), два выпуска — на строительство инфраструктуры обращения с отходами (РЭО, Невский экологический оператор). Все 10 выпусков прошли подтверждение соответствия

национальной таксономии: Эксперт РА верифицировал 6 выпусков, АКРА — 4.

Совокупный объём выпусков «зелёных» и «социальных» облигаций, включённых в Сектор устойчивого развития Московской биржи, к концу 2025 г. достиг 726,73 млрд руб. Однако доля собственно «зелёных» облигаций в общем объёме российского облигационного рынка не превышает 0,3%, что существенно ниже среднемирового показателя (около 5%) [7; 13].

В современных условиях наиболее значимыми инструментами поддержки «зелёных» проектов в Российской Федерации выступают: «зелёные» облигации, доминирующие на рынке (около 60% объёма в обращении); «зелёные» кредиты, в том числе второй верифицированный «зелёный» кредит в России объёмом 61,45 млрд руб. под строительство ветровых электростанций; ESG-фонды, чистые активы которых составляют лишь 415 млн руб. (менее 0,02% от всех биржевых фондов); а также цифровые финансовые активы (ЦФА) устойчивого развития, первые выпуски которых в 2024 году были полностью выкуплены розничными инвесторами [1].

Систематизация барьеров развития рынка «зелёных» облигаций

На основе проведённого анализа выделены пять групп барьеров, препятствующих масштабированию рынка «зелёных» облигаций в России (стр. 156).

Регуляторные барьеры

Несмотря на принятие в 2021 г. национальной таксономии устойчивого развития (Постановление Правительства РФ № 1587), регуляторная среда характеризуется рядом существенных пробелов [8]. Отсутствуют прямые налоговые стимулы для эмитентов «зелёных» облигаций (в отличие от Китая, где действует субсидирование процентной ставки, или Индии, предоставляющей налоговые вычеты). Не установлены обязательные требования к раскрытию климатических рисков для публичных компаний. Процедура верификации «зелёного» статуса остаётся добровольной и финансово обременительной для эмитентов малой и средней капитализации. Отсутствуют специальные нормативные акты, регулирующие «зелёные» ЦФА, а также сохраняется неопределённость в вопросах налогообложения операций с ними.

Институциональные барьеры

Инфраструктура верификации и мониторинга находится в стадии становления. После ухода международных верификаторов (Sustainalytics, CICERO, MSCI) с российского рынка сформировался дефицит независимых оценщиков. Действующие отечественные верификаторы (АКРА, Эксперт РА, НКР) активно наращивают компетенции, однако их методологии пока не получили широкого международного признания. Ограниченное количество операторов информационных систем с лицензиями на выпуск ЦФА и недостаточная интеграция платформ ЦФА с финансовой инфраструктурой создают дополнительные институциональные ограничения [5].

Информационные барьеры

Исследования показывают низкий уровень осведомлённости российского инвестиционного сообщества о специфике ESG-инструментов. По данным опросов НФА (2023), лишь 34% институциональных инвесторов учитывают ESG-факторы при принятии инвестиционных решений. Информационная асимметрия между эмитентами и инвесторами усугубляется отсутствием стандартизированной отчётности о целевом использовании привлечённых средств. Консервативность институциональных инвесторов и недостаточная осведомлённость эмитентов о возможностях новых инструментов формируют дополнительные рыночные барьеры.

Технологические барьеры

Ограниченное количество операторов информационных систем, имеющих лицензии на выпуск ЦФА, недостаточная интеграция платформ ЦФА с существующей финансовой инфраструктурой, а также вопросы кибербезопасности препятствуют масштабированию цифрового сегмента «зелёных» облигаций. Отсутствие развитого вторичного рынка ЦФА существенно снижает ликвидность инструментов и их привлекательность для институциональных инвесторов.

Геополитические барьеры

Санкционные ограничения привели к отключению российских финансовых институтов от международных ESG-рейтинговых систем и баз данных, утрате возможности привлечения иностранных институциональных инвесторов, ориентированных на ESG-мандаты, а также к невозможности получения верификации по стандартам ICMA и CBI. При высоких ставках Банка России реализация долгосрочных низкомаржинальных экологических проектов (с горизонтом окупаемости 10–15 лет) за счёт долгового финансирования без государственной поддержки становится практически невозможной. Данные ограничения создают риск «зелёного» изоляционизма — формирования замкнутого национального рынка с ограниченной ликвидностью [3; 6].

Систематизация барьеров развития рынка «зелёных» облигаций в России:

- Регуляторные.
  Отсутствие налоговых стимулов; добровольность верификации; отсутствие регулирования зелёных ЦФА.
- Институциональные.
  Дефицит верификаторов; ограниченная инфраструктура ЦФА; отсутствие национального рейтингового агентства.
- Информационные.
  Низкая ESG-грамотность (34% инвесторов); информационная асимметрия; отсутствие стандартизированной отчётности.
- Технологические.
  Ограниченное число операторов ИНС; слабая интеграция платформ ЦФА; проблемы кибербезопасности.
- Геополитические.
  Отключение от международных ESG-систем; утрата иностранных инвесторов; высокие ставки фондирования.

Авторская модель стимулирования рынка «зелёных» облигаций «Три контура»

На основе компаративного анализа международного опыта и экспертных оценок разработана модель «Три контура», направленная на комплексное стимулирование рынка «зелёных» облигаций в условиях санкционных ограничений.

Первый контур — фискальные стимулы

Предлагается введение налогового вычета для эмитентов в размере до 30% затрат на верификацию и отчётность по «зелёным» выпускам, а также снижение ставки НДФЛ на купонный доход по «зелёным» облигациям до 0% (по аналогии с действующей льготой по ОФЗ). Расчёты показывают, что фискальные потери бюджета составят не более 2–3 млрд руб. в год при ожидаемом мультипликативном эффекте привлечения частного капитала в размере 150–200 млрд руб. ежегодно. Дополнительно целесообразно субсидирование процентных ставок по купонам для эмитентов экологических облигаций, как это реализовано в КНР.

Второй контур — институциональная поддержка

Ключевым элементом является создание национального «зелёного» рейтингового агентства на базе партнёрства ВЭБ.РФ, Банка России и ведущих российских рейтинговых агентств. Данная структура должна осуществлять верификацию «зелёного» статуса проектов, мониторинг целевого использования средств и публикацию реестра верифицированных «зелёных» проектов. Предлагается механизм государственных гарантий по дебютным выпускам компаний среднего бизнеса в объёме до 50% номинальной стоимости выпуска. С 1 июля 2025 г. вступила в силу инструкция Банка России № 220-И, предусматривающая особые условия расчёта кредитного и рыночного рисков по приоритетным ESG-инициативам — уникальное для мировой практики регуляторное решение, создающее дополнительные стимулы.

Третий контур — международная интеграция

В условиях санкционной изоляции перспективным представляется формирование «зелёного» финансового пространства в рамках БРИКС+. Предлагается разработка единой «зелёной» таксономии БРИКС+ с механизмом взаимного признания; создание мультивалютной платформы для размещения «зелёных» облигаций

стран-участниц; формирование совместного фонда гарантирования «зелёных» инвестиций на базе Нового банка развития БРИКС. Синхронизация российской таксономии с китайскими стандартами «зелёного» финансирования может открыть доступ к крупнейшему в мире пулу азиатского капитала.

Цифровизация рынка: «зелёные» облигации в форме цифровых финансовых активов

Перспективным направлением развития российского рынка «зелёных» облигаций является их выпуск в форме цифровых финансовых активов (ЦФА), объединяющих экологические цели с технологическими преимуществами блокчейна. Ключевыми механизмами выступают: токенизация активов, позволяющая дробить облигации на мелкие части для розничных инвесторов; смарт-контракты, обеспечивающие автоматизацию выплат и верификации целевого использования средств; прозрачность через распределённый реестр, формирующая неизменяемую историю транзакций [9].

Первые выпуски ЦФА устойчивого развития в 2024 году были полностью выкуплены розничными инвесторами, что подтверждает наличие спроса. Правительство Москвы в 2023 году реализовало инновационный кейс — «зелёные» облигации для населения объёмом 2 млрд руб., доказав перспективность розничного сегмента. Пилотные проекты Банка России по цифровому рублю создают технологическую основу для смарт-контрактов, обеспечивающих автоматическое направление средств на верифицированные природоохранные проекты.

Проведённый анализ позволяет выделить несколько перспективных направлений развития российского рынка «зелёных» облигаций.

Расширение национальной таксономии. Включение проектов адаптации к климатическим изменениям (защита от наводнений, модернизация инфраструктуры в зоне вечной мерзлоты, системы раннего предупреждения) отражает специфику российских экологических вызовов и расширяет потенциальную базу эмитентов. Концепция «суверенной зелёной таксономии» предполагает сочетание национальных приоритетов экологической политики (включая атомную энергетику и проекты адаптации) с ключевыми принципами международных стандартов (ICMA Green Bond Principles, EU Taxonomy), обеспечивая баланс между суверенитетом экологической политики и потенциальной совместимостью с глобальными инвестиционными критериями.

Развитие сегмента муниципальных «зелёных» облигаций. Регионы и муниципалитеты являются крупнейшими бенефициарами природоохранных проектов (модернизация ЖКХ, создание систем обращения с отходами, развитие городского электротранспорта), однако практически не используют инструмент «зелёных» облигаций. Успешный опыт Правительства Москвы по выпуску «зелёных» субфедеральных облигаций демонстрирует потенциал данного направления.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы и рекомендации.

«Зелёные» облигации представляют собой значимый, хотя и несовершенный механизм привлечения частного капитала в природоохранные проекты. Реализация их потенциала в Российской Федерации существенно сдерживается комплексом барьеров — регуляторных, институциональных, информационных, технологических и геополитических, среди которых санкционные ограничения выступают не столько самостоятельным фактором, сколько катализатором имевшихся структурных дисбалансов рынка.

Критический анализ показал, что фундаментальные ограничения инструмента — проблема «дополнительности», перераспределительный характер и риск таксономического арбитража — требуют дополнения «зелёных» облигаций иными инструментами (SLB, ЦФА, концессионные механизмы ГЧП) для обеспечения реальной экологической трансформации.

Установлено, что в условиях изоляции от западных финансовых рынков ключевой стратегией развития является не имитация европейской модели, а формирование суверенной архитектуры

устойчивого финансирования, адаптированной к национальным экологическим приоритетам и интегрированной в финансовое пространство БРИКС+. Предложенная модель «Три контура» обеспечивает системное воздействие на рынок посредством синергии фискальных, институциональных и интеграционных мер.

Динамика рынка 2022–2025 гг. продемонстрировала его адаптивность: после санкционного шока 2022 года, когда объём размещений упал ниже 20 млрд руб., рынок восстановился до 157,85 млрд руб. в 2025 году, что подтверждает наличие устойчивого внутреннего спроса. Принятие инструкции Банка России № 220-И, предусматривающей особые условия для ESG-инициатив, создаёт беспрецедентные регуляторные стимулы, способные обеспечить дальнейший рост рынка.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования его результатов при совершенствовании государственной политики в сфере устойчивого финансирования. Конкретные рекомендации адресованы Банку России (в части регуляторных стимулов), Министерству финансов (в части налоговых преференций), институтам развития (в части гарантийных механизмов и развития инфраструктуры ЦФА) и участникам рынка (в части формирования ESG-стратегий).

Дальнейшие направления исследования связаны с эмпирической оценкой эффективности предложенных мер на основе моделирования сценариев развития рынка, изучением опыта формирования «зелёных» финансовых рынков в странах, находящихся под санкционным давлением, а также с исследованием потенциала интеграции «зелёных» ЦФА в трансграничные платёжные системы БРИКС+.

Библиографический список

1. ESG-облигации в России: итоги 2025. Аналитический обзор / ИНФРАГРИН. — М., 2025.
2. Архитектура ESG-финансирования: адаптация к новым реалиям. Аналитический доклад / Эксперт РА. — 2025.
3. *Данилов Ю. А.* Развитие финансового рынка Российской Федерации в условиях внешних ограничений // Вопросы экономики. — 2023. — № 5. — С. 50—74.
4. Инструкция от 01.07.2025 № 220-И «О порядке расчёта кредитного и рыночного рисков по приоритетным ESG-инициативам» / Банк России.
5. *Кабир Л. С.* ESG-инвестирование в условиях санкций: вызовы и возможности // Мировая экономика и международные отношения. — 2022. — Т. 66, № 11. — С. 37—48.
6. *Лютова Е. Б.* Рынок «зелёных» облигаций в России: состояние и перспективы // Вестник Финансового университета. — 2021. — Т. 25, № 4. — С. 55—69.
7. Обзор рынка устойчивого финансирования в Российской Федерации за 2023 год / Банк России. — 2024. — 48 с.
8. Постановление Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зелёного) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зелёного) развития».
9. *Решетников Д. А.* Перспективы развития рынка зелёных облигаций в форме цифровых финансовых активов // Экономический вестник. — 2025. — Т. 4, № 2. — С. 59—65.
10. *Рубцов Б. Б.*, *Ежов Е. М.* «Зелёные» финансы в России и мире : монография. — М. : Русайнс, 2020. — 224 с.
11. Сектор устойчивого развития: итоги 2024 года. Аналитический обзор / Московская биржа. — 2025. — 32 с.
12. *Яковлев И. А.*, *Кабир Л. С.* Механизм финансирования «зелёных» инвестиций в системе «зелёного» финансирования // Финансовый журнал. — 2018. — № 3. — С. 9—22.
13. Global State of the Market Report 2024 / Climate Bonds Initiative. — 2025. — 72 p.
14. *Sachs J. D.* The Age of Sustainable Development. — New York : Columbia University Press, 2015. — 544 p.
15. The Economics of Climate Change: The Stern Review. — Cambridge : Cambridge University Press, 2006. — 712 p.

УДК 331.101.3 DOI: 10.14451/1.259.159

Игровые механики как инструмент управления вовлеченностью и снижения текучести кадров

© 2026 **Зотова Елизавета Александровна**
Доцент высшей школы производственного менеджмента, доцент высшей школы биотехнологий и пищевых производств, кандидат экономических наук. Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: zotova@spbstu.ru

© 2026 **Москвичева Елена Владимировна**
Доцент высшей школы биотехнологий и пищевых производств, доцент, кандидат технических наук. Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: moskvicheva_ev@spbstu.ru

© 2026 **Каденец Карина Владимировна**
Студент. Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: karinakadenets@gmail.com

© 2026 **Седякина Анна Александровна**
Начальник Центра карьеры, Кандидат экономических наук. Асиновский техникум промышленной индустрии и сервиса.
E-mail: aasedyakina@mail.ru

Ключевые слова: Геймификация, цифровая мотивация, распределенные команды, службы доставки, лидерборды, игровые механики, текучесть кадров, KPI, HR-менеджмент, цифровые платформы.

В условиях цифровизации и перехода к распределенным моделям управления службы экспресс-доставки сталкиваются с высокой текучестью курьеров (45–60% в год) и снижением производительности после третьего месяца работы, тогда как традиционные KPI-ориентированные системы мотивации не обеспечивают прозрачности, оперативности и персонализации стимулирования. Цель – выявить наиболее эффективные игровые механики геймификации для управления распределенными командами служб доставки и эмпирически обосновать модель цифровой мотивации. Для написания статьи используются общенаучные методы, метод кейс-анализа и системный подход. Наиболее распространенными механиками стали лидерборды, значки и челленджи. Зафиксирован рост производительности на 15–22%, снижение текучести на 20–40%, улучшение качества обслуживания на 8–18%. Выявлены ограничения: краткосрочность эффекта, риск снижения качества, конфликтов и выгорания. Обнаружены различия между российской и европейской практикой. Результаты могут использоваться менеджерами служб доставки и логистических компаний при проектировании и модернизации систем мотивации курьеров, а также в исследованиях по управлению персоналом в цифровой экономике.

Актуальность темы исследования определяется фундаментальными изменениями в организации труда служб экспресс-доставки, вызванными цифровизацией и переходом к распределенным моделям управления. По данным, в 2024 году более 55% крупных логистических операторов в России перевели курьерский персонал на гибридные или полностью распределенные схемы работы, при которых непосредственный контроль со стороны линейного менеджера становится эпизодическим. В этих условиях традиционные системы мотивации, основанные на фиксированном KPI (количество доставок, время в пути, рейтинг клиента) и периодическом премировании, демонстрируют снижение эффективности: по оценкам, текучесть среди курьеров в распределенных командах достигает 45–60% в год, а производительность падает на 15–20% после третьего месяца работы.

Проблема усугубляется тем, что курьеры, работающие территориально рассредоточенно, лишены привычных социальных стимулов — признания коллег, неформального соревнования, мгновенной обратной связи от руководителя. Как показывают исследования, именно эти факторы являются ключевыми для удержания персонала в операционных профессиях. Возникает объективное противоречие между необходимостью поддерживать высокую вовлеченность и производительность в распределенных командах и ограниченностью традиционных инструментов мотивации, которые не могут обеспечить ни прозрачности, ни оперативности, ни персонализации стимулирования.

Обзор литературы за последние три–пять лет свидетельствует о растущем интересе к геймификации как к альтернативному или дополняющему инструменту управления персоналом. В работах зарубежных авторов показано, что внедрение игровых механик (лидерборды, значки, уровни, виртуальная валюта, челленджи) в немотивационных контекстах способно повысить вовлеченность и результативность на 20–30%. В российских исследованиях подтверждена эффективность геймификации в офисных и производственных коллективах. Однако применительно к распределенным командам служб доставки работ практически нет. Имеющиеся кейсы носят фрагментарный характер и не позволяют сформулировать системные рекомендации. Кроме того, в литературе отсутствуют данные о том, какие именно игровые механики наиболее эффективны для разных возрастных и стажевых групп курьеров, как геймификация взаимодействует с традиционными KPI и не приводит ли она к нежелательным эффектам (например, к перекосу в сторону количества в ущерб качеству).

Цель данной работы является разработать и эмпирически обосновать модель цифровой мотивации распределенных команд служб доставки на основе геймификации, а также выявить наиболее эффективные игровые механики для различных категорий персонала.

Методы исследования

Объектом исследования выступают распределенные команды курьеров в службах экспресс-доставки, функционирующие на территории Российской Федерации. Под распределенной командой в данном исследовании понимается группа сотрудников (курьеров), которые территориально рассредоточены, не имеют постоянного физического контакта друг с другом и с линейным руководителем, а координация деятельности осуществляется преимущественно через цифровые каналы связи (мобильные приложения, мессенджеры, GPS-трекинг). Характерными особенностями таких команд являются: индивидуальный характер работы, отсутствие непосредственного визуального контроля со стороны менеджера, высокая автономия исполнителя, а также ключевая роль оперативной обратной связи через цифровые интерфейсы. В процессе исследования были использованы общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, абстрагирование, а также метод изучения и обобщения практик (кейс-анализ) и системный подход. Их применение обеспечило научную обоснованность, целостность выводов и возможность выявления наиболее эффективных игровых механик для распределенных команд

курьеров на основе существующего опыта российских и зарубежных служб доставки.

Результаты и дискуссия

В соответствии с целью исследования был проведен анализ 6 кейсов внедрения геймификации в распределенных командах служб доставки (3 российских, 2 европейских, 1 азиатская компания). Отбор кейсов осуществлялся по следующим критериям: наличие количественных данных об эффективности внедрения, продолжительность использования геймификации не менее трех месяцев, доступность информации о применяемых механиках. Анализ позволил выделить три группы результатов: применяемые игровые механики, заявленные эффекты (производительность, текучесть, качество) и выявленные ограничения. Кроме того, проведено сопоставление российской и зарубежной практик, а также сформулированы рекомендации по внедрению. Наиболее распространенными механиками оказались лидерборды (таблицы лидеров) — они использовались во всех 6 кейсах. На втором месте — значки за достижения (5 кейсов) и челленджи (временные соревновательные задания) — 4 компании. Виртуальная валюта и уровни мастерства встречались реже — в 2 и 1 кейсе соответственно. Такое распределение позволяет предположить, что менеджеры служб доставки отдают предпочтение простым и прозрачным механикам, не требующим сложной экономики внутри приложения и не отвлекающим курьеров от основной работы. Любопытно, что уровни мастерства применялись только в одном европейском кейсе, что может свидетельствовать о культурных различиях в восприятии долгосрочной карьерной метафоры в игровых интерфейсах. Ниже обобщены количественные результаты внедрения геймификации в анализируемых компаниях.

В 5 из 6 компаний после внедрения геймификации зафиксирован рост производительности (количества доставок в смену) в диапазоне от 12 до 22%. Исключение составила одна российская компания, где рост производительности оказался статистически незначимым (менее 5%), что, по мнению менеджеров, было связано с низким исходным уровнем цифровой грамотности курьеров.

Снижение текучести кадров среди курьеров отмечено во всех 6 компаниях: показатели уменьшились на 20–40% в первые три месяца после внедрения. Наиболее значительный эффект (снижение текучести на 40%) зафиксирован в европейской компании, где геймификация была интегрирована не только в мобильное приложение курьера, но и в систему обучения новых сотрудников.

Улучшение качества обслуживания (рост доли заказов с высоким рейтингом клиента на 8–18%) зафиксировано в 4 компаниях. В двух российских компаниях качество либо не измерялось, либо не показало значимой динамики.

Важным наблюдением является различие в длительности эффекта. В российских компаниях эффект от внедрения геймификации оказался краткосрочным: после 3–5 месяцев показатели производительности и вовлеченности начинали снижаться, возвращаясь к исходному уровню. В европейских компаниях эффект сохранялся на протяжении 10–12 месяцев и более. Менеджеры российских компаний связывали это с привыканием сотрудников к игровым механикам и отсутствием регулярного обновления контента (новых значков, челленджей). Европейские компании, напротив, практиковали ежемесячное обновление челленджей и сезонные тематические события, что поддерживало интерес курьеров.

В трех случаях из шести зафиксировано, что внедрение игровых элементов сопровождалось негативными последствиями. Так, в одной российской организации курьеры при выполнении заданий стали отдавать приоритет скорости в ущерб качеству. Желание находиться в верхней части рейтинговой таблицы побуждало сотрудников сокращать время на осмотр и проверку заказов, что в итоге дало прирост количества рекламаций на 15%. В связи с этим руководство пересмотрело порядок начисления баллов, добавив штрафные санкции за поступление жалоб от клиентов.

В другом российском кейсе излишне острое соперничество между курьерами привело к тому, что некоторые работники стали сознательно задерживать возврат транспортировочных сумок для получения новой партии заказов, тем самым ограничивая возможности конкурентов выполнить больше доставок. Для разрешения сложившейся ситуации компания отказалась от индивидуальных таблиц лидеров в пользу командных, привязанных к определенным территориям обслуживания.

В европейской компании был обнаружен эффект эмоционального истощения у десятка наиболее активных сотрудников. Постоянное удержание лидирующих позиций требовало от них систематических переработок, что в конечном счете привело к увольнению трех ключевых работников. В качестве ответной меры организация ввела суточное ограничение на максимальное количество начисляемых бонусов.

Приведенные примеры показывают, что применение геймификации нуждается в детальной настройке и соблюдении равновесия между количественными результатами (скорость, число доставок) и качественными показателями (рейтинг клиента, сохранность груза), а также в учете психологической нагрузки на наиболее вовлеченную часть персонала.

Полученные в ходе анализа данные соотносятся с выводами зарубежных исследователей относительно того, что для операционного персонала в логистической сфере наиболее действенными механиками выступают лидерборды и значки. Вместе с тем, вопреки утверждениям о пригодности виртуальной валюты для любых категорий занятых, в рассмотренных примерах из практики служб доставки этот инструмент продемонстрировал невысокую результативность. Одно из вероятных объяснений состоит в высокой интенсивности труда курьеров: дополнительные «игровые» действия (обмен внутриигровых средств, подбор поощрений из доступного перечня, отслеживание условного курса) воспринимаются как избыточная когнитивная нагрузка в условиях острого дефицита времени.

Сравнение с итогами российских исследований показывает схожие данные об эффективности геймификации при работе с офисными сотрудниками. Однако применительно к распределенным командам воздействие на текучесть оказалось более сильным, а на прирост производительности — более слабым. Возможная причина заключается в том, что для курьеров, действующих в распределенном формате, социальное признание через лидерборды и значки имеет большую ценность, чем материальные стимулы, которые и без того составляют основу их заработка.

В ходе работы также обнаружены расхождения между российской и иностранной практикой. В отечественных компаниях геймификация чаще применяется как временная мера для преодоления кризисных явлений (на срок от трех до шести месяцев), тогда как в европейских организациях она встроена в долгосрочную систему мотивации и увязана с обучением и карьерным развитием. Этим, вероятно, объясняется более высокая устойчивость достигаемых эффектов в зарубежных кейсах.

Отбор кейсов производился при условии, что компания предоставляла количественные данные об итогах внедрения (в процентах или абсолютных величинах) за период не менее трех месяцев. Ситуации, описанные исключительно в качественных терминах («положение улучшилось», «персонал доволен»), не принимались во внимание, поскольку не давали возможности для объективного сопоставления. Не включались в анализ и те случаи, когда внедрение геймификации сопровождалось другими масштабными изменениями (например, повышением тарифов или массовым сокращением штата), чтобы выделить воздействие именно игровых механик. Такой подход повышает достоверность выводов, однако ограничивает объем доступного для изучения материала, поскольку многие компании не публикуют развернутых количественных результатов.

Геймификация в распределенных командах служб доставки эффективна для решения задач

повышения производительности и снижения текучести, однако эффект носит преимущественно кратко- и среднесрочный характер (от 3 до 6 месяцев), если не сопровождается регулярным обновлением игрового контента.

Наиболее надежными и универсальными механиками являются лидерборды и значки — они просты в реализации, понятны курьерам с любым уровнем цифровой грамотности и не требуют дополнительных временных затрат. Виртуальная экономика и уровни мастерства в проанализированных кейсах не показали ожидаемых результатов и требуют доработки применительно к специфике служб доставки.

Обязательным условием успешного внедрения является баланс между количественными (скорость, количество доставок) и качественными (рейтинг клиента, сохранность заказа, соблюдение сроков) показателями в игровых правилах. Отсутствие такого баланса приводит к побочным эффектам: снижению качества, конфликтам между сотрудниками, выгоранию наиболее активных работников.

Существуют значимые различия между российской и европейской практикой внедрения геймификации. Российские компании чаще используют геймификацию как временный инструмент для быстрого повышения показателей, тогда как европейские — как долгосрочную стратегию мотивации, интегрированную с обучением и карьерным развитием. Второй подход демонстрирует более устойчивые эффекты.

В рамках данного исследования не удалось получить ответы на следующие вопросы. Во-первых, каковы долгосрочные эффекты геймификации (более одного года) и существуют ли способы преодоления «привыкания» сотрудников к игровым механикам без постоянного усложнения правил. Во-вторых, как геймификация влияет на разные возрастные и стажевые группы курьеров — в проанализированных кейсах такая дифференциация не проводилась. В-третьих, каковы психологические механизмы, лежащие в основе снижения эффекта геймификации после 4–6 месяцев — является ли это следствием насыщения (diminishing returns) или изменения восприятия игры как манипуляции. Эти направления требуют дальнейших исследований с использованием лонгитюдных методов и экспериментальных дизайнов.

На основе проведенного анализа предложена модель цифровой мотивации для распределенных команд служб доставки. Модель включает последовательные этапы: исходные условия (высокая текучесть, низкая вовлеченность, территориальная рассредоточенность), внедрение базовых игровых механик (лидерборды, значки, челленджи), промежуточные эффекты (рост вовлеченности, усиление соревнования, повышение прозрачности результатов), целевые KPI (производительность +15–22%, текучесть -20–40%, качество +8–18%), ограничения и риски (выгорание активных сотрудников, конфликты между курьерами, снижение качества при дисбалансе показателей). Модель демонстрирует, что эффективность геймификации зависит не только от выбора механик, но и от регулярности обновления контента, а также от баланса между количественными и качественными показателями.

Модель цифровой мотивации для распределенных команд служб доставки:

1. Исходные условия.
   Высокая текучесть (45–60% в год), снижение производительности после 3-го месяца, территориальная рассредоточенность, дефицит социальных стимулов.
2. Внедряемые механики.
   Лидерборды, значки, челленджи.
3. Промежуточные эффекты.
   Рост вовлеченности, усиление соревнования, повышение прозрачности результатов, социальное признание.
4. Целевые KPI.
   Производительность +15–22%, текучесть -20–40%, качество +8–18%.
5. Ограничения и риски.
   Выгорание активных сотрудников, конфликты между курьерами, снижение качества при дисбалансе, привыкание через 3–6 месяцев.

Наиболее распространенная механика — лидерборды (таблицы лидеров) — они использовались во всех 6 кейсах. На втором месте — значки за достижения (5 кейсов) и челленджи (временные соревновательные задания) — 4 компании. Виртуальная валюта и уровни мастерства встречались реже. Такое распределение позволяет предположить, что менеджеры служб доставки отдают предпочтение простым и прозрачным механикам, не требующим сложной экономики внутри приложения и не отвлекающим курьеров от основной работы. Любопытно, что уровни мастерства применялись только в одном европейском кейсе, что может свидетельствовать о культурных различиях в восприятии долгосрочной карьерной метафоры в игровых интерфейсах.

В 5 из 6 компаний после внедрения геймификации зафиксирован рост производительности (количества доставок в смену) в диапазоне от 12 до 22%. Исключение составила одна российская компания, где рост производительности оказался статистически незначимым (менее 5%), что, по мнению менеджеров, было связано с низким исходным уровнем цифровой грамотности курьеров.

Снижение текучести кадров среди курьеров отмечено во всех 6 компаниях: показатели уменьшились на 20–40% в первые три месяца после внедрения. Наиболее значительный эффект (снижение текучести на 40%) зафиксирован в европейской компании, где геймификация была интегрирована не только в мобильное приложение курьера, но и в систему обучения новых сотрудников. Улучшение качества обслуживания (рост доли заказов с высоким рейтингом клиента на 8–18%) зафиксировано в 4 компаниях. В двух российских компаниях качество либо не измерялось, либо не показало значимой динамики.

Полученные результаты позволяют оценить экономические последствия применения игровых механик в службах доставки. Снижение текучести кадров на 20–40% означает сокращение затрат на подбор, наем и обучение новых курьеров. По данным кадрового агентства GlobalCareer, совокупные расходы на замену одного курьера (рекрутинг, собеседования, оформление, первичное обучение, низкая производительность в первые две недели) в российской службе доставки средней численности составляют от 15 до 25 тысяч рублей. При текучести 45% в год в компании со штатом из 100 курьеров годовые потери от текучести достигают 675–1125 тысяч рублей (из расчета 45 уволенных × 15–25 тыс. руб.). Снижение текучести на 20 процентных пунктов (с 45% до 25%) позволяет сократить эти расходы на 300–500 тысяч рублей в год в расчете на 100 курьеров. В масштабах крупного регионального оператора с численностью курьеров 500–1000 человек экономия может составлять от 1,5 до 5 миллионов рублей ежегодно. Кроме того, рост производительности на 15–22% при фиксированном фонде оплаты труда означает увеличение количества выполненных заказов без пропорционального роста затрат на персонал, что ведет к снижению себестоимости одной доставки.

В ходе работы обнаружены устойчивые расхождения между российской и европейской практикой внедрения геймификации. В отечественных компаниях игровые механики чаще применяются как временная антикризисная мера (на срок от трех до шести месяцев), тогда как в европейских организациях они встроены в долгосрочную систему мотивации и увязаны с обучением и карьерным развитием. На основе анализа экономических и институциональных условий можно предложить следующие объяснения этого феномена.

Структура оплаты труда в российской логистике характеризуется высокой долей переменной части (сдельная оплата, премии за выполнение KPI), которая может достигать 50–70% от общего дохода курьера. В европейских странах, напротив, базовая ставка составляет большую часть заработка, а переменная часть не превышает 20–30%. Следовательно, для российских курьеров материальные стимулы и без геймификации являются доминирующим мотиватором, а игровые механики воспринимаются как дополнительный, но не критический элемент. Европейские сотрудники, имея высокий гарантированный

доход, больше ценят нематериальные формы признания, что делает геймификацию базовым, а не вспомогательным инструментом. Уровень цифровизации и доступ к технологиям существенно различается между регионами России. В крупных городах (Москва, Санкт-Петербург) проникновение смартфонов и мобильного интернета сопоставимо с европейским (85–90%), тогда как в малых городах и сельской местности этот показатель ниже (60–70%), а среди курьеров старших возрастных групп — еще ниже. Это накладывает ограничения на сложность и функциональность геймифицированных приложений. Европейские компании могут позволить себе более технологически насыщенные решения (с элементами дополненной реальности, сложной аналитикой), тогда как российские вынуждены ориентироваться на минимально возможные технические требования.

Институциональная среда и кадровая политика различаются: европейские компании чаще рассматривают геймификацию как элемент долгосрочной стратегии удержания персонала, что связано с более высокими издержками на подбор и обучение в условиях дефицита рабочей силы. Российские компании, работающие в условиях более высокой доступности трудовых ресурсов, исторически ориентированы на быстрые, измеримые результаты и склонны к внедрению «паллиативных» мер, не требующих значительных инвестиций в развитие. Культурные различия в восприятии игровых механик: долгосрочные системы рангов и уровней (карьерная метафора) оказались востребованы только в европейском кейсе. Возможно, это связано с тем, что в российской практике высокая текучесть делает долгосрочные механики бессмысленными — сотрудник просто не успевает достичь высокого уровня. Европейские курьеры, демонстрирующие более длительный средний срок работы в одной компании (2–3 года против 6–12 месяцев в России), более заинтересованы в накоплении игрового статуса.

Важным наблюдением является различие в длительности эффекта. В российских компаниях эффект от внедрения геймификации оказался краткосрочным: после 3–5 месяцев показатели производительности и вовлеченности начинали снижаться, возвращаясь к исходному уровню. В европейских компаниях эффект сохранялся на протяжении 10–12 месяцев и более. Менеджеры российских компаний связывали это с привыканием сотрудников к игровым механикам и отсутствием регулярного обновления контента (новых значков, челленджей). Европейские компании, напротив, практиковали ежемесячное обновление челленджей и сезонные тематические события, что поддерживало интерес курьеров.

В рамках исследования проанализированы шесть примеров внедрения игровых механик в практику работы служб доставки России, европейских и азиатских стран. Предложена модель цифровой мотивации, включающая последовательные этапы от исходных условий до целевых KPI и ограничений. В результате выявлены наиболее востребованные приемы (лидерборды, значки, челленджи), а также зафиксированы количественные изменения: продуктивность выросла в пределах 15–22%, отток сотрудников сократился на 20–40%, а показатели качества обслуживания улучшились на 8–18%. Расчет экономического эффекта показывает, что снижение текучести на 20 процентных пунктов позволяет компании со штатом из 100 курьеров экономить от 300 до 500 тысяч рублей в год на сокращении затрат на подбор и обучение, а в масштабах крупного регионального оператора — до 1,5–5 миллионов рублей. Одновременно установлены и ограничения: непродолжительность положительной динамики, опасность побочных явлений, а также различия в подходах между российскими и европейскими организациями.

Из полученных данных следуют несколько выводов. Геймификация представляет собой действенное средство цифрового стимулирования для рассредоточенных курьерских коллективов, однако ее влияние в основном ограничивается коротким и средним периодом. Поддержание вовлеченности требует систематической смены игрового наполнения. Самыми надежными и универсальными механиками применительно

к таким коллективам являются таблицы лидеров и знаки отличия за выполненные достижения. Виртуальная экономика и системы рангов в разобранных примерах оказались малоэффективными; вероятная причина состоит в высокой интенсивности труда и постоянной нехватке времени на дополнительные действия, не связанные напрямую с доставкой. Обязательное условие успеха — соблюдение равновесия между количественными параметрами и качественными. Игнорирование этого баланса провоцирует побочные эффекты вплоть до падения сервиса и внутренних противоречий. В-четвертых, отечественные компании склонны использовать игровые механики как временную антикризисную меру, тогда как европейские встраивают их в долгосрочную мотивационную стратегию, что обеспечивает бóльшую устойчивость результатов. Это различие, по нашему мнению, объясняется более высокой долей переменной части оплаты труда в российской модели, более низким уровнем цифровизации в отдельных регионах РФ, а также исторически сложившейся ориентацией на быстрые измеримые результаты.

Практическая ценность работы заключается в возможности применения ее положений менеджерами служб доставки и логистических фирм при выстраивании или обновлении систем поощрения для курьеров. Целесообразно начинать с несложных механик (лидерборды, значки), добиваться баланса количественных и качественных параметров в правилах начисления баллов, а также регулярно — хотя бы раз в месяц — обновлять челленджи, чтобы избежать привыкания. Дополнительно в районах с большим скоплением курьеров имеет смысл переходить от индивидуальных рейтингов к командным, что способствует снижению конфликтного потенциала. Экономически обоснованное внедрение геймификации позволяет не только улучшить операционные показатели, но и снизить издержки, связанные с текучестью кадров, что особенно актуально для регионов с дефицитом трудовых ресурсов.

Нерешенными остаются несколько вопросов. Необходимы лонгитюдные наблюдения, продолжительностью свыше одного года, для оценки отдаленных последствий геймификации и поиска способов преодоления привыкания без постоянного усложнения правил. Требуются исследования дифференцированного влияния игровых приемов на различные возрастные и профессиональные группы курьеров. Интерес представляет также изучение психологических механизмов, лежащих в основе ослабления эффекта спустя четыре-шесть месяцев: вызвано ли это насыщением или изменением восприятия игры как формы манипуляции со стороны нанимателя. И наконец, перспективным направлением видится создание адаптивных алгоритмов, использующих искусственный интеллект для автоматического подбора механик с учетом индивидуальных характеристик каждого курьера.

Библиографический список

1. *Бриль А. Р.*, *Калинина О. В.*, *Седякина А. А.* Совершенствование оценки организационных проектов по управлению персоналом в условиях цифровизации экономики // Телескоп. — 2021. — № 1.
2. *Бурдюгова О. В.*, *Докашенко Л. В.*, *Горбунова М. В.* Цифровые инструменты в системе мотивации и стимулирования персонала организации // Вестник Академии знаний. — 2024. — 3 (62). — С. 705—709.
3. *Бухонова Н. М.*, *Мануковский Р. И.*, *Яковлев А. В.* Система стимулирования труда персонала на удаленной работе: пути развития и инновации // Современная экономика: проблемы и решения. — 2024. — Т. 8. — С. 27—41.
4. *Долгирева А. Э.*, *Долгирев В. А.* Геймификация как средство управления персоналом в сфере ресторанного бизнеса // Вестник Таганрогского института управления и экономики. — 2023. — 3 (39). — С. 20—24.
5. Опыт проведения прикладных междисциплинарных исследований территориально распределенным творческим коллективом / Д. К. Щеглов [и др.] // Вестник Концерна ВКО «Алмаз-Антей». — 2021. — 3 (38). — С. 12—24.

6. *Петрова А. В.*, *Белобородова Ю. К.* Цифровые инструменты управления персоналом в условиях гибридной занятости. — 2025.
7. *Романцева Е. Е.* Геймификация для повышения мотивации персонала: российский опыт // Вестник экономики, права и социологии. — 2025. — № 1. — С. 336—342.
8. Engaging and motivating crowd-workers in gamified crowdsourcing mobile apps in the context of logistics and sustainable supply chain management / A. Behl [et al.] // Annals of Operations Research. — 2023. — Aug. — Vol. 355, no. 2. — P. 2279–2309. — ISSN 1572-9338. — DOI: 10.1007/s10479-023-05557-2.
9. From game design elements to gamefulness: defining "gamification" / S. Deterding [et al.] // Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. — ACM, 09/2011. — P. 9–15. — (MindTrek'11). — DOI: 10.1145/2181037.2181040.
10. *Hamari J.*, *Koivisto J.*, *Sarsa H.* Does Gamification Work? — A Literature Review of Empirical Studies on Gamification // 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. — IEEE, 01/2014. — P. 3025–3034. — DOI: 10.1109/hicss.2014.377.
11. *KÜp E. T.*, *Türkmen A. D.*, *Türkmen A.* A Gamification Framework for Crowdsourced Couriers: Turkish E-Commerce Logistic Company Case Study // Management Science and Information Technology. — IR, 2025. — Mar. — Vol. 2, no. 1. — DOI: 10.22034/ISS.2025.8415.1022.
12. *Ryan R. M.*, *Deci E. L.* Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. // American Psychologist. — 2000. — Vol. 55, no. 1. — P. 68–78. — ISSN 0003-066X. — DOI: 10.1037/0003-066x.55.1.68.
13. *Santabarbara C.*, *Royle T.*, *Wei W.* 'Beating the App' or Pyrrhic Victories? Gamification, Workaholism and FoMo in UK Food-Delivery Platforms // New Technology, Work and Employment. — 2025. — Nov. — Vol. 41, no. 1. — P. 116–127. — ISSN 1468-005X. — DOI: 10.1111/ntwe.70013.
14. *Treiblmaier H.*, *Rejeb A.* Exploring blockchain for disaster prevention and relief: A comprehensive framework based on industry case studies // Journal of Business Logistics. — 2023. — May. — Vol. 44, no. 4. — P. 550–582. — ISSN 2158-1592. — DOI: 10.1111/jbl.12345.
15. *Werbach K.*, *Hunter D.* For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. — Philadelphia : Wharton Digital Press, 2012. — 148 p.
16. *Zichermann G.*, *Cunningham C.* Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. — Sebastopol : O'Reilly Media, 2011. — 210 p.

УДК 005.6 DOI: 10.14451/1.259.168

Управление качеством услуг как фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформации потребительского рынка

© 2026 **Зотова Елизавета Александровна**
Кандидат экономических наук, доцент, Высшая школа производственного менеджмента. Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: zotova@spbstu.ru

© 2026 **Москвичева Елена Владимировна**
Кандидат технических наук, доцент, Высшая школа биотехнологий и пищевых производств. Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: moskvicheva_ev@spbstu.ru

© 2026 **Лямин Борис Михайлович**
Кандидат экономических наук, доцент, Высшая школа сервиса и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: lyamin_bm@spbstu.ru

© 2026 **Урусов Антон Денисович**
Студент. Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого.
E-mail: toss.urusov@yandex.ru

Ключевые слова: управление качеством, конкурентоспособность, модель Кано; SERVQUAL; ABC/XYZ-анализ; система менеджмента качества; импортозамещение; ГОСТ Р ИСО 9001.

В условиях высокой конкуренции и структурной трансформации рынка ритейла системное управление качеством сервиса становится критическим фактором устойчивого развития торговых сетей. Целью исследования является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию деятельности торгового предприятия в условиях импортозамещения. В работе применён комбинированный анализ оценки деятельности: количественная диагностика по SERVQUAL, качественная классификация ожиданий потребителей по модели Н. Кано. Проведённый анализ выявил потери, в частности избыточные запасы, отсутствие контроля качества на этапах товародвижения, высокую текучесть кадров и фрагментарную обратную связь с потребителями. Был предложен комплекс корректирующих мероприятий, включающий внедрение трёхуровневого контроля качества, стандартизацию, цифровизацию системы обратной связи. Практическая значимость работы заключается в формировании дорожной карты совершенствования управления качеством торговых предприятий, переживающих реструктуризацию цепочек поставок.

По итогам 2025 года оборот розничной торговли в России сохранил устойчивую динамику роста, а доля непродовольственных товаров в структуре товарооборота продолжила расширяться. Сегмент розничной торговли модной одеждой демонстрирует наиболее активное развитие преимущественно за счёт цифровых каналов взаимодействия, при этом требования потребителей к стабильности характеристик товаров и уровню сервиса последовательно ужесточаются. Масштабирование торговых сетей и интенсификация конкуренции приводят к тому, что традиционные драйверы развития — широта ассортимента, агрессивная ценовая политика и скорость открытия новых точек — перестают гарантировать удержание клиентской базы [6; 10; 18]. В данных условиях формирование на торговых предприятиях системы управления качеством, основанной на базовых принципах процессного подхода, ориентации на потребителя, лидерства руководства, вовлечения персонала и принятия решений на основе фактических данных, становится стратегическим императивом. Переход от ситуативного контроля к воспроизводимым, документированным и измеримым процессам позволяет не только минимизировать операционные риски, но и трансформировать качество из статьи затрат в источник устойчивого конкурентного преимущества.

Особую актуальность внедрение процессного подхода приобретает для компаний, переживающих структурную трансформацию. В частности, вынужденные изменения структуры владения ООО «РЕ Трейдинг» потребовали не только оперативной реорганизации логистических цепочек, но и создания единых стандартов контроля качества на всех этапах товародвижения. ООО «РЕ Трейдинг» — российская розничная сеть, осуществляющая торговлю молодежной одеждой под брендами RE (RESERVED), XC, CR (Cropptown) и MO. Компания работает на рынке с 2003 года, изначально развивалась под управлением польской группы LPP SA [1; 11]. Под влиянием санкционных ограничений предприятию пришлось изменить конфигурацию владения и оперативно адаптировать логистические маршруты, переориентировав закупки на отечественные производственные мощности. Фирменные точки продаж функционируют в крупнейших торговых центрах Москвы, Санкт-Петербурга и региональных агломераций. Тем не менее высокий уровень узнаваемости торговых марок и многолетнее присутствие на рынке не компенсировали ухудшения экономических показателей: по итогам 2025 года прибыль компании сократилась на 36,4%, в то время как общеотраслевой объём розничных продаж одежды и обуви в РФ продемонстрировал рост на 12,7%. Подобное расхождение сигнализирует о прогрессирующем снижении конкурентоспособности сети и объективной необходимости пересмотра действующих управленческих практик. В качестве эмпирической базы исследования выступило торговое предприятие бренда RE, расположенное в пермском ТЦ «иМолл Эспланада». Оценка текущего состояния клиентского сервиса и выявление скрытых ожиданий целевой аудитории осуществлялись посредством комбинации количественного инструментария SERVQUAL и качественной модели привлекательного качества Н. Кано. Применение данного методологического дуэта позволило не только количественно зафиксировать величину разрывов между эталонными и фактическими характеристиками обслуживания, но и ранжировать направления совершенствования системы менеджмента качества в соответствии с приоритетами потребительского спроса [4; 15; 16].

Оценка сервисного качества по SERVQUAL реализовывалась в четыре последовательных этапа. На первом этапе пять базовых измерений сервисного качества (материальность, уверенность, надежность, отзывчивость, эмпатия) были скорректированы через отраслевые индикаторы индустрии моды. Сформирован парный опросник, фиксирующий ожидания покупателей и их фактическое восприятие по 7-балльной шкале Лайкерта. На втором этапе сбор эмпирических данных осуществлялся комбинированным методом: онлайн-опрос по базе лояльных клиентов, опросы в зонах кассовых узлов действующих магазинов, экспертная оценка методом «тайного

покупателя», а также контент-анализ открытых отзывов на геосервисах и в социальных сетях для кросс-валидации количественных показателей. На третьем этапе рассчитывались индексы разрывов по каждому измерению. На четвёртом этапе полученные значения интерпретировались в контексте операционных процессов ООО «РЕ Трейдинг» [5; 13].

Результаты анализа выявили устойчивые отрицательные значения по всем пяти измерениям, что свидетельствует о системном дефиците сервисного качества. Наиболее критичные разрывы зафиксированы в измерениях «Надёжность» и «Отзывчивость». Отсутствие единой системы входного и складского контроля приводит к регулярному поступлению в торговый зал изделий с производственными дефектами, а смена поставщиков в рамках импортозамещения усилила вариативность характеристик продукции, снизив предсказуемость качества. По измерению «Уверенность» высокая текучесть кадров, нестабильный график и отсутствие регламентов консультирования подрывают доверие покупателей к экспертизе компании. «Материальность» оценивается негативно из-за затоваривания залов неликвидами, дефектов текстиля и несоблюдения стандартов мерчандайзинга, что ухудшает визуальное восприятие торговой среды. Разрывы по «Эмпатии» и «Отзывчивости» подтверждают отсутствие систематизированного механизма сбора обращений, формализованного диалога с потребителем и программ лояльности, основанных на анализе предпочтений.

Для определения иерархии значимости характеристик применялась модель привлекательного качества Н. Кано. На первом этапе сформирован пул из 18 атрибутов качества, релевантных для сегмента молодёжной одежды (включая товарные параметры: качество швов, точность размерных сеток, соответствие состава; и сервисные — скорость обслуживания, прозрачность условий возврата, CJM). На втором этапе проведён функционально-дисфункциональный опрос, в котором респонденты оценивали реакцию на наличие и отсутствие каждого атрибута по пятибалльной шкале. На третьем этапе ответы классифицировались по матрице Кано с расчётом коэффициентов лучшего и худшего удовлетворения [3; 17].

Анализ показал, что в текущей бизнес-модели компании критически нестабильно выполняются требования категории «Обязательные» (соответствие ТР ТС, отсутствие брака, точность размерных сеток, базовый уровень обслуживания). Невыполнение данных параметров провоцирует мгновенный отток покупателей. Одномерные атрибуты (соотношение цены и качества, актуальность коллекций, скорость обслуживания, прозрачность условий возврата) демонстрируют линейную зависимость от удовлетворённости, однако разбалансировка ассортимента и вынужденные уценки искажают восприятие ценности бренда. Привлекательные атрибуты (персонализированные рекомендации, многоканальная обратная связь, бесшовный клиентский опыт, программы вовлечения) в текущей операционной модели отсутствуют, что лишает сеть возможности формировать эмоциональную привязанность в условиях высокой конкуренции и активного развития онлайн-каналов.

Применение интегрированной методики, включающей методику SERVQUAL и модель Кано, обеспечило многоуровневый анализ системы менеджмента качества. Идентификация разрывов восприятия на основе инструментария SERVQUAL позволила количественно оценить ключевые операционные процессы, что, в свою очередь, способствовало локализации недостаточности удовлетворенности в конкретных областях: клиентского взаимодействия, логистики товародвижения, визуального мерчандайзинга торговых зон. Декомпозиция потребительских ожиданий с применением модели Кано дала возможность выстроить их иерархическую структуру: предприятие концентрирует ограниченные ресурсы на поддержании базового ассортиментного ядра, игнорируя при этом императивные требования к стабильности параметров реализуемой продукции. Сопоставительный анализ результатов, полученных с помощью двух указанных методик, верифицирует принципиальный управленческий императив: необходимо

устранить существенные разрывы в категории обязательных атрибутов, которые существенно влияют на удовлетворенность клиентов. Таким образом, проведённое исследование выявило следующие значимые потери в контуре управления качеством:

- Избыточная инвентаризация и стагнация товарных запасов, приводящая к затариванию складских мощностей. В частности, существенным фактором закрытия торгового объекта в ТЦ iMall Esplanade стал профицит закупленных товарных партий, не реализованных в полном объёме в требуемые временные интервалы. Это свидетельствует о неэффективном планировании ассортимента и отсутствии системы управления запасами, основанной на анализе спроса. Затоваривание приводит к снижению оборотных средств, увеличению складских расходов и вынужденным уценкам, что снижает маржинальность.
- Недостаточная квалификация персонала. Отзывы сотрудников указывают на недружелюбную атмосферу в коллективе, нестабильный график работы и переутомление. Это снижает мотивацию персонала, приводит к высокой текучести кадров и, как следствие, к ухудшению качества обслуживания клиентов.
- Отсутствие системы обратной связи с клиентами. Предприятие не запрашивает обратную связь после покупки у клиентов, что не позволяет компании своевременно выявлять проблемы с качеством товаров и корректировать ассортиментную политику.
- Отсутствие системы менеджмента качества. На предприятии отсутствует документированная система управления качеством, в рамках которой поддерживался бы необходимый уровень сервиса, выявлялись «узкие места» и работала система непрерывного улучшения процессов. Отсутствие работающей системы менеджмента качества существенно влияет на стабильность качества оказываемых услуг.

Исходя из выявленных проблем была предложена модель контроля качества продукции, поступающей в магазин. На первом этапе — входной контроль — осуществляется выборочная инспекция поступающих партий на соответствие техническим регламентам и внутренним стандартам компании с обязательной регистрацией выявленных дефектов в специализированном журнале. Второй уровень — складской — предполагает систематический мониторинг параметров хранения как на складе, так и непосредственно в торговом пространстве. Третий — предпродажный — подразумевает поштучный осмотр каждого изделия перед выкладкой для обнаружения скрытых недостатков. Кроме того, предлагается внедрить средства идентификации продукции (RFID-метки или QR-коды), позволяющие отслеживать путь товара от поставщика до прилавка, что повышает прозрачность цепочек поставок и ускоряет локализацию проблемных партий [2; 8; 14].

Принимая во внимание существующие кадровые сложности, предлагается создать документированные процедуры взаимодействия с клиентами, которые будут включать правила приветствия и консультирования, нормы выкладки и поддержания порядка в торговом зале (в том числе используя методику 5С), процедуры выявления бракованной продукции и алгоритм обработки клиентских жалоб. В контексте реализации комплекса корректирующих воздействий императивной задачей становится инициация перманентной образовательной программы, ориентированной на формирование у персонала когнитивного осознания критической значимости поддержания элевированного уровня сервисного обслуживания и на исключение вероятности поступления в товарооборот дефектных изделий. Параллельно необходима реконфигурация системы мотивации, предполагающая установление жёсткой корреляции между размером переменной части вознаграждения и квантифицируемыми индикаторами результативности: минимизация числа рекламаций, признанных обоснованными; строгое соответствие стандартам визуального мерчандайзинга; темпоральная оперативность элиминирования выявляемых несоответствий. Выстраивание эффективного контура обратной связи

с потребительской аудиторией требует имплементации многофункционального механизма аккумуляции и интерпретации клиентских отзывов. Предлагается внедрение QR-кодов на фискальных документах и носителях ценовой информации, обеспечивающих бесшовный переход к электронной форме обратной связи. Наряду с этим, необходимо осуществлять систематический мониторинг цифрового следа в социальных медиа и проводить ежеквартальное анкетирование постоянных клиентов. Такой подход создаёт предпосылки для заблаговременного обнаружения потерь качества продукции и сервиса, а также для разработки корректирующих мероприятий.

Менеджмент взаимоотношений с поставщиками целесообразно выстраивать на принципах стратегического партнёрства, ориентированного на развитие долгосрочного взаимодействия с производственными предприятиями, локализованными на территории стран СНГ. Это позволит стабилизировать волатильность закупочных цен и нивелировать операционные риски, сопряжённые с разрывами цепей поставок.

Для осуществления перехода к процессно-ориентированной управленческой модели предлагается разработка и последующая сертификация системы менеджмента качества, соответствующей стандартизированным критериям национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Это предполагает документирование всех ключевых процессов, проведение плановых внутренних аудитов, анализ со стороны руководства и постоянное совершенствование, базирующееся на поступающей обратной связи. Получение сертификата укрепляет доверие со стороны поставщиков и покупателей, а также формирует конкурентное преимущество при проведении переговоров с собственниками торговых площадей [9; 12].

Таблица 1. Прогнозный экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Предлагаемое мероприятие	Ожидаемый результат
Оптимизация закупочной деятельности	Снижение запасов на 20%
Внедрение документированной процедуры контроля качества	Снижение потерь от брака до нормативных 5%
Создание системы обратной связи и мотивации персонала	Рост лояльности покупателей до 85%
Получение сертификата ГОСТ Р ИСО 9001–2015	Внедрение процессного подхода, снижение операционных издержек и потерь

Необходимо отметить, что предложенные мероприятия возможны только в случае вовлеченности руководства и готовности инвестировать в построение работоспособной системы менеджмента качества на предприятии и процессного подхода к управлению [7]. Таким образом, управление качеством продукции и услуг является ключевым фактором повышения конкурентоспособности торговых предприятий в текущих рыночных условиях. Анализ деятельности ООО «РЕ Трейдинг» выявил системные проблемы: излишние запасы, отсутствие входного контроля качества продукции, низкую мотивацию персонала и недостаточную обратную связь с потребителями, что в итоге привело к снижению прибыльности и закрытию некоторых магазинов. Разработанный комплекс мер направлен на устранение выявленных недостатков и восстановление утраченных конкурентных позиций. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенный комплекс мероприятий может быть использован при разработке дорожной карты по разработке системы менеджмента качества.

Библиографический список

1. *Арапова Е. Я.*, *Балахонова С. И.* Уйти нельзя остаться: анализ поведения европейских компаний в условиях санкционного давления на Россию // Современная Европа. — 2025. — 1 (129). — С. 142—154.
2. *Баркова Н. Ю.* Радиочастотная идентификация данных в ритейле: новые возможности для бизнеса // Вестник Государственного университета управления. — 2021. — № 1. — С. 45—51.
3. *Богданова Д. Р.*, *Нуриахметов А. И.* Подход к оценке эмоциональной удовлетворенности клиентов оказанными услугами // Современные наукоемкие технологии. — 2024. — № 1. — С. 8—13.
4. *Григорьева Е. М.* Метод КАНО // Экономические исследования. — 2023. — № 2. — С. 54—57.
5. *Грязнова Н. Л.*, *Коновалова О. В.*, *Плешкова Н. А.* Возможности метода SERVQUAL для анализа сервиса в розничной торговле // Техника и технология пищевых производств. — 2020. — № 2. — С. 112—118.
6. *Гусейнов Ш. Н.*, *Эсетова А. М.* Санкции и цифровая трансформация: вызовы и перспективы для розничной торговли России // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2025. — 3 (173). — С. 54—62.
7. *Дубгорн А. С.*, *Светуньков С. Г.*, *Зотова Е. А.* Основные проблемы цифровой трансформации бизнеса // Глобальный научный потенциал. — 2019. — Т. 101, № 8. — С. 116—120.
8. *Ермашкевич В. С.* Современные подходы к автоматизации процессов в розничной торговле : материалы XXI Международной научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления. — Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2021. — С. 229—232.
9. *Книжникова М. И.*, *Казакова Д. Е.* Управление качеством услуг в конкурентной среде гостиничной индустрии // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. — 2022. — № 1. — С. 60—67.
10. *Красюк И. А.*, *Ногина О. Р.* Развитие электронной розничной торговли в России // Практический маркетинг. — 2015. — 7 (221). — С. 3—8.
11. *Лещенко Д. В.*, *Репникова В. М.* Процентное хеджирование как инструмент управления процентным риском фирмы // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 2. — С. 1113—1124.
12. *Лямин Б. М.*, *Янчевская М. Ю.*, *Четвернин Е. И.* Формирование системы менеджмента качества — катализатор повышения качества услуг на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства в условиях международных ограничений // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — 2 (52). — С. 168—174.
13. Метод SERVQUAL для оценки уровня эффективности медиапортала образовательного учреждения / В. Р. Рымшан [и др.] // Вестник экономического научного общества студентов и аспирантов. — 2025. — С. 286—296.
14. *Мосорук В. П.* Цифровые решения в технологических процессах розничной торговли : материалы Всероссийской научно-практической конференции // Современные тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий. — М., 2023. — С. 367—376.
15. *Нефедова Н. Л.*, *Сандитова Б. Д.* Методика «SERVQUAL» как инструмент повышения инновационной активности в организациях сферы услуг // Экономика и социум. — 2022. — 11—2 (102). — С. 544—551.
16. Новый подход к регрессионному анализу для классификации показателей качества в модели Кано: эмпирический тест в индустрии продуктов спортивного питания : Сборник научных статей XIII Международной научно-практической конференции / Л. М. Данович [и др.] // Научные чтения имени профессора Н. Е. Жуковского. 21–22 декабря 2022 года. — Краснодар : Юг, 2023. — С. 370—374.
17. *Туева Н. В.*, *Поддымова Н. С.* Оценка психоэмоционального восприятия клиентом услуги с использованием модификации метода Кано : сборник научых статей // Материалы и методы инновационных исследований и разработок. — М., 2016. — С. 188—195.
18. *Усова Н. В.*, *Логинов М. П.* Трансформация цифровых услуг розничной торговли: тенденции и перспективы // Вестник Института экономических исследований. — 2025. — 2 (38). — С. 148—162.

ФИНАНСЫ

УДК 336.3 DOI: 10.14451/1.259.177

Методы и инструменты механизма финансирования ГЧП в социальной сфере региона

© 2026 **Медведев Дмитрий Владимирович**
Заместитель генерального директора. Центр строительного контроля и экспертиз Ленинградской области, Санкт-Петербург, Россия.
E-mail: medveded-dv@yandex.ru

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, ГЧП, социальная сфера, регион, инструменты механизма финансирования, социальная инфраструктура, привлечение инвестиций, капитальный грант, акционерный капитал, мезонинный капитал, банковский капитал.

В статье систематизированы ключевые инструменты привлечения капитала в региональные социальные ГЧП-проекты: акционерный, заемный, мезонинный капитал, а также государственные субсидии и капитальные гранты. Автором предложена и обоснована адаптированная экономико-математическая модель расчета средневзвешенной стоимости капитала, учитывающая специфику региональных рисков, асимметрию налогового щита для гибридных финансовых инструментов и синергетический эффект невозвратного государственного софинансирования.

Модернизация социальной инфраструктуры на региональном уровне в условиях бюджетных ограничений требует внедрения инновационных финансово-инвестиционных моделей. Специфика социальной сферы: длинные сроки окупаемости, низкая прямая коммерческая доходность накладывают жесткие ограничения на привлечение капитала. В условиях региональных институциональных ограничений традиционное банковское кредитование демонстрирует деструктивно высокую стоимость капитала для объектов социальной инфраструктуры, что детерминирует имплицитную необходимость диверсификации применяемого финансового инструментария.

Это актуализирует необходимость комплексного исследования и систематизации инструментов фондирования специально созданной проектной компанией на региональном уровне.

Инструменты механизма финансирования ГЧП в социальной сфере региона:

1. Инструменты привлечение капитала.
   - Старший синдицированный кредит.
   - Региональные инфраструктурные облигации.
   - Мезонинный капитал (акционерный займ).
2. Инструменты региональной поддержки.
   - Плата за доступность (инвестиционный и эксплуатационный платежи).
   - Капитальный грант (софинансирование капитальных расходов).
   - Минимальный гарантированный доход (МГД).

В соответствии с фундаментальными принципами проектного финансирования, структура

капитала специально созданной проектной компании базируется на принципах внебалансового финансирования с высоким финансовым левериджем. Оптимальное соотношение собственных и заемных средств в социальных проектах варьируется в диапазоне от 10:90 до 20:80.

Специфическая структура капитала специально созданной проектной компанией представляет собой многокомпонентную систему:

$$К_{spv} = СД + СК + МК + СД + КГ + БФ + КВ + МГД + НП,$$

где

СД – старший долг, основной объем финансирования (70–90%), привлекаемый с открытого финансового рынка. Синдицированные и льготные кредиты формируются пулом коммерческих банков и государственных институтов развития (например, ВЭБ.РФ) в рамках специализированных федеральных и региональных программ поддержки;

СК – собственный капитал специально созданной проектной компании, обеспечивающий покрытие первоначальных рисков;

МК – мезонинный капитал (субординированный долг). Форма финансирования, сочетающая свойства долга и капитала, абсорбирующая риски до того, как они затронут старших кредиторов, составляя не более 10–20% структуры капитала проекта. Часто в роли мезонинного капитала выступают акционерные займы;

КГ – капитальный грант;

БФ – бюджетное финансирование на этапе эксплуатации объекта;

КВ – коммерческая выручка;

МГД – минимальный гарантированный доход;

НП – налоговые преференции – косвенные финансовые инструменты, включающие обнуление налога на имущество и снижение региональной части налога на прибыль для проектной компании.

В качестве базового элемента привлечения долгового финансирования на долгосрочном горизонте выступает старший синдицированный кредит. В практике реализации региональных социальных проектов ГЧП данный инструмент аккумулируется, как правило, консорциумом крупнейших коммерческих банковских институтов и государственных институтов развития, функционирующих на принципах Фабрики проектного финансирования.

Синергетический эффект задействования синдицированного кредитования носит амбивалентный характер: с одной стороны метод обеспечивает консолидацию масштабных объемов распределенной ликвидности при одновременной диверсификации и деконцентрации кредитных рисков между участниками банковского синдиката. С другой стороны, встроенный в структуру сделки механизм перманентного сквозного банковского мониторинга, реализуемый посредством верификации жесткой системы финансовых и нефинансовых ковенант, трансформируется в эффективный драйвер нивелирования издержек публичного партнера. Администрирование и лимитирование направлений расходования свободного денежного потока менеджментом специальной проектной компании контролируется банковским синдикатом, что не допускает нецелевого расходования бюджетных средств, минимизируя риски оппортунистического поведения частного партнера.

Тем не менее, в условиях перманентной макроэкономической волатильности классические кредитные продукты характеризуются высоким уровнем неопределенности из-за применения плавающих процентных ставок, индексируемых по ключевым макроиндикаторам. В качестве релевантной альтернативы и высокоэффективного комплементарного инструмента используется метод рыночной секьюритизации обязательств, реализуемый посредством эмиссии целевых инфраструктурных и социальных облигационных займов, позволяющих фиксировать стоимость заемного капитала на долгосрочную перспективу. Облигационные займы привлекают средства

институциональных инвесторов под низкий процент на длинные сроки. Субсидирование купонного дохода государством снижает средневзвешенную стоимость капитала проектной компании. Эмиссионным центром облигаций в таком случае может выступить как сама проектная компания, так и институт развития.

Социальные облигации выступают инструментом целевого ответственного финансирования. Эмиссия таких ценных бумаг специальной проектной компанией осуществляется строго под проекты, имеющие измеримый социальный эффект (строительство общеобразовательных школ, медицинских центров). Они привлекают специфический класс инвесторов, ориентированных на социально-преобразующие инвестиции.

Несмотря на высокую эффективность метода рыночной секьюритизации обязательств через выпуск социальных облигаций, его практическая реализация на субфедеральном уровне ограничивается требованиями институциональных инвесторов к кредитному рейтингу эмитента и объему первоначального покрытия. В ситуациях, когда потенциал облигационного рынка исчерпан, а регуляторные лимиты старшего банковского долга не позволяют закрыть возникший дефицит ликвидности или необходимо обслуживать старший долг, комплементарным инструментом оптимизации структуры капитала специальной проектной компании выступает мезонинное финансирование. Мезонинный капитал (субординированные кредиты от фондов или акционерные займы со стороны участников консорциума) используется для закрытия кассовых разрывов и оптимизации долговой нагрузки. Особенностью инструмента является гибкость выплат: проценты по мезонинному долгу могут капитализироваться и выплачиваться только после полного удовлетворения требований старших кредиторов, что защищает специальную проектную компанию от дефолта на ранних стадиях эксплуатации объекта.

Если инструменты старшего и мезонинного долга обеспечивают эффективное распределение финансовых рисков внутри частного консорциума, то достижение парето-эффективного баланса интересов между публичной и частной сторонами ГЧП требует непосредственного участия государства в формировании первоначальной инвестиционной базы. Инструментарий мезонинной консолидации капитала позволяет абсорбировать коммерческие риски, однако он не способен нивелировать системную недофинансированность высокой капиталоемкости объектов образования или здравоохранения. Для снижения общего уровня риска проекта на прединвестиционной фазе и обеспечения долгосрочной устойчивости SPV в финансовую архитектуру имплементируется метод государственного софинансирования посредством выделения капитального гранта.

В рамках академической дискуссии о структуре капитала проектных компаний учетными экономистами Э. Р. Йескомбом и Дж. Делмоном капитальный грант детерминируется как безвозвратное целевое софинансирование части инвестиционных затрат со стороны государства, предоставляемое на этапе проектирования и строительства объекта [1; 3]. Он выполняет три ключевые функции: осуществляет прямое замещение заемного капитала государственными средствами — объем необходимых кредитных ресурсов, что сокращает размер «тела» основного долга специально созданной проектной компании; поскольку государственное софинансирование предоставляется на безвозмездной основе, его включение в общую структуру капитала существенно снижает совокупную средневзвешенную стоимость капитала проектной компании и минимизирует обязательства перед старшими кредиторами, повышает операционную устойчивость проекта в фазе запуска и первоначальной эксплуатации.

Если инструмент капитального гранта выступает базисным регулятором финансовой архитектуры ГЧП исключительно на инвестиционной (строительной) фазе жизненного цикла, то обеспечение долгосрочной финансовой устойчивости проекта на этапе эксплуатационной фазы реализации проекта требует принципиально иных

расчетных механизмов. Завершение стадии создания объекта социальной инфраструктуры детерминирует имплицитный переход от инструментов софинансирования капитальных расходов к методам долгосрочного операционного возмещения. В данном контексте центральным элементом финансового механизма ГЧП, связывающим фазу эксплуатации с инвестиционными затратами частного партнера, выступает плата за доступность.

Специфика объектов социальной инфраструктуры заключается в императивности обеспечения их физической и финансовой доступности для населения, что предопределяется конституционными гарантиями государства. В подобных институциональных условиях классическая модель ГЧП, базирующаяся на прямом коммерческом сборе платы с конечных потребителей, оказывается нерелевантной.

Для преодоления данного ограничения в международной и отечественной практике ГЧП был разработан и адаптирован инструмент платы за доступность. На региональном уровне данный инструмент выступает ключевым драйвером привлечения частных инвестиций, трансформируя механизм финансирования создания публичных благ из единовременных капитальных затрат бюджета в распределенные во времени операционные и инвестиционные обязательства.

В рамках зарубежной академической парадигмы, в частности, в трудах Э. Р. Йескомба, плата за доступность детерминируется как регулярный платеж публичного партнера в пользу специальной проектной компании, осуществляемый исключительно на стадии эксплуатации объекта при условии поддержания его в состоянии, соответствующем заданным функциональным и техническим параметрам [2].

С финансовой точки зрения совокупный размер регулярного платежа за доступность (AP_t) в периоде t не является однородным и представляет собой суперпозицию нескольких элементов:

$$AP_t = CC_t + OMC_t + FRC_t,$$

где

CC_t (инвестиционная составляющая) — фиксированная величина, направленная на возмещение капитальных затрат частного партнера, понесенных на прединвестиционной и инвестиционной стадиях. Именно этот платеж обеспечивает обслуживание и возврат старшего долга (кредитов банков) и проектного капитала акционеров специальной проектной компании (исходя из требуемой нормы доходности).

OMC_t (эксплуатационная составляющая) — переменная величина, покрывающая текущие расходы на содержание, охрану, коммунальное обслуживание и текущий ремонт объекта социальной инфраструктуры. Данный компонент индексируется с учетом фактического уровня инфляции.

FRC_t (финансовая составляющая) — затраты на выплату процентов по привлеченному частным партнером долговому финансированию, лизинговым инструментам и налоги, уплачиваемые специальной проектной компанией.

Выбор инструментов привлечения капитала напрямую определяет финансовую устойчивость социального проекта через показатель средневзвешенной стоимости капитала (WACC):

$$WACC_{reg\,soc} = w_e x r_e + w_m x r_m + w_d x r_d x (1 - T) + \\ + w_{sub} x r_{sub} - w_g x k_g,$$

где

w_e, w_m, w_d — доли акционерного (собственного), мезонинного и коммерческого заемного капитала в совокупном бюджете проекта соответственно;

r_e, r_m, r_d — стоимость (требуемая доходность) указанных видов капитала. При этом стоимость заемного капитала коммерческих банков r_d корректируется на налоговый щит $(1 - T)$, где T — ставка налога на прибыль;

w_{sub} — доля льготного долгового финансирования (например, инфраструктурные облигации или займы институтов развития);

r_{sub} – сниженная (льготная) процентная ставка по инфраструктурным облигациям или займам институтов развития. Налоговый щит к ней часто не применяется, так как проценты могут субсидироваться государством.

w_g – доля государственного софинансирования на инвестиционной стадии (капитальный грант из регионального или федерального бюджета).

k_g – коэффициент дисконтирования или «коэффициент эффективности невозвратного финансирования». Поскольку капитальный грант предоставляется на безвозвратной и безвозмездной основе, его условная стоимость равна нулю, но его наличие в формуле выступает вычитаемым элементом, который капитализирует региональную премию и снижает общую барьерную ставку доходности для частного инвестора.

В социальной сфере региона ключевая задача менеджмента специальной проектной компании и публичного партнера – минимизация WACC за счет замещения дорогого банковского капитала r_e льготным облигационным фондированием r_d и механизмами государственного софинансирования (капитальными грантами). Снижение WACC автоматически уменьшает нагрузку на региональный бюджет, поскольку сокращает необходимый размер будущих выплат по плате за доступность.

Эффективное функционирование финансового механизма ГЧП в социальной сфере регионов детерминируется способностью специальной проектной компании диверсифицировать инструменты привлечения капитала. Сочетание старшего синдицированного кредитования с современными инструментами эмиссионно-инвестиционного финансирования (инфраструктурными и социальными облигациями) позволяет не только снизить средневзвешенную стоимость капитала проекта, но и сформировать сбалансированную систему разделения рисков. Для масштабирования данных инструментов на региональном уровне требуется дальнейшее развитие институтов федерального софинансирования и стандартизация процедур ESG-верификации социальных проектов ГЧП.

Библиографический список

1. *Делмон Дж.* Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 260 с.
2. *Йескомб Э. Р.* Государственно-частное партнерство: основные принципы финансирования : пер. с англ. / под ред. Р. Ф. Яббарова. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 457 с.
3. *Йескомб Э. Р.* Принципы проектного финансирования / пер. с англ. И. В. Васильевской. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 484 с.
4. *Петров А. М.* Организационный механизм контроля за движением дебиторской и кредиторской задолженности // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – 18(75). – С. 54–62. – EDN HUVUSD.
5. *Петров А. М.* Проблемы составления консолидированной отчетности на этапе автоматизации // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – 33(183). – С. 2–10. – EDN OBUZKT.
6. *Петров А. М., Коняхин А. Н.* Учетная политика при подготовке первой отчетности согласно МСФО // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – 11(257). – С. 2–15. – EDN PWOSZZ.
7. *Петров А. М., Лымарь М. П.* Состав бухгалтерской отчетности в России и Китае // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – 31(325). – С. 28–37. – EDN SJGHEP.
8. *Петров А. М., Петрова О. А., Гайнутдинова М. Н.* Требования стейкхолдеров к отчетной информации и цифровые технологии // Аудитор. – 2021. – Т. 7, № 12. – С. 43–48. – DOI: 10.12737/1998-0701-2021-7-12-43-48. – EDN COZALE.
9. *Петрова О. А.* Концепция социальной ответственности бизнеса // Экономические науки. – 2021. – № 205. – С. 474–477. – DOI: 10.14451/1.205.474. – EDN VXFYMS.
10. *Петрова О. А.* Проблема внедрения МСФО 19 «Вознаграждения работникам» и его влияние на транспарентность отчетности в условиях цифровой экономики // Экономические науки. – 2021. – № 204. – С. 317–320. – DOI: 10.14451/1.204.317. – EDN JUWCQS.

УДК 336.3 DOI: 10.14451/1.259.182

Матрица рисков предприятий оптовой торговли и рекомендации по учету рисков при формировании финансовой стратегии

© 2026 **Минасян Гор Самвелович**
Коммерческий директор. ООО БГ Фудс, Санкт-Петербург, Россия.
E-mail: minasyan.gor@gmail.com

Ключевые слова: оптовая торговля, предприятия оптовой торговли, финансовая стратегия, риски, риск-менеджмент, матрица рисков, оборотный капитал, финансовая устойчивость.

В статье исследуется риск-ориентированный подход к формированию финансовой стратегии предприятий оптовой торговли. Обосновано, что специфика отрасли усиливает влияние кредитных, процентных, инфляционных, логистических, контрагентских, рыночных и управленческих рисков на финансовую устойчивость предприятий. На основе анализа отраслевых особенностей и эмпирических индикаторов рисковой среды разработана аналитическая матрица рисков, связывающая их с элементами финансовой стратегии, возможными последствиями и направлениями учета. Сделан вывод о необходимости включения риск-менеджмента в финансовое планирование, управление оборотным капиталом, ликвидностью, затратами, долговой нагрузкой и инвестиционными решениями.

Введение

Предприятия оптовой торговли занимают промежуточное положение в товаропроводящей сети, связывая производителей, посреднические организации, розничную торговлю, корпоративных покупателей и иные группы потребителей. Такая позиция определяет высокую зависимость организаций оптовой торговли от устойчивости поставок, платежной дисциплины покупателей, состояния логистической инфраструктуры, стоимости заемного финансирования и общей экономической конъюнктуры.

Формирование финансовой стратегии предприятий оптовой торговли требует не только оценки факторов развития отрасли, но и анализа рисков, способных привести к отклонению фактических финансовых результатов от планируемых. В отличие от факторов, которые характеризуют условия деятельности предприятия, риски отражают вероятность неблагоприятного события и его потенциальное влияние на финансовую устойчивость, ликвидность, рентабельность, структуру капитала и инвестиционные решения.

В научной литературе финансовая стратегия рассматривается как система долгосрочных решений, направленных на формирование, распределение и использование финансовых ресурсов организации. В рамках стратегического финансового менеджмента особое значение имеет риск-ориентированный подход, предполагающий выявление, классификацию, оценку и учет рисков при принятии финансовых решений [2; 8; 17; 20; 23; 24]. Для предприятий оптовой торговли данный подход особенно важен вследствие

специфики операционного цикла и высокой зависимости финансовых результатов от устойчивости расчетов, логистики и стоимости финансирования.

В ранее проведенных исследованиях автора были рассмотрены современные тенденции развития оптовой торговли, влияние цифровизации на выбор финансовой стратегии, а также факторы формирования финансовых стратегий предприятий оптовой торговли [13–15]. Однако отдельного рассмотрения требует вопрос о том, какие именно риски должны быть учтены при разработке финансовой стратегии и каким образом они могут быть систематизированы в форме матрицы рисков.

Цель статьи состоит в разработке матрицы рисков предприятий оптовой торговли и обосновании рекомендаций по их учету при формировании финансовой стратегии.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: раскрыть содержание риск-ориентированного подхода к формированию финансовой стратегии; определить отраслевые особенности предприятий оптовой торговли, усиливающие рисковую нагрузку; охарактеризовать эмпирические индикаторы рисковой среды; классифицировать риски предприятий оптовой торговли; разработать матрицу рисков и направлений их учета; сформулировать рекомендации по интеграции риск-ориентированного подхода в финансовую стратегию.

Объектом исследования являются предприятия оптовой торговли Российской Федерации. Предметом исследования выступают риски, влияющие на формирование финансовой стратегии предприятий оптовой торговли. Методологическую основу исследования составили методы анализа научной литературы, статистического и сравнительного анализа, классификации, систематизации, матричного подхода, табличного и графического представления данных.

Основная часть

Риск-ориентированный подход к формированию финансовой стратегии предполагает, что долгосрочные финансовые решения должны приниматься с учетом не только целевых показателей развития, но и вероятности возникновения неблагоприятных событий. В этом смысле финансовая стратегия должна выполнять не только плановую, но и адаптационную функцию, обеспечивая готовность предприятия к изменению рыночной, финансовой, логистической и институциональной среды.

Финансовая стратегия предприятия включает решения по выбору источников финансирования, управлению оборотным капиталом, поддержанию ликвидности, контролю долговой нагрузки, инвестиционной политике, управлению затратами и обеспечению финансовой устойчивости. Каждый из этих элементов подвержен рискам. Например, рост стоимости заемного финансирования влияет на стратегию финансирования; неплатежеспособность покупателей — на управление дебиторской задолженностью и ликвидность; инфляция — на затраты, цены и маржинальность; логистические сбои — на потребность в запасах и структуру расходов.

Для предприятий оптовой торговли рисковая нагрузка определяется особенностями самой отрасли. Оптовая торговля сочетает функции товарного посредничества, перераспределения товарных потоков, хранения, логистики, расчетов с поставщиками и покупателями. Поэтому финансовая стратегия таких предприятий должна учитывать не только финансовые, но и рыночные, логистические, контрагентские и технологические риски (табл. 1).

Следовательно, значительная часть рисков предприятий оптовой торговли имеет цепочечную природу: неблагоприятные изменения у поставщиков, посредников или покупателей трансформируются в риски поставок, сбыта, расчетов и ликвидности. Это требует учета не только внутренних финансовых показателей предприятия, но и устойчивости его контрагентской сети [10–12].

Таблица 1. Отраслевые особенности предприятий оптовой торговли и связанные с ними риски.

Отраслевая особенность	Проявление в деятельности предприятий	Связанный риск
Высокая потребность в оборотном капитале	необходимость финансирования товарных запасов и отсрочек платежа	риск ликвидности, кредитный риск
Значительная роль дебиторской задолженности	отвлечение денежных средств из оборота до момента оплаты покупателями	кредитный риск, риск кассовых разрывов
Многоуровневые каналы поставок	зависимость от производителей, посредников и иных организаций	контрагентский риск, риск поставок
Многоуровневые каналы реализации	зависимость от оптовых, розничных и производственных покупателей	риск сбыта, риск концентрации покупателей
Существенные логистические расходы	необходимость транспортировки, хранения и распределения товаров	логистический и затратный риск
Использование заемного финансирования	привлечение кредитов для финансирования оборотного капитала и инвестиций	процентный риск
Необходимость цифровизации учета и расчетов	зависимость от ERP-систем, ЭДО, BI-аналитики и автоматизированного контроля	технологический и информационный риск
Высокая чувствительность к внешней среде	зависимость от спроса, цен, регулирования и платежной дисциплины контрагентов	рыночный, налоговый и стратегический риск

Источник: составлено автором.

Для оценки рыночной составляющей рисковой среды целесообразно учитывать динамику оборота оптовой торговли. В 2020–2024 гг. отрасль демонстрировала рост оборота в фактически действовавших ценах, однако в 2025 г. проявились признаки замедления (рис. 1). Это повышает значение рыночного риска при формировании финансовой стратегии, поскольку снижение темпов роста отрасли ограничивает потенциал расширения продаж и требует более точного планирования выручки, затрат и денежных потоков.

Индекс предпринимательской уверенности в оптовой торговле в 2022 г. имел отрицательные значения, затем в 2023–2024 гг. наблюдалось восстановление, однако в 2025 г. динамика показателя стала более сдержанной, а в I квартале 2026 г. индекс снизился до нулевого значения. Это свидетельствует о повышении осторожности организаций оптовой торговли и необходимости использования сценарного подхода при разработке финансовой стратегии [19].

Значимыми макроэкономическими индикаторами рисков являются инфляция и ключевая ставка. Инфляция влияет на закупочные цены, транспортные расходы, арендные платежи, заработную плату, стоимость складской инфраструктуры и уровень торговой наценки. Ключевая ставка определяет стоимость кредитных ресурсов и влияет на возможность привлечения заемного финансирования для пополнения оборотного капитала и реализации инвестиционных проектов.

Данные таблицы 2 показывают, что инфляционный и процентный риски в рассматриваемый период имели разнонаправленную, но устойчиво значимую роль. Даже при снижении инфляции к концу 2025 г. стоимость кредитных ресурсов оставалась высокой, что ограничивает возможности предприятий оптовой торговли по привлечению заемного капитала и усиливает требования к управлению оборотными средствами. Для финансовой стратегии это означает необходимость ограничения долговой нагрузки, оценки стоимости капитала, пересмотра инвестиционных планов и формирования резервов ликвидности.

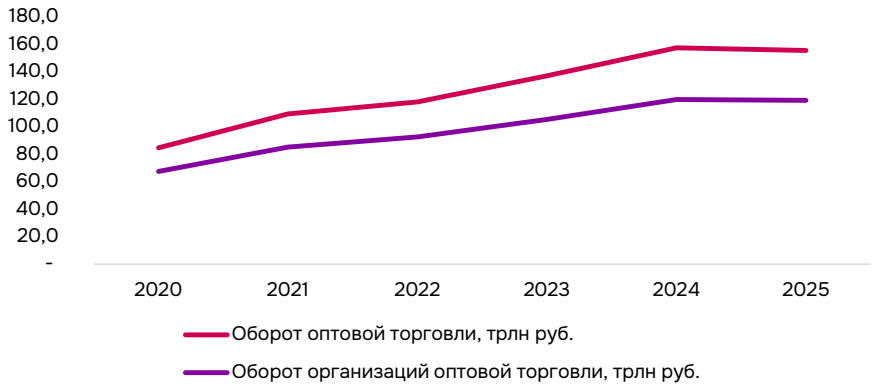


Рис. 1. Динамика оборота оптовой торговли в Российской Федерации в 2020–2025 гг.

Таблица 2. Макроэкономические индикаторы рисков финансовой стратегии предприятий оптовой торговли.

Год	Инфляция на конец года, %	Ключевая ставка на конец года, %	Характеризуемый риск	Значение для финансовой стратегии
2021	8,39	8,50	инфляционный / процентный	рост закупочных цен и стоимости заемного финансирования
2022	11,94	7,50	инфляционный / процентный	необходимость пересмотра цен, запасов и кредитной политики
2023	7,42	16,00	процентный / риск снижения маржинальности	рост финансовых расходов и повышение требований к ликвидности
2024	9,52	21,00	процентный / затратный	ограничение заемного финансирования и инвестиционной активности
2025	5,59	16,00	инфляционный / процентный	снижение инфляционного давления при сохранении высокой стоимости капитала

Источник: Составлено по [3–6; 9].

Финансовые показатели организаций оптовой торговли позволяют конкретизировать риски, связанные с маржинальностью, ликвидностью, финансовой зависимостью и состоянием расчетов (табл. 3). В качестве риск-индикаторов целесообразно рассматривать рентабельность проданных товаров и активов, коэффициенты текущей ликвидности и автономии, а также динамику дебиторской и кредиторской задолженности, поскольку эти показатели отражают ключевые уязвимости финансовой стратегии предприятий отрасли [19].

Таблица 3. Финансовые индикаторы рисков организаций оптовой торговли.

Индикатор	Наблюдаемая тенденция	Характеризуемый риск	Значение для финансовой стратегии
Рентабельность проданных товаров	снижение в 2022–2024 гг.; по данным 2025 г. показатель остается невысоким	риск снижения маржинальности	необходимость контроля ценовой политики и затрат
Рентабельность активов	снижение в 2022–2024 гг.; по данным 2025 г. показатель остается ограниченным	риск снижения эффективности активов	осторожность в инвестиционных решениях
Коэффициент текущей ликвидности	снижение в 2022–2024 гг.	риск ликвидности	формирование резервов ликвидности и платежного календаря
Коэффициент автономии	снижение в 2022–2024 гг.	риск финансовой зависимости	ограничение долговой нагрузки
Дебиторская задолженность	рост в 2022–2024 гг.	кредитный риск	лимиты отсрочки платежа, проверка покупателей, факторинг
Кредиторская задолженность	рост в 2022–2024 гг.	риск платежной несбалансированности	согласование графика поступлений и платежей

Источник: Составлено по [18; 19].

Представленные индикаторы позволяют рассматривать финансовые риски организаций оптовой торговли как взаимосвязанную систему. Снижение рентабельности указывает на риск сокращения маржинальности и эффективности использования активов, ухудшение показателей ликвидности и автономии — на повышение зависимости от внешних источников финансирования, а рост дебиторской и кредиторской задолженности — на усиление напряженности расчетов. Для финансовой стратегии это означает необходимость одновременного контроля ценовой политики, затрат, структуры капитала, платежного календаря и условий предоставления отсрочки платежа покупателям.

Дополнительным источником для оценки рисковой среды являются данные о факторах, ограничивающих деятельность организаций оптовой торговли (рис. 2). Эти данные позволяют связать статистически наблюдаемые ограничения с конкретными видами рисков. Неплатежеспособность покупателей указывает на кредитный риск; высокие транспортные расходы — на логистический и затратный риск; высокий уровень налогов — на налоговый риск; высокий процент по кредитам — на процентный риск; недобросовестная конкуренция — на рыночный риск; недостаток квалифицированных специалистов — на кадрово-управленческий риск.

Риск несостоятельности и организационной нестабильности целесообразно рассматривать с опорой на данные о банкротствах, ликвидациях и регистрациях компаний. По данным Федресурса, количество процедур банкротства компаний в России в 2025 г. снизилось до исторического минимума и составило 6477, что на 24,3% меньше, чем в 2024 г. Одновременно сократилось число наблюдений и намерений кредиторов подать заявления о банкротстве [1]. Однако отраслевые данные показывают, что в оптовой торговле в 2025 г. сократилось число регистраций юридических лиц и выросло число ликвидаций. Это не свидетельствует о кризисе отрасли в целом, но указывает на сохранение организационной нестабильности и необходимость учета риска ухода с рынка при формировании финансовой стратегии [7].

Проведенный анализ позволяет выделить основные группы рисков предприятий оптовой торговли (табл. 4).

Классификация рисков является основой для разработки матрицы рисков предприятий оптовой торговли. В рамках настоящего исследования матрица строится не как количественная модель вероятности и ущерба, а как аналитический инструмент, связывающий конкретный риск с элементом финансовой стратегии, возможными последствиями и направлениями учета. Такой подход оправдан тем, что по большинству рисков отсутствуют открытые отраслевые данные, позволяющие корректно рассчитать вероятность их наступления и размер потенциального ущерба.

Таблица 4. Классификация рисков предприятий оптовой торговли.

Группа рисков	Содержание риска	Основной источник возникновения
Рыночные риски	снижение спроса, изменение ценовой конъюнктуры, усиление конкуренции	состояние рынка, изменение деловой активности, действия конкурентов
Кредитные риски	неплатежи покупателей, увеличение дебиторской задолженности, нарушение сроков расчетов	платежная дисциплина покупателей, условия отсрочки платежа
Риски ликвидности	недостаток денежных средств для своевременного исполнения текущих обязательств	несбалансированность поступлений и платежей, рост краткосрочных обязательств
Процентные риски	рост стоимости заемного капитала и расходов на обслуживание долга	изменение ключевой ставки и условий кредитования
Инфляционные риски	рост закупочных цен, транспортных расходов, арендных платежей и иных издержек	общая ценовая динамика, рост затрат поставщиков и подрядчиков
Логистические риски	нарушение сроков поставок, рост транспортных и складских расходов, дефицит складских мощностей	состояние логистической инфраструктуры, работа перевозчиков и складских операторов
Налоговые и регуляторные риски	изменение налоговой нагрузки, требований законодательства, контрольных процедур	государственное регулирование, налоговая и правовая среда
Контрагентские риски	зависимость от поставщиков, покупателей, посредников и иных участников товаропроводящей цепочки	структура поставок и каналов реализации товаров
Технологические риски	сбои информационных систем, недостаточная автоматизация учета, расчетов и контроля	уровень цифровизации, надежность ИТ-инфраструктуры
Кадрово-управленческие риски	дефицит квалифицированных специалистов, ошибки финансового планирования и контроля	качество управления, компетенции персонала, организация внутреннего контроля
Риск несостоятельности	утрата платежеспособности, ликвидация, банкротство, уход с рынка	накопление финансовых, рыночных и управленческих проблем

Источник: составлено автором.

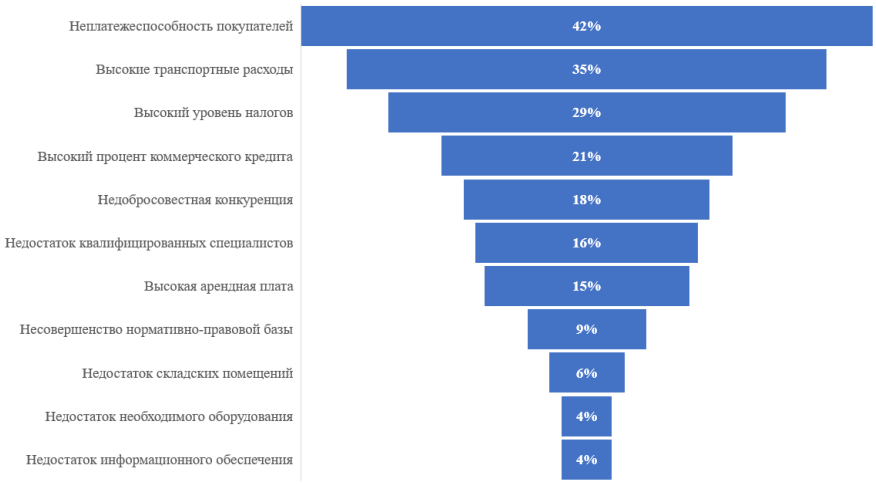


Рис. 2. Факторы, ограничивающие деятельность организаций оптовой торговли.

Таблица 5. Матрица рисков предприятий оптовой торговли и направлений их учета при формировании финансовой стратегии.

Риск	Элемент финансовой стратегии	Потенциальное последствие	Направления учета
Кредитный риск	управление оборотным капиталом, ликвидность	рост дебиторской задолженности, кассовые разрывы	лимиты отсрочки, проверка контрагентов, факторинг
Риск ликвидности	стратегия ликвидности	нарушение текущих обязательств	платежный календарь, резерв ликвидности, стресс-тестирование денежных потоков
Процентный риск	стратегия финансирования	рост стоимости заемного капитала	ограничение долговой нагрузки, диверсификация источников финансирования
Инфляционный риск	стратегия затрат и ценовая политика	рост закупочных цен и снижение маржинальности	пересмотр цен, индексация договоров, контроль затрат
Логистический риск	стратегия затрат, инвестиционная стратегия	рост транспортных и складских расходов	оптимизация маршрутов, складская политика, контроль запасов
Рыночный риск	стратегия роста и продаж	снижение оборота и маржинальности	сценарное планирование, ассортиментная и ценовая политика
Контрагентский риск	расчетно-платежная стратегия	нарушение поставок и оплат	диверсификация поставщиков и покупателей, договорные гарантии

Продолжение на следующей странице

Таблица 5. Матрица рисков предприятий оптовой торговли и направлений их учета при формировании финансовой стратегии. (Продолжение таблицы)

Риск	Элемент финансовой стратегии	Потенциальное последствие	Направления учета
Налоговый риск	стратегия затрат и расчетов	рост обязательных платежей, штрафы	налоговое планирование, мониторинг изменений законодательства
Технологический риск	цифровая финансовая стратегия	сбои учета, контроля и расчетов	ERP, ЭДО, BI-аналитика, резервирование данных
Кадрово-управленческий риск	организационно-управленческий блок	ошибки планирования и контроля	развитие финансовых компетенций, регламенты контроля
Риск несостоятельности	общая финансовая стратегия	утрата платежеспособности и прекращение деятельности	ранняя диагностика финансового состояния, антикризисные сценарии

Источник: составлено автором.

Предложенная матрица позволяет сформулировать ряд прикладных рекомендаций. Финансовая стратегия предприятий оптовой торговли должна включать сценарное планирование, регулярный контроль дебиторской задолженности, лимитирование отсрочек платежа, поддержание резерва ликвидности, ограничение долговой нагрузки и оценку стоимости капитала при принятии инвестиционных решений. Дополнительно целесообразно учитывать логистические и затратные риски через пересмотр маршрутов поставок, складской политики и уровня запасов. Цифровые инструменты — ERP-системы, электронный документооборот, BI-аналитика и автоматизированный контроль задолженности — должны использоваться как элементы финансового контроля и ранней диагностики рисков.

Таким образом, риск-ориентированное формирование финансовой стратегии предприятий оптовой торговли предполагает переход от разрозненного учета отдельных угроз к системной интеграции рисков в финансовое планирование, управление оборотным капиталом, структуру капитала, инвестиционную и расчетно-платежную политику.

Заключение

Проведенное исследование показало, что риски предприятий оптовой торговли формируются на пересечении отраслевых, макроэкономических, финансовых, логистических, институциональных и технологических условий. Их специфика связана с высокой зависимостью предприятий от оборотного капитала, расчетов с контрагентами, устойчивости поставок и стоимости заемного финансирования.

Эмпирический анализ показывает, что рисковая среда предприятий оптовой торговли формируется под воздействием замедления отраслевой динамики, изменчивости деловых ожиданий, инфляционного давления, высокой стоимости кредитных ресурсов, снижения отдельных показателей финансовой устойчивости, роста задолженности и наличия внешних ограничений деятельности. Для характеристики кредитного риска и риска ликвидности целесообразно использовать совокупность финансовых индикаторов: динамику дебиторской и кредиторской задолженности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии и факторы, ограничивающие деятельность организаций оптовой торговли. Такой подход позволяет оценить напряженность расчетов и зависимость предприятий от устойчивости денежных потоков.

В результате исследования выделены рыночные, кредитные, процентные, инфляционные, логистические, налоговые, контрагентские,

технологические, кадрово-управленческие риски, а также риск ликвидности и риск несостоятельности. Предложенная матрица рисков позволяет связать каждый риск с конкретными элементами финансовой стратегии, потенциальными последствиями и направлениями учета.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования матрицы рисков при разработке финансовых стратегий предприятий оптовой торговли. Учет рисков должен осуществляться через сценарное финансовое планирование, контроль дебиторской задолженности, управление ликвидностью, ограничение долговой нагрузки, оптимизацию логистических расходов, налоговое планирование, цифровизацию финансового контроля и регулярную диагностику финансового состояния предприятия.

Библиографический список

1. Банкротства в России: 2025 год / Федресурс. — 2026.
2. *Бланк И. А.* Финансовая стратегия предприятия. — Киев : Эльга; Ника-Центр, 2010.
3. Динамика потребительских цен. № 12 (108). Декабрь 2024 года: информационно-аналитический комментарий / Банк России. — 2025.
4. Динамика потребительских цен. № 12 (72). Декабрь 2021 года: информационно-аналитический комментарий / Банк России. — 2022.
5. Динамика потребительских цен. № 12 (84). Декабрь 2022 года: информационно-аналитический комментарий / Банк России. — 2023.
6. Динамика потребительских цен. № 12 (96). Декабрь 2023 года: информационно-аналитический комментарий / Банк России. — 2024.
7. Динамика регистрации, ликвидации и банкротств компаний в России / Контур.Фокус. — 2025.
8. *Иванова А. Полякова О. В.* Финансовая стратегия и методика её разработки // Финансы и кредит. — 2014. — № 22.
9. Инфляция в России. № 12 (120). Декабрь 2025 года: информационно-аналитический комментарий / Банк России. — 2026.
10. Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в I квартале 2024 года / Росстат. — 2024.
11. Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в I квартале 2025 года / Росстат. — 2025.
12. Источники поступления и каналы реализации товаров в оптовой торговле в I квартале 2026 года / Росстат. — 2026.
13. *Минасян Г. С.* Влияние цифровизации на выбор финансовой стратегии организации оптовой торговли // Материалы научной конференции. — 2025.
14. *Минасян Г. С.* Оптовая торговля в Российской Федерации: современные тенденции и проблемы // Материалы научной конференции. — 2024.
15. *Минасян Г. С.* Факторы формирования финансовых стратегий предприятий оптовой торговли в современных экономических условиях.
16. *Михайлов М. А.* Оптимизация источников оборотного капитала в оптовой торговле // Финансы: теория и практика. — 2007. — № 1. — С. 142—149.
17. *Почитаев А. Ю.* Формирование финансовой стратегии публичной компании на основе матричного подхода : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.10 / Почитаев Алексей Юрьевич. — М., 2018. — 248 с.
18. Росстат : статистический сборник. — М., 2023. — 230 с.
19. Росстат : статистический сборник. — М., 2025. — 97 с.
20. *Семёнова Ж., Журова А.* Обзор матричного инструментария для оценки стратегической финансовой позиции предприятия / Международный институт рынка. — 2022.
21. *Смирнова Ю. В.* Совершенствование управления финансовыми потоками на предприятиях оптовой торговли : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.10 / Смирнова Юлия Владимировна. — Екатеринбург, 2004. — 179 с.
22. *Соколова А. А.* Учет и стратегический анализ денежных потоков в организациях оптовой торговли : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.12 / Соколова Анастасия Александровна. — Самара, 2009. — 310 с.
23. Финансовые стратегии бизнеса в современных условиях : монография / под ред. И. В. Политковской, Т. А. Шпилькиной. — М., 2020.
24. Экономическая и финансовая стратегия / под ред. В. Л. Квинта. — М. : Издательство Московского университета, 2024. — 247 с.

УДК 336.73 DOI: 10.14451/1.259.191

Институциональная природа целевого микрофинансирования МСП: принципы и функциональные особенности

© 2026 **Пышкин Андрей Николаевич**
Соискатель. Финансовый университет при Правительстве РФ. Заместитель руководителя дирекции-начальник отдела. АО Корпорация МСП.
E-mail: andrew.pyshkin@ya.ru

Ключевые слова: целевое микрофинансирование, малое и среднее предпринимательство, институциональные пустоты, парабанковский сектор, принципы микрофинансирования, функциональная система.

На основе историко-институционального анализа показано, что генезис целевого микрофинансирования МСП обусловлен культурными и институциональными факторами; сформулированы и обоснованы базовые принципы и системные особенности целевого микрофинансирования МСП. Автор доказывает, что целевое микрофинансирование МСП является самостоятельной функциональной системой национальной финансово-кредитной системы.

Малый и средний бизнес (МСП) является одним из основных драйверов экономического развития и диверсификации региональных экономик, создания новых рабочих мест и обеспечения социальной стабильности, перманентно сталкивающимся с ограничениями в доступности финансовых ресурсов для развития в силу особенностей банковской системы, требований к заемщикам и недостаточного развития альтернативных каналов финансирования.

В условиях территориально-отраслевой дифференциации экономики регионов России, структурных диспропорций в распределении кредитных ресурсов стратегическое значение приобретает развитие системы целевого микрофинансирования МСП, выступающей ключевым трансмиссионным механизмом развития предпринимательства и компенсации институциональных «пустот» в парабанковском секторе экономики. При этом существующая модель целевого микрофинансирования МСП демонстрирует признаки пассивной стратегии, дублирования функций банками, государственными и частными МФО и недостаточной ориентации на приоритетные отрасли и целевые сегменты.

Преодоление структурных ограничений банковского кредитования малого бизнеса требует развития теоретико-методологических основ и институциональных основ формирования новой организационно-экономической модели целевого микрофинансирования МСП в целях его признания как важного элемента национальной кредитной инфраструктуры.

Цель статьи — раскрыть институциональную природу целевого микрофинансирования МСП; для этого необходимо провести анализ его исторического генезиса, определить базовые

принципы и отличительные признаки от потребительского микрокредитования. Методологическую основу исследования составляют историко-институциональный подход и сравнительный анализ.

Научная новизна проведенного исследования заключается в расширении современных концептуальных основ целевого микрофинансирования МСП на базе системного исследования мировой и российской практики.

В частности, впервые на макроуровне целевое микрофинансирование МСП обосновано как самостоятельная функциональная система, отличная от потребительского микрокредитования по целям, принципам и институциональной организации. Сформулированы и обоснованы пять базовых принципов системы: целевая направленность, институциональная близость, комплиментарность, поэтапное доверие, парабанковская интеграция.

На территории Индии не позднее первого тысячелетия до н. э. происходит первая формализация института ростовщичества: оформляются специализированные институты, предоставляющие ссуды торговцам и фермерам (в том числе зерновые) и появляются *chit funds* (они же *chitty*, *kuri* или *cowry*), сочетающие в себе функции сбережения, инвестирования и лотереи, которые по настоящее время являются важным источником финансирования малого бизнеса и домохозяйств с низким уровнем дохода [10].

В IV–III веках до н. э. в Индии в качестве отдельной подкасты (джати) формируется гильдия торговых банкиров, получающая дальнейшее развитие с введением при Делийском султанате земельным, жилищным и сельскохозяйственным налогов, уплачиваемых наличными денежными средствами — в условиях излишка земли и дефицита наличных денежных средств произошла интеграция ростовщичества в повседневную жизнь сельской общины [14]. К V веку в буддистских монастырях Китая сформировался и широко распространился кредитный институт ломбарда [26].

В Средневековой Европе, в францисканских общинах Италии, на фоне развития залогового кредита, мены и безналичных расчетов в условиях сложного отношения христианства к проценту1F, формируются католические некоммерческие ломбарды — *Monte di Pieta* [4]. Требования к заемщикам носили дискриминационный характер по отношению к представителям определенных наций или нечленам общины, основавшей ломбард, что приближает *Monte di Pieta* к современным кредитным кооперативам, предоставляющим займы исключительно своим пайщикам [21]. Из Италии ломбарды распространяются по католической Европе (Германия (1498 г.), Бельгия (1534 г.), Франция (1577 г.), Испания (1702 г.)), *Monte di Pieta* трансформируются в муниципальные сберегательные банки.

В Ирландии в 1720-х годах под влиянием идей Дж. Свифта за счет пожертвований формируются ссудные фонды, предоставлявшие беспроцентные ссуды на краткосрочный период с еженедельным погашением, охватившие к середине XIX века 20% населения и исчезнувшие из-за регулярных ограничений к середине XX века [17].

В XIX веке на основе идей Л. Спунера и Ф. Райффайзена получает развитие кооперативное движение и формирование сберкасс, после замены принципа солидарной ответственности на ограниченную выросших и трансформировавшихся в 1934 году в банковские учреждения.

Неформальные предпринимательские кассы взаимопомощи в Непале (*dikur* или *dhikuti*), Китае (*hui*) и Вьетнаме (*ho*) до середины 1950-х годов строятся по традиционной для региона модели ротационной сберегательно-кредитной ассоциации (кооператива) — *ROSCA*, которая с ростом регуляторной нагрузки трансформируется в формальные финансовые организации [25].

На рубеже XX века в Британской Индии при поддержке колониальных властей широкое распространение получил институт кооперативного движения, на основе которого в 1959 году в Бангладеш А. Х. Хан начал свой эксперимент (так называемый *Comilla model*). В свою очередь, изучение опыта А. Х. Хана с точки зрения

управляемости и ориентации на достижение заявленных целей позволило М. Юнусу оформить собственную концепцию с учетом онтогенеза культурных и финансовых особенностей Юго-Восточной Азии [19].

Параллельно в 1970–1980-х гг. целевое микрофинансирование развивалось в христианских общинах Латинской Америки А. Уиттакером и Д. Буссо, *ACCION International* в Бразилии и *FINCA International* в Боливии [19; 23].

Таким образом, микрофинансирование «в целом» («вообще») носило ростовщический характер и сопровождало все этапы исторического развития цивилизации, являясь неотъемлемой частью денежно-кредитных отношений в любом обществе. При этом ссуды предоставлялись «здесь и сейчас», без целевой привязки к формированию каких-либо долгосрочных активов.

Изучая детали онтогенеза целевого микрофинансирования МСП, согласимся с Д. Хулме и П. Мосли, отметившими, что взрывное развитие целевого микрофинансирования в 1970–1980-х годах стало ответом на неудачи субсидируемых государством программ кредитования с высоким уровнем дефолта и отсутствием результатов в виде развития предпринимательства — ведь для субсидии важно ее потратить, а не получить возвратность [18; 23].

В 1895 году в Российской Империи оформляется институт кредитных товариществ [3], в 1911 году учреждается Московский народный банк. Далее история продолжается в 1990-е годы, с созданием кредитных кооперативов и специализированных фондов поддержки предпринимательства, на базе которых оформился институт микрофинансовых организаций [8].

При этом, в отличие от модели *Grameen Bank* с прямым доступом к рефинансированию в национальном центральном банке, российские МФО изначально развивались в отсутствие прямого рефинансирования со стороны Банка России.

Институциональный генезис целевого микрофинансирования МСП как новой модели микрокредитования в 1970–1980-е годы XX века в Юго-Восточной Азии и, в частности, в Республике Бангладеш (бывш. Британской Индии) объясняется синергией унаследованных бывшими колониями Британской империи институтов (формальных и неформальных) [12; 13; 19]:

1. культура и традиции коллективного заимствования и поручительства, существование неформальных механизмов гарантии возврата ссуд, развитая система агентов и традиции ростовщичества, институты коллективного кредитования;
2. коллективный и доверительный (беззалоговый) принцип ссуды, доминирующая доля сельского (полу-общинного) населения среди клиентов, культурные обычаи (кастовость и вера в карму), обеспечивающие работу института с обеспечением возвратности займа в сочетании с высокими трансакционными издержками невозврата, включая остракизм на уровне микросообщества;
3. синергия прецедентной системы англосаксонского права и соответствующих взглядов, в том числе на институт права собственности и судебную систему, унаследованных бывшими колониями Британской империи, и развитых традиций кредитования, обеспечивающих на микроуровне прозрачность трансакций, защиту прав заемщика и займодавца на основе сложившихся и принимаемых обществом гибких методов, сочетание деятельности формальных и неформальных институтов.

Одной из отличительных черт риска по сравнению с неопределенностью в рамках институциональной теории является измеримый (количественный) и формализуемый характер риска, а все транзакционные издержки кредитных организаций можно отнести к издержкам, связанным с оценкой заемщиков, риском и неопределенностью, а также с выполнением регуляторных требований. Учитывая, что «банк» — более формализованный по сравнению с МФО институт, деятельность которого в большей степени связана с риском и поэтому регулируется формализованными на более высоком уровне правилами и нормами, из которых следует требование

залога и кредитной истории (количественных и качественных параметров оценки) заемщика в целях трансформации транзакционных издержек, связанных с неопределенностью, в издержки, связанные с риском. Следствием высокой степени формализации являются высокие транзакционные издержки банков на оценку заемщиков без залога или кредитной истории, то есть в условиях неопределенности.

Соответствующие встречные транзакционные издержки заемщиков связаны с необходимостью обеспечения ликвидного залога, прозрачности своей деятельности в целях оценки кредитоспособности, предоставления поручительств, и, в отдельных случаях, транспортными издержками для посещения офиса кредитной организации.

По сравнению с банками, в деятельности институтов целевого микрофинансирования МСП меньше как собственные транзакционные издержки, так и издержки заемщиков, не имеющих ликвидного залога и кредитной истории, за счет принятия со стороны МФО повышенных транзакционных издержек, связанных с неопределенностью предпринимательской деятельности заемщика. При этом механизмы обеспечения исполнения контрактов носят полуформальный или неформальный, обусловленный культурой и высокими социальными издержками характер [11].

Пониженные требования к залогу и кредитной истории как в силу исторических причин и традиций, так и особенностей бизнес-модели, ориентированной на работу с неопределенностью, являются характерной особенностью целевого микрофинансирования МСП как особого финансового института [10]. Для таких организаций возможность приема сбережений в виде депозитов и осуществления расчетно-кассового обслуживания является скорее исключением, позволяющим снизить транзакционные издержки оценки заемщиков через оценку оборотов в реальном времени.

Таблица 1. Транзакционные издержки финансово-кредитных институтов.

Показатель сравнения		Финансово-кредитный институт		
		Институт ростовщичества	Микрофинансовый институт	Банк
Степень формализации		Низкая	Средняя	Высокая
Транзакционные издержки финансово-кредитного института	Соответствие регуляторным требованиям	Низкие	Средние	Высокие
	Фондирование	Высокие	Средние (рыночное, субсидии и спонсоры)	Низкие (рыночное)
	Оценка заемщиков	Низкие	Низкие	Низкие
	Риски	Отсутствуют	Средние	Низкие
	Неопределенность	Высокие	Средние	Отсутствуют
Транзакционные издержки заемщика	Риски	Низкие	Средние	Высокие
	Неопределенность	Высокие	Средние	Отсутствует
	Физическая доступность	Низкие	Низкие	Высокие

Источник: составлено автором.

Различие в степени формализации и регулирования (формального и неформального) ведет к разным транзакционным издержкам (табл. 1) и к разной приемлемой степени риска: банки выдают кредиты под меньший процент, но требуют залоги; организации целевого микрофинансирования МСП выдают более дорогие ссуды по принципу групповой или коллективной ответственности, при этом дополнительным фактором возвратности ссуд в беднейших странах мира служит превышение транзакционных издержек избегания дефолта и последующего перехода в новый социум над издержками возврата ссуды.

Классический ростовщик не оценивает вероятности наступления неблагоприятных событий и соглашается с полной неопределенностью, принимая залог по ликвидационной стоимости и определяя высокие проценты за пользование заемными средствами. В отличие от ростовщичества или потребительского микрокредитования, целевое микрофинансирование МСП нацелено на удовлетворение спроса на деньги (рис. 1) со стороны ранее исключенных из экономики агентов, способствует формированию производственных активов и капитала ($LM \rightarrow LM'$) и стимулирует рост предложения товаров и услуг ($AS \rightarrow AS'$) [20]. Тем самым целевое микрофинансирование МСП стимулирует конкуренцию и снижение цен ($p_1 \rightarrow p_2$), а также оказывает давление в сторону снижения процентных ставок ($A \rightarrow B$). В противном случае часть продукции останется нереализованной и предложение вернется к кривой AS.

Потребительское микрокредитование увеличивает инвестиции ($IS \rightarrow IS'$), спрос ($AD \rightarrow AD'$), что приводит повышению процентных ставок ($r_1 \rightarrow r_3$) и росту цен ($p_1 \rightarrow p_3$), так как из-за повышения процентных ставок пропорциональный рост предложения невозможен ($E \rightarrow G$).

Достижение нового равновесного состояния ($A \rightarrow D, E \rightarrow H$) обеспечивается одновременно ростом потребительского микрокредитования и целевого микрофинансирования МСП. Однако достигнутое равновесие соответствует иному уровню занятости ($U \rightarrow U'$), что требует повышения производительности труда и роста эффективности капиталовложений, так как свободная рабочая сила отсутствует или вовлекается в предпринимательство.

Разграничение целевого микрофинансирования МСП от смежных финансово-кредитных институтов (на примере потребительского микрокредитования) отражено в таблице 2.

Таблица 2. Разграничение целевого микрофинансирования МСП и смежных форм финансовой поддержки.

Критерий сравнения	Потребительское микрокредитование	Целевое микрофинансирование МСП
Цель финансирования	Личные потребности, сглаживание шоков потребления	Формирование производственных активов, развитие бизнеса
Целевая группа	Физические лица с низкой кредитоспособностью	Субъекты МСП, самозанятые, начинающие предприниматели
Принципы отбора заемщиков	Скоринг на основе персональных данных, кредитная история	Оценка бизнес-модели, отраслевой потенциал, инвестиционный план
Инструменты сопровождения	Минимальные (информирование о платежах)	Комплексные (консалтинг, доступ к цифровым платформам, гарантии)
Механизм возврата	Аннуитетные платежи, жесткие санкции за просрочку	Гибкие графики, привязка к денежному потоку бизнеса, реструктуризация
Роль государства	Регулирование через защиту прав потребителей	Стимулирование через субсидии, гарантии, инфраструктурную поддержку

Источник: составлено автором.

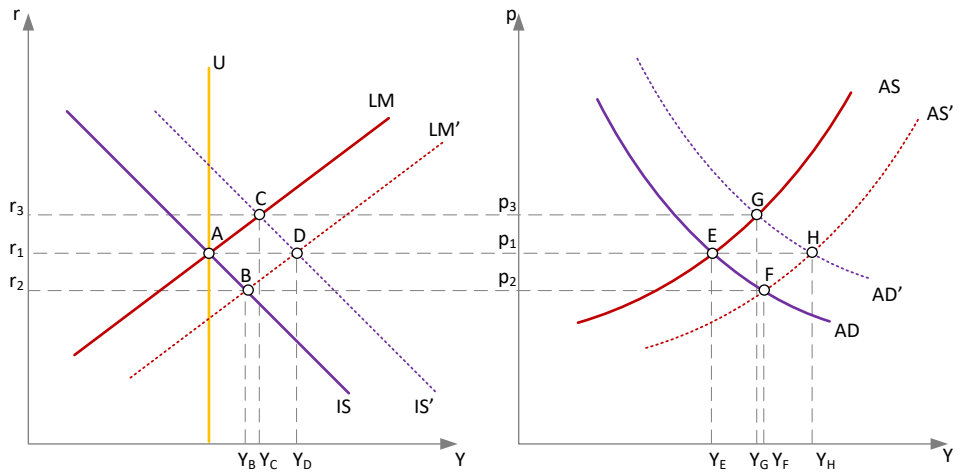


Рис. 1. Модели IS–LM и AD–AS для целевого микрофинансирования МСП.
Источник: составлено автором.

С точки зрения функциональной системы ключевыми особенностями целевого микрофинансирования МСП является условие возвратности, платности и срочности финансирования, циклический положительный кумулятивный экономический эффект для заемщика, направление в отрасли, приносящие наибольший инвестиционный эффект и отдачу на вложенный капитал, использование в основном собственного, а не заемного, капитала, доминированием кредитных операций в деятельности институтов, фокус на беззалоговом кредитовании заемщиков, не имеющих кредитной истории, широкое предоставление сопутствующих консультационных услуг и проведение мероприятий по повышению финансовой грамотности заемщиков.

Функциональные связи в рамках системы целевого микрофинансирования МСП включают:

1. *взаимодействие микрофинансовых организаций с инвесторами и спонсорами* в отношении формирования целевого капитала микрофинансовой организации;
2. *взаимодействие микрофинансовых организаций с заемщиками* в целях формирования у них производственных активов (основных средств).

Организационно иерархичность системы целевого микрофинансирования малого бизнеса на макроуровне является частью (подсистемой) национальной финансово-кредитной системы, которая, в свою очередь, входит в экономическую систему страны [9].

Государство формирует *нормативный правовой контур системы* целевого микрофинансирования МСП, устанавливает регуляторные требования и нормативы, предъявляемые к микрофинансовым институтам, создает стимулы для инвесторов и доноров к инвестированию и предоставлению пожертвований микрофинансовым институтам, преследуя прямые и косвенные цели:

1. экономическое развитие за счет инвестиций в основные средства, повышение производительности труда;
2. общественное и социальное развитие за счет усложнения общественных отношений и роста благосостояния граждан [2];
3. рост налоговых поступлений за счет прибыли инвесторов и создания новых предприятий.

Важнейшую организационную роль играет регулятор системы (в России — Центральный банк Российской Федерации), к функциям которого относится нормативно-правовое регулирование и надзор за деятельностью микрофинансовых организаций, соблюдение ими требований законодательства, использование специальных инструментов рефинансирования с целью стимулирования кредитования организаций из приоритетных отраслей экономики.

Важным *инфраструктурным элементом* системы целевого микрофинансирования МСП выступают институты развития, предоставляющие микрофинансовым организациям помимо фондирования доступ к современным практикам финансирования малого бизнеса, специализированные программы обучения для микрофинансовых организаций, выработку единой стратегии и координацию деятельности национальных систем целевого микрофинансирования МСП.

Таблица 3. Особенности системы целевого микрофинансирования МСП в России.

Особенность	Проявление в российской практике	Значение для функциональной системы
Индивидуальное кредитование	Преобладание персональных займов перед групповыми	Снижение транзакционных издержек, учет кредитной истории
Залоговое обеспечение	Рост доли залоговых ссуд в портфеле ГМФО	Нивелирование кредитного риска, расширение доступа для «почти-банковских» заемщиков
Бикомпонентная структура	Одновременное существование государственных и частных МФО	Дифференциация целевых групп, снижение системных рисков
Комплексное регулирование	Участие Банка России, Минэкономразвития, регионов	Баланс между стабильностью и гибкостью, учет региональной специфики
Формализованный правовой контур	Четкое законодательное разграничение с потребительским микрокредитованием	Повышение прозрачности, защита прав заемщиков-предпринимателей

Источник: составлено автором.

Кроме того, ряд характеристик, присущих отечественной системе целевого микрофинансирования МСП, определяет ее специфический характер как функциональной системы (табл. 3) и позволяет сформулировать основные принципы целевого микрофинансирования МСП:

1. Целевая направленность: целевое финансирование МСП предоставляется строго под формирование производственных активов или пополнение оборотного капитала, связанного с хозяйственной деятельностью, что исключает использование средств на потребительские нужды.
2. Институциональная близость: снижение транзакционных издержек за счет использования неформальной информации, локальных связей и территориальной приближенности к заемщику, что особенно значимо в условиях асимметрии информации.
3. Комплиментарность: обязательное включение в продукт нефинансовых услуг (обучение, менторство, помощь в поиске рынков сбыта), повышающих вероятность успешного запуска или масштабирования бизнеса.
4. Поэтапное доверие: кредитная история формируется внутри самого института через механизм группового или последовательного кредитования, что позволяет трансформировать неопределенность в измеримый риск.
5. Парабанковская интеграция: функционирование в пространстве «околокредитного рынка», заполняющего вакуум между формальным банковским сектором и неформальным кредитованием, при сохранении автономной регуляторной подсистемы.

Таким образом, целевое микрофинансирование МСП может быть представлено как целостная функциональная система и как часть общей финансово-кредитной системы, которая характеризуется специфическими историческими,

организационными, функциональными аспектами и выступает как совокупность взаимодействующих, трансформирующихся и эволюционирующих сложных систем, обладающих внутренней структурой, взаимосвязанными элементами и взаимодействующих с внешней средой.

Библиографический список

1. *Абрамова М. А.*, *Александрова Л. С.*, *Захарова О. В.* Формирование качественной инфраструктуры рынка микрофинансирования и кредитной кооперации : зарубежный и российский опыт : монография. — М. : КноРус, 2016. — 228 с.
2. *Аганбегян А. Г.* Финансы, бюджет и банки в новой России. — М. : Дело, 2019. — 400 с.
3. *Жигас М.Г Петрова И. А.* Тенденции микрофинансирования в России // Baikal Research Journal. — 2018. — Т. 9, № 2. — С. 1.
4. *Канаев А. В.*, *Канаева О. А.* Исторические корни устойчивого банкинга // Финансы и кредит. — 2015. — 6 (630). — С. 16—26.
5. *Клейнер Г. Б.* Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях // Управленческие науки. — 2023. — Т. 13, № 1. — С. 6—19.
6. *Клейнер Г. Б.* Системная экономика: шаги развития : монография. — М. : Научная библиотека, 2021. — 746 с.
7. *Клейнер Г. Б.* Экономические парадигмы, общественная этика, социально-экономические институты: динамика и взаимосвязь // Экономическая наука современной России. — 2024. — 2 (105). — С. 7—16.
8. Микрофинансирование в России // Материалы международной конференции. — М. : Институт стратегического анализа и развития предпринимательства, 1997. — С. 35.
9. Новое прочтение теории кредита и банков : монография. — М. : КноРус, 2017. — 230 с.
10. *Armendáriz B.*, *Morduch J.* The Economics of Microfinance. — 2nd ed. — Cambridge, Mass. : MIT Press, 2010. — 468 p.
11. *Banerjee A.*, *Besley T. J.*, *Guinnane T. W.* The Neighbor's Keeper: the Design of a Credit Cooperative with Theory and a Test // Quarterly Journal of Economics. — 1994. — Vol. 109. — P. 491–515.
12. *Besley T.* Nonmarket Institutions for Credit and Risk Sharing in Low-Income Countries // Journal of Economic Perspectives. — 1995. — Vol. 9 (2). — P. 115–127.
13. *Besley T.*, *Stephen C.* Group Lending, Repayment Incentives and Social Collateral // Journal of Development Economics. — 1995. — Vol. 46 (1). — P. 1–18.
14. *Bhargava B.* Indigenous Banking Ancient and Medieval India. — Bombay : D. B. Tarapovela Sons & Co, 1935. — 324 p.
15. Chit Funds as an Innovative Access to Finance for Low-income Households / M. Kapoor [et al.] // Review of Market Integration. — 2011. — Vol. 3 (1). — P. 287–333.
16. *Dowla A.*, *Barua D.* The Poor Always Pay Back: The Grameen II Story. — 2006.
17. *Hollis A.*, *Sweetman A.* Microcredit in Prefamine Ireland // Explorations in Economic History. — 1998. — Vol. 35 (4). — P. 347–380.
18. *Hulme D.*, *Mosley P.* Finance Against Poverty. Vol. 1. — London : Routledge, 1996. — 240 p.
19. *Khandelwal A.* Microfinance Development Strategy for India // Economic and Political Weekly. — 2007. — Vol. 42 (13). — P. 1127–1135.
20. *Krugman P. R.*, *Obstfeld M.*, *Melitz M. J.* International Economics: Theory and Policy. — 12th ed. — Boston : Pearson, 2023. — 817 p.
21. *Lambertini R.* The Monti di Pietà in the Middle Ages from a Privileged Point of View: the Marches // Journal for Markets and Ethics. — 2018. — Vol. 6 (1). — P. 21–25.
22. *Ledgerwood J.* Microfinance Handbook: an Institutional and Financial Perspective (Sustainable Banking with the Poor). — Washington : World Bank Publications, 1998. — 302 p.
23. *Mersland R.*, *Strøm R. Ø.* Microfinance Costs, Lending Rates and Profitability // Handbook of Key Global Financial Markets, Institutions, and Infrastructure. — Oslo : OsloMet, Academic Press, 2013.
24. *Seibel H.* Old and new worlds of microfinance in Europe and Asia. — London : Routledge, 2010. — 240 p.
25. *Seibel H.* Mainstreaming Informal Financial Institutions // Journal of Development Entrepreneurship. — 2001. — Vol. 6 (1). — P. 83–95.
26. *Skully M.* The Development of the Pawnshop Industry in East Asia. — Routledge, 1994. — 428 p.
27. *Yang L.* Money and Credit in China: A Short History. — Cambridge : Harvard University Press, 1952. — 143 p.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.259.199

Адаптация доходного подхода к оценке цифровых активов B2B-компаний на основе операционных и веб-аналитических метрик

© 2026 **Рябов Олег Владимирович**
Кандидат экономических наук, доцент. Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС, Санкт-Петербург, Россия.
E-mail: ryabov-ov@ranepa.ru

© 2026 **Бендак Артем Дмитриевич**
Аспирант. Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС, Санкт-Петербург, Россия.
E-mail: bendak.ad@yandex.ru

Ключевые слова: цифровые активы, оценка бизнеса, нематериальные активы, доходный подход, DCF, веб-аналитика, конверсия, клиентская база, B2B, ставка дисконтирования.

В статье исследуется проблема оценки цифровых активов B2B-компаний, стоимость которых формируется не только правами на сайт, программный код или домен, но и способностью цифрового объекта привлекать целевой трафик, конвертировать его в заявки и формировать будущие денежные потоки. Актуальность работы определяется ростом роли цифровых каналов продаж и ограниченной применимостью классических подходов к оценке нематериальных активов в ситуациях, когда объект оценки тесно встроен в операционную модель конкретной компании. Цель исследования состоит в разработке и апробации адаптированного алгоритма доходной оценки B2B-цифрового актива на основе операционных и веб-аналитических метрик. Методология включает анализ нормативных подходов к оценке нематериальных активов, обзор международных исследований по оценке программных активов, клиентской базы и data-driven marketing, кейс-метод, моделирование денежных потоков, сценарный анализ и анализ чувствительности. Эмпирической базой выступают материалы кейса AreaSteel.ru, отчет об оценке № 531–18 от 01.11.2018, данные веб-аналитики за 2020–2025 гг. и отзыв профессиональной оценочной организации о практической апробации предложенной логики. В результате предложена модель оценки, связывающая трафик, конверсию, средний чек, маржинальность, риск-профиль и ставку дисконтирования. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования алгоритма при сделках, судебных спорах, банкротных процедурах и корпоративной формализации цифровых активов.

Введение

Цифровизация хозяйственной деятельности привела к тому, что сайт, платформа, приложение, CRM-контур, база клиентов или иной цифровой объект все чаще выступают самостоятельным источником экономической выгоды. Для B2B-компаний такой актив может выполнять не вспомогательную информационную функцию,

а функцию входа в воронку продаж: привлекать целевой трафик, формировать запросы, поддерживать коммуникацию с потенциальными клиентами и влиять на будущую выручку.

В нормативной и оценочной логике цифровой объект обычно рассматривается в составе нематериальных активов или объектов интеллектуальной собственности. Федеральные стандарты оценки и международный стандарт IAS 38 позволяют описывать нематериальный актив через отсутствие материально-вещественной формы, идентифицируемость, контролируемость и способность приносить будущие экономические выгоды [6; 7; 17; 18]. Однако применительно к B2B-сайтам возникает дополнительная методическая проблема: стоимость такого объекта формируется не только правом на домен, код или дизайн, а связью между цифровым каналом, клиентской базой, CRM, отделом продаж и производственной возможностью компании.

Степень разработанности темы характеризуется значительным массивом исследований по оценке бизнеса, нематериальных активов, программного обеспечения и технологических компаний [3; 12; 21; 22; 24]. В международной литературе отдельно показана значимость капитализации программных активов для стоимости компании [10], роль клиентской базы как дисконтированного потока будущих доходов [15; 25], а также значение web analytics и marketing analytics для измерения коммерческой результативности цифровых каналов [11; 19; 20; 27]. Исследования цифровой трансформации и big data analytics дополнительно показывают, что цифровые активы и аналитические способности компании могут быть связаны с производительностью, рыночной результативностью и стоимостью бизнеса [14; 16; 23; 26].

Вместе с тем указанные подходы чаще применяются либо к оценке компании в целом, либо к оценке крупных технологических бизнесов. В практической оценке B2B-сайта как отдельного актива сохраняется методический разрыв: традиционный DCF может формально учитывать доходный подход, но не раскрывать, каким образом трафик, заявки, сделки и средний чек преобразуются в денежный поток. В результате отчет может быть корректен по форме, но недостаточно чувствителен к фактической экономической функции цифрового актива.

Цель исследования состоит в разработке адаптированного алгоритма доходной оценки цифрового актива B2B-компании на основе операционных и веб-аналитических метрик, а также в апробации алгоритма на кейсе AreaSteel.ru.

Для достижения цели решены следующие задачи: систематизированы признаки B2B-цифрового актива как объекта оценки; уточнены ограничения затратного, сравнительного и классического доходного подходов; предложена логика прогнозирования денежных потоков через связку «трафик — заявка — сделка — выручка — свободный денежный поток»; сформирован подход к выбору ставки дисконтирования с учетом специфических рисков цифрового актива; проведены сценарный анализ и анализ чувствительности на эмпирическом кейсе.

Объектом исследования являются цифровые активы B2B-компаний, используемые для привлечения клиентов и формирования выручки. Предметом исследования выступают методические подходы к оценке таких активов в рамках доходного подхода. Научная новизна работы состоит в том, что прогноз стоимости предлагается строить не через механическую экстраполяцию выручки или расходов на создание сайта, а через проверяемые операционные метрики: целевой трафик, конверсию в заявку, конверсию заявки в сделку, средний чек, маржинальность и риск-профиль проекта.

Теоретико-методологические основания оценки B2B-цифровых активов

Цифровой актив как источник будущих экономических выгод

В рамках настоящего исследования под B2B-цифровым активом понимается сайт, платформа, приложение, программное обеспечение, база данных, цифровой контент или связанный с ними

комплекс прав и учетных записей, который используется компанией для привлечения клиентов, обработки заявок, совершения сделок либо обслуживания действующей клиентской базы. Такой актив имеет двойственную природу: с одной стороны, он может быть описан как объект прав; с другой стороны, его стоимость проявляется через экономическую функцию в конкретной бизнес-модели.

Для классических нематериальных активов ключевыми признаками являются идентифицируемость, контролируемость и способность приносить будущие выгоды. Для B2B-сайта этих признаков недостаточно: необходимо установить, является ли сайт самостоятельным каналом генерации спроса, либо только информационной витриной, не влияющей на сделки. Поэтому при оценке требуется разделять технический объект и операционную функцию объекта.

Ограниченная отделимость является центральным методическим признаком B2B-цифрового актива. Передача домена, дизайна или кода третьему лицу не гарантирует сохранения денежного потока, если вместе с активом не передаются поисковая история, данные аналитики, клиентская база, CRM, репутационные элементы, товарные знаки, договорные связи и производственные возможности. Следовательно, стоимость сайта как актива не должна отрываться от доказанной связи между цифровым каналом и операционной результативностью бизнеса.

Таблица 1. Типология цифровых активов по функции монетизации.

Тип цифрового актива	Примеры	Источник экономической выгоды	Ключевые метрики оценки
Транзакционный сайт	Интернет-магазин, маркетплейс	Прямая продажа, комиссия, повторные покупки	Трафик, конверсия, средний чек, CAC, повторные заказы
B2B-лидогенератор	Промышленный сайт, портал услуг, сайт производителя	Заявки, тендеры, сделки, входящие обращения	Целевой трафик, лиды, сделки, чек, маржа, цикл сделки
Контентная платформа	Медиа, блог, отраслевой портал	Реклама, подписка, партнерские размещения	Аудитория, вовлеченность, CPM, подписки, retention
SaaS-решение	CRM, облачный сервис, подписочная платформа	Подписка, лицензия, дополнительные модули	MRR/ARR, LTV/CAC, churn, retention
Мобильное приложение	Финтех, сервисное приложение, доставка	Транзакции, подписка, реклама, сервисные комиссии	MAU/DAU, ARPU, retention, транзакционная активность

Ограничения классических оценочных подходов

Затратный подход может применяться для определения стоимости создания или воспроизводства цифрового объекта, но в отношении действующего B2B-сайта он чаще отражает нижнюю техническую границу стоимости. Стоимость разработки кода, интерфейса и контента не равна стоимости действующего клиентского канала, если сайт имеет историю органического трафика, поисковую видимость и подтвержденную способность формировать заявки.

Сравнительный подход ограничен дефицитом публичных сопоставимых сделок. Даже внешне похожие сайты могут иметь разную структуру трафика, различное качество лидов, разную зависимость от рекламных расходов, разный цикл сделки и различную интеграцию с производством или продажами. Поэтому сравнительный подход для нишевых B2B-проектов

целесообразно использовать как контрольную проверку, а не как основной способ оценки.

Доходный подход лучше соответствует экономической природе B2B-цифрового актива, поскольку связывает стоимость с будущими денежными потоками. Однако классический DCF требует адаптации: прогноз должен быть построен на операционных драйверах, прогнозный горизонт должен учитывать технологическую и рыночную изменчивость, а ставка дисконтирования должна отражать риски сохранения трафика, конверсии, клиентской базы и юридической переносимости актива.

Таблица 2. Применимость оценочных подходов к B2B-цифровым активам.

Критерий	Затратный подход	Сравнительный подход	Классический доходный подход	Адаптированный доходный подход
Учет клиентской базы	Низкий	Зависит от качества аналогов	Частичный	Прямой через заявки и сделки
Учет трафика и конверсии	Отсутствует	Как правило, отсутствует	Непрямой	Прямой
Доступность данных	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая при наличии аналитики и CRM
Юридическая воспроизводимость	Высокая	Средняя	Высокая	Высокая при раскрытии допущений
Основной риск искажения	Недооценка действующего канала	Неверный подбор аналогов	Формальный прогноз выручки	Зависимость от качества верификации метрик
Рекомендуемая роль	Нижняя граница стоимости	Контрольная проверка	Базовая модель	Основной подход для B2B-лидогенератора

Адаптированный алгоритм доходной оценки

Логика модели

Предлагаемая методика исходит из того, что первичным драйвером стоимости B2B-сайта является не сам факт существования цифрового объекта, а его способность формировать целевой клиентский поток. Поэтому прогноз денежных потоков целесообразно строить через последовательную воронку: визиты — целевые визиты — заявки — сделки — выручка — свободный денежный поток.

Базовая формула выручки периода t может быть представлена следующим образом:

$$R_t = V_t \cdot C1_t \cdot C2_t \cdot AC_t,$$

где

R_t — выручка периода t;

V_t — количество целевых визитов;

$C1_t$ — конверсия целевого визита в заявку;

$C2_t$ — конверсия заявки в сделку;

AC_t — средний чек сделки.

Свободный денежный поток определяется с учетом маржинальности и затрат на поддержание цифрового актива:

$$FCF_t = R_t \cdot M_t - OC_t,$$

где

M_t — маржинальность свободного денежного потока;

OC_t — операционные расходы на поддержание, продвижение и техническую актуальность актива.

Итоговая стоимость рассчитывается путем дисконтирования:

$$\text{Value} = \sum \frac{\text{FCF}_t}{(1+r)^t} + \frac{\text{TV}}{(1+r)n},$$

где

r — ставка дисконтирования;

TV — терминальная стоимость;

n — прогнозный горизонт.

Для высоковолатильных нишевых B2B-проектов терминальная стоимость может приниматься равной нулю в консервативном сценарии. Такой подход снижает риск завышения оценки и соответствует ситуации, когда долгосрочная сохранность органического трафика, поисковых позиций и клиентской базы не может быть надежно доказана.

Этапы оценки

Таблица 3. Алгоритм адаптированной доходной оценки B2B-цифрового актива.

Этап	Содержание процедуры	Проверяемые данные
1	Идентификация объекта оценки: домен, сайт, программный код, контент, базы данных, аккаунты аналитики, товарные знаки	Правоустанавливающие документы, договоры, доступы, реестры
2	Проверка экономической функции цифрового объекта	CRM, заявки, история обращений, отчеты продаж
3	Сбор данных веб-аналитики	Визиты, посетители, источники, отказы, глубина, сезонность
4	Разделение общего и целевого трафика	Доля коммерческих запросов, география, поисковые фразы, поведение пользователей
5	Связка «трафик — заявка — сделка»	Формы заявок, звонки, CRM-статусы, конверсия
6	Прогноз денежных потоков	Средний чек, маржинальность, цикл сделки, расходы на поддержку
7	Расчет ставки дисконтирования	Безрисковая ставка, премии за страновой, отраслевой, клиентский, технологический и ликвидностный риск
8	Сценарный анализ и проверка результата	Стресс-сценарий, базовый и оптимистичный сценарии, чувствительность к ключевым параметрам

Ставка дисконтирования и риск-профиль

Ставка дисконтирования должна отражать не только общий риск бизнеса, но и риски сохранения цифрового денежного потока. В оценке B2B-сайта существенны зависимость от поисковых алгоритмов, концентрация источников трафика, качество клиентской базы, технологическое устаревание, необходимость постоянной поддержки, низкая ликвидность объекта и ограниченная переносимость актива без операционной инфраструктуры компании.

В отличие от оценки зрелой диверсифицированной компании, где ставка дисконтирования может быть рассчитана через WACC или CAPM с отраслевыми корректировками, оценка отдельного цифрового актива требует дополнительного раскрытия премий за специфические риски. Такой подход повышает прозрачность отчета и позволяет суду, инвестору или участнику сделки проверить, за счет каких допущений получена итоговая стоимость.

Таблица 4. Структура ставки дисконтирования для B2B-цифрового актива.

Компонент ставки	Ориентир	Экономическое содержание
Безрисковая ставка	Доходность ОФЗ сопоставимого срока	Стоимость денег во времени и базовая доходность без учета специфических рисков
Страновой и регуляторный риск	5–8 п.п.	Изменения правовой, налоговой и институциональной среды
Отраслевой риск	8–12 п.п.	Конкуренция, цикличность спроса, технологические изменения
Клиентский риск	5–8 п.п.	Концентрация заказчиков, зависимость от крупных сделок, длинный цикл продажи
Технологический риск	5–7 п.п.	Устаревание сайта, необходимость регулярной доработки, риск потери поисковых позиций
Премия за низкую ликвидность	5–7 п.п.	Ограниченная возможность быстрой продажи и передачи актива без потери функции
Итоговый ориентир	35–50%	Диапазон для нишевых B2B-проектов при высокой неопределенности

Эмпирическая апробация: кейс AreaSteel.ru

Исходные данные кейса

Эмпирическая часть исследования основана на кейсе веб-сайта AreaSteel.ru, использовавшегося в деятельности компании, связанной с производством металлоконструкций и сэндвич-панелей. В рамках арбитражного дела № А71-9102/2021 сайт рассматривался как нематериальный актив, а его стоимость определялась по отчету об оценке № 531-18 от 01.11.2018 [1; 5].

По материалам кейса, результат исходной оценки составил 3,297 млн руб. При этом бизнес, использовавший сайт как канал привлечения клиентов, генерировал через него годовую выручку свыше 40 млн руб. Такая разница не означает автоматическую ошибочность исходного отчета, но показывает необходимость более детального раскрытия связи между сайтом, клиентским потоком и денежными потоками.

Основные параметры кейса AreaSteel.ru:

- Объект анализа: веб-сайт AreaSteel.ru как цифровой актив, связанный с генерацией заявок и сделок
- Оценочный отчет: отчет № 531-18 от 01.11.2018
- Контекст: арбитражное дело № А71-9102/2021
- Результат исходной оценки: 3 297 000 руб.
- Фактический ориентир результативности: годовая выручка, связанная с использованием сайта, свыше 40 млн руб.
- Дополнительная эмпирическая база. Данные веб-аналитики AreaSteel.ru за 2020–2025 гг.; отзыв профессиональной оценочной организации.

Динамика веб-аналитики

Данные веб-аналитики показывают, что сайт имел не разовый, а устойчивый клиентский поток. Наиболее существенный рост наблюдался в 2023 г., когда число визитов достигло 29,2 тыс., а число посетителей — 27,1 тыс. В 2024 г. показатели снизились, но оставались выше уровней 2020–2022 гг. Данные за 2025 г. приведены как дополнительный ориентир, поскольку период наблюдения в приложении является неполным [2].

Таблица 5. Динамика посещаемости AreaSteel.ru по данным веб-аналитики.

Год	Просмотры, тыс.	Визиты	Посетители	Время	Глубина	Отказы, %	Комментарий
2020	11,0	5749	4798	1 м 25 с	1,92	31,95	Базовый уровень наблюдения
2021	13,3	8335	7174	1 м 8 с	1,60	19,95	Рост визитов относительно 2020 г.
2022	18,8	11,7 тыс.	10,4 тыс.	1 м 4 с	1,61	16,30	Продолжение роста и снижение отказов
2023	46,7	29,2 тыс.	27,1 тыс.	50 с	1,60	16,58	Пиковый год по посещаемости
2024	32,9	21,3 тыс.	18,7 тыс.	1 м 3 с	1,54	17,28	Снижение после пика при сохранении высокого уровня
2025*	25,7	18,3 тыс.	16,3 тыс.	1 м 1 с	1,40	23,05	Неполный период: 31.12.2024–20.12.2025

Для целей оценки принципиально важно отделять общий трафик от целевого. В промышленном B2B-сегменте экономическую ценность формирует не абсолютное число посещений, а доля пользователей, соответствующих профилю потенциального заказчика и проходящих по воронке до заявки и сделки. Поэтому данные веб-аналитики должны сопоставляться с CRM, журналом звонков, коммерческими предложениями и управленческой отчетностью.

Расчет по адаптированной модели

Для демонстрации методики используется базовый сценарий, построенный на консервативном выделении целевого трафика из общего потока. Предположим, что сайт формирует 300 целевых визитов в месяц, конверсия целевого визита в заявку составляет 10%, конверсия заявки в сделку — 30%, средний чек сделки — 800 тыс. руб. При таких параметрах сайт формирует около 30 заявок и 9 сделок в месяц.

Годовая выручка по модели составляет: 9 · 800 000 · 12 = 86,4 млн руб. При маржинальности свободного денежного потока 30% годовой FCF составляет около 26,0 млн руб. В консервативном варианте терминальная стоимость не учитывается, а прогнозный горизонт ограничивается тремя годами.

Таблица 6. Базовый расчет стоимости без терминальной стоимости.

Год	FCF, млн руб.	Ставка дисконтирования, %	Коэффициент дисконтирования	Приведенная стоимость, млн руб.
1	26,0	40	0,714	18,6
2	26,0	40	0,510	13,3
3	26,0	40	0,364	9,5
Итого				41,4

Полученная в базовом сценарии величина 41,4 млн руб. не должна рассматриваться как единственно возможная стоимость актива. Корректнее интерпретировать ее как результат одного из сценариев, показывающий, как операционные метрики преобразуются в денежный

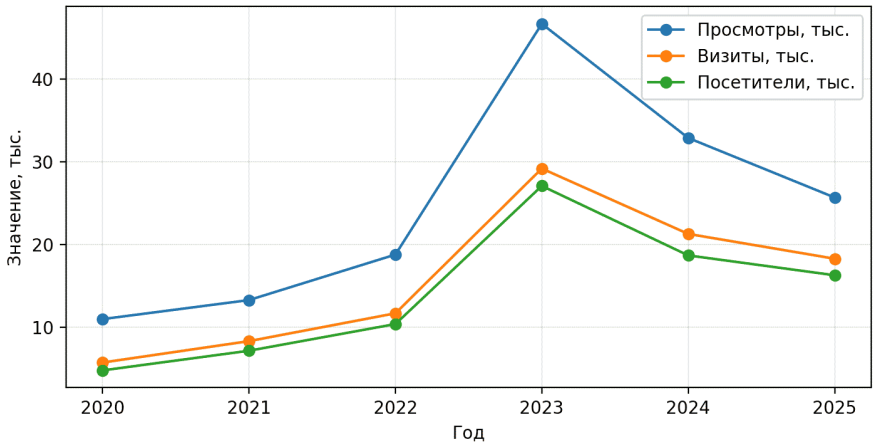


Рис. 1. Динамика веб-метрик AreaSteel.ru, 2020–2025 гг.

поток и итоговую стоимость. Для снижения риска завышения результата требуется анализ чувствительности.

Сценарный анализ

Таблица 7. Анализ чувствительности оценки к операционным параметрам.

Параметр	Стресс-сценарий	Базовый сценарий	Оптимистичный сценарий
Целевые визиты в месяц	250	300	350
Конверсия визита в заявку	7%	10%	12%
Конверсия заявки в сделку	20%	30%	35%
Средний чек	700 тыс. руб.	800 тыс. руб.	900 тыс. руб.
Годовая выручка	29,4 млн руб.	86,4 млн руб.	158,8 млн руб.
Маржинальность FCF	25%	30%	32%
FCF в год	7,4 млн руб.	26,0 млн руб.	50,8 млн руб.
Ставка дисконтирования	45%	40%	35%
Стоимость за 3 года без TV	11,0 млн руб.	41,4 млн руб.	86,1 млн руб.

Сценарный анализ показывает высокую чувствительность результата к небольшим изменениям конверсии и среднего чека. Поэтому оценочный отчет должен раскрывать не только итоговую величину стоимости, но и происхождение исходных данных, порядок отделения целевого трафика от общего, метод проверки заявок и порядок сопоставления расчетной выручки с бухгалтерской и управленческой отчетностью.

Обсуждение результатов

Причины расхождения между исходной и адаптированной оценкой

Сопоставление исходной оценки и адаптированной модели показывает, что ключевое расхождение возникает не только на уровне выбора оценочного подхода, а на уровне выбора драйверов прогнозирования. Если выручка прогнозируется без раскрытия связи с трафиком, конверсией и клиентской базой, модель может недооценивать способность цифрового актива генерировать денежный поток. При этом сам факт применения доходного подхода остается методологически оправданным.

Таблица 8. Факторы расхождения между классической и адаптированной моделью.

Фактор	Классическая модель DCF	Адаптированная модель
Драйвер прогноза	Историческая выручка или общий финансовый тренд	Целевой трафик, заявки, сделки, средний чек
Горизонт прогноза	Может составлять 5 лет и более	2–3 года для высоковолатильных цифровых активов
Ставка дисконтирования	Часто задается укрупненно	Раскрывается по компонентам риска
Связь с бизнес-моделью	Актив может рассматриваться обособленно	Учитывается интеграция в модель продаж
Проверка результата	Ограниченная	Сценарный анализ, CRM, аналитика, управленческая отчетность

Практическая апробация и юридический контекст

Практическая применимость предложенной логики подтверждается отзывом ООО «Оценочная компания «Имущество Плюс»» от 22.06.2026. В отзыве указано, что адаптированная доходная модель с привязкой к трафику, конверсии и ставке дисконтирования была использована при оценке проекта AreaPanels.ru [4]. В научной статье данный документ целесообразно использовать не как самостоятельное доказательство научной новизны, а как подтверждение апробации алгоритма в профессиональной оценочной практике.

Юридическое значение оценки цифрового актива проявляется в возможности его формализации как имущества компании при соблюдении требований законодательства и федеральных стандартов оценки [6; 7; 17; 18]. Для судебной, налоговой и банкротной практики это означает, что отчет об оценке должен не только содержать расчет стоимости, но и раскрывать экономическую связь между цифровым объектом, бизнес-моделью и денежными потоками.

При этом важно избегать прямой причинно-следственной логики, согласно которой внесение цифрового актива в уставный капитал автоматически ведет к росту выручки или снижению себестоимости. Корректнее указывать, что формализованная оценка повышает прозрачность имущественной структуры компании, может использоваться в корпоративных и судебных процедурах и служит одним из элементов подтверждения экономической значимости цифрового актива.

Сопоставление с международными исследованиями

Международные исследования подтверждают общую логику предлагаемого подхода, хотя не решают полностью задачу оценки отдельного B2B-сайта как самостоятельного актива. Работы Aboody и Lev показывают стоимостную значимость программных активов [10]; Gupta, Lehmann и Stuart, а также Rust, Lemon и Zeithaml развивают подход к оценке клиентской базы через дисконтированные будущие доходы [15; 25]; Chaffey и Patron, Jarvinen и Karjaluoto, Kannan и Li, Wedel и Kannan рассматривают web analytics и marketing analytics как инструмент повышения коммерческой отдачи цифровых каналов [11; 19; 20; 27]. Исследования Verhoef et al., Tambe, Muller et al. и Akter et al. дополнительно обосновывают связь цифровых и аналитических активов с результативностью компании [14; 16; 23; 26].

Таблица 9. Сопоставление предлагаемой методики с международными исследованиями.

Подход в литературе	Что подтверждает	Как используется в методике
Оценка программных и нематериальных активов	Цифровой объект может быть связан со стоимостью компании	Обосновывает признание сайта как экономически значимого НМА
Customer equity / CLV	Клиентская база может оцениваться через будущие доходы	Позволяет учитывать заявки, сделки и средний чек
Web analytics и digital marketing analytics	Цифровые метрики помогают измерять коммерческую результативность канала	Поддерживает прогноз через трафик и конверсию
Big data analytics и data-driven capabilities	Аналитические активы и способности связаны с производительностью и рыночной результативностью	Поддерживает включение данных аналитики и CRM в оценочную модель
Оценка молодых и сложных бизнесов	Высокая неопределенность требует сценариев и повышенной ставки дисконтирования	Обосновывает 2–3-летний горизонт и анализ чувствительности

Ограничения методики

Предложенная методика имеет прикладной характер и требует корректной верификации исходных данных. Основные ограничения связаны с качеством веб-аналитики, полнотой CRM, наличием подтвержденных заявок, корректным выделением целевого трафика, возможной сезонностью спроса, зависимостью от поисковых алгоритмов и риском изменения рыночных условий. Кроме того, при оценке необходимо учитывать, какие именно права и данные передаются вместе с цифровым объектом: домен, код, контент, аналитика, клиентская база, аккаунты, товарный знак и договорные отношения.

Методика не должна применяться механически к любому сайту. Если сайт не генерирует заявки, не имеет устойчивого трафика, не связан с CRM и не подтверждает свою роль в сделках, доходный подход может привести к завышению стоимости. В таких случаях целесообразно использовать затратный подход как базовый и доходный подход только при наличии доказанной связи с денежными потоками.

Заключение

В результате исследования уточнена методика доходной оценки B2B-цифровых активов, стоимость которых формируется через клиентский поток и интеграцию в операционную модель компании. Показано, что сайт как объект оценки не должен рассматриваться исключительно как совокупность технических затрат на разработку. Его экономическая полезность проявляется через способность привлекать целевой трафик, формировать заявки, приводить к сделкам и создавать будущий денежный поток.

Предложенный алгоритм строится на последовательной связке «трафик — заявка — сделка — выручка — свободный денежный поток» и предполагает обязательное раскрытие источников данных, проверку целевого характера трафика, сопоставление с CRM и управленческой отчетностью, применение повышенной ставки дисконтирования и проведение сценарного анализа. Такой подход снижает риск формальной оценки и повышает доказательность результата в корпоративных, судебных и банкротных процедурах.

Апробация на кейсе AreaSteel.ru показывает, что адаптированная модель может существенно отличаться от классического расчета, если в модели корректно учтены операционные драйверы стоимости. При этом итоговая величина стоимости должна рассматриваться не как статическая точка, а как диапазон, зависящий от конверсии, среднего чека, маржинальности, прогнозного горизонта и риск-профиля цифрового актива.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения предложенного алгоритма оценщиками, финансовыми консультантами, арбитражными управляющими, участниками корпоративных сделок и компаниями, которые формализуют цифровые активы в имущественной структуре. Дальнейшие исследования целесообразно направить на создание отраслевых баз сравнительных мультипликаторов для B2B-сайтов и на развитие моделей оценки данных, CRM и клиентских баз как самостоятельных компонентов цифрового актива.

Библиографический список

1. Арбитражное дело № А71-9102/2021. Материалы дела о правах и оценке веб-сайта AreaSteel.ru.
2. Данные веб-аналитики AreaSteel.ru за 2020–2025 гг. Скриншоты отчетов Яндекс.Метрики.
3. *Козырев А. Н.* Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности. — М. : Интерреклама, 2019. — 368 с.
4. Отзыв ООО «Оценочная компания «Имущество Плюс»» на статью А. Д. Бендак «Особенности оценки IT-бизнеса. Обзор современных подходов» от 22.06.2026. Исх. № б/н.
5. Отчет об оценке № 531-18 от 01.11.2018. Объект оценки: веб-сайт AreaSteel.ru.
6. Приказ Минэкономразвития России от 14.04.2022 № 200 (ред. от 30.11.2022) «Об утверждении федеральных стандартов оценки и о внесении изменений в некоторые приказы Минэкономразвития России о федеральных стандартах оценки» (вместе с Федеральным стандартом оценки «Структура федеральных стандартов оценки и основные понятия, используемые в федеральных стандартах оценки (ФСО I)», Федеральным стандартом оценки «Виды стоимости (ФСО II)», Федеральным стандартом оценки «Процесс оценки (ФСО III)», Федеральным стандартом оценки «Задание на оценку (ФСО IV)», Федеральным стандартом оценки «Подходы и методы оценки (ФСО V)», Федеральным стандартом оценки «Отчетом об оценке (ФСО VI)»). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_415358 (дата обр. 05.07.2026).
7. Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации».
8. Федеральный стандарт оценки «Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов (ФСО XI)»: утв. приказом Минэкономразвития России от 30.11.2022 № 659.
9. Федеральный стандарт оценки «Структура федеральных стандартов оценки и основные понятия, используемые в федеральных стандартах оценки (ФСО I)»: утв. приказом Минэкономразвития России от 14.04.2022 № 200.
10. *Aboody D.* and Lev B. The Value Relevance of Intangibles: The Case of Software Capitalization // Journal of Accounting Research. — 1998. — Vol. 36. — P. 161–191. — DOI: 10.2307/2491312.
11. *Chaffey D., Patron M.* From Web Analytics to Digital Marketing Optimization: Increasing the Commercial Value of Digital Analytics // Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. — 2012. — Vol. 14. — P. 30–45. — DOI: 10.1057/dddmp.2012.20.
12. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. — 3rd ed. — Hoboken : Wiley, 2012. — 992 p.
13. Damodaran A. The Dark Side of Valuation: Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses. — 3rd ed. — New York : FT Press, 2018. — 688 p.
14. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda / P. C. Verhoef [et al.] // Journal of Business Research. — 2021. — Vol. 122. — P. 889–901. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
15. *Gupta S., Lehmann D. R., Stuart J. A.* Valuing Customers // Journal of Marketing Research. — 2004. — Vol. 41, no. 1. — P. 7–18. — DOI: 10.1509/jmkr.41.1.7.25084.
16. How to Improve Firm Performance Using Big Data Analytics Capability and Business Strategy Alignment / S. Akter [et al.] // International Journal of Production Economics. — 2016. — Vol. 182. — P. 113–131. — DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.08.018.
17. International Accounting Standards Board. IAS 38 Intangible Assets / IFRS Foundation.
18. International Valuation Standards. Effective 31 January 2025. London: IVSC / International Valuation Standards Council. — 2024.
19. *Jarvinen J., Karjaluoto H.* The Use of Web Analytics for Digital Marketing Performance Measurement // Industrial Marketing Management. — 2015. — Vol. 50. — P. 117–127. — DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.04.009.
20. *Kannan P. K., Li H. A.* Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda // International Journal of Research in Marketing. — 2017. — Vol. 34, no. 1. — P. 22–45. — DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.
21. *Koller T., Goedhart M., Wessels D.* Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. — 7th ed. — Hoboken : Wiley, 2020. — 896 p.
22. *Lev B.* Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. — Washington, DC : Brookings Institution Press, 2001. — 216 p.
23. *Muller O., Fay M., vom Brocke J.* The Effect of Big Data and Analytics on Firm Performance: An Econometric Analysis Considering Industry Characteristics // Journal of Management Information

Systems. — 2018. — Vol. 35, no. 2. — P. 488–509. — DOI: 10.1080/07421222.2018.1451955.
24. *Rosenbaum J.*, *Pearl J.* Investment Banking: Valuation, LBOs, M&A, and IPOs. — 3rd ed. — Hoboken : Wiley, 2020. — 496 p.
25. *Rust R. T.*, *Lemon K. N.*, *Zeithaml V. A.* Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy // Journal of Marketing. — 2004. — Vol. 68, no. 1. — P. 109–127. — DOI: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030.
26. *Tambe P.* Big Data Investment, Skills, and Firm Value // Management Science. — 2014. — Vol. 60, no. 6. — P. 1452–1469. — DOI: 10.1287/mnsc.2014.1899.
27. *Wedel M.*, *Kannan P. K.* Marketing Analytics for Data-Rich Environments // Journal of Marketing. — 2016. — Vol. 80, no. 6. — P. 97–121. — DOI: 10.1509/jm.15.0413.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 33 DOI: 10.14451/1.259.213

Модернизация миграционной политики Кыргызской Республики с учётом потребностей региональных рынков труда

© 2026 **Амантурова Дилбара Кыдыкбековна**
Докторант PhD. Международный университет Кыргызстана (МУК), Бишкек, Кыргызстан.
E-mail: Dilbara1970@bk.ru

Ключевые слова: трудовая миграция, миграционная политика, региональные рынки труда, Кыргызская Республика, цифровизация, занятость, реинтеграция мигрантов.

В статье рассматриваются современные направления модернизации миграционной политики Кыргызской Республики с учётом потребностей региональных рынков труда. Проанализированы научные подходы к исследованию трудовой миграции, действующая нормативно-правовая база, а также современные тенденции внешней и внутренней миграции в стране. Особое внимание уделено взаимосвязи миграционных процессов с региональными дисбалансами на рынке труда, цифровизации миграционных услуг, а также вопросам адаптации и реинтеграции возвращающихся мигрантов. На основе анализа научной литературы, официальных статистических данных и нормативных правовых актов определены приоритетные направления совершенствования миграционной политики. Обоснована необходимость перехода к регионально ориентированной модели регулирования миграционных процессов, направленной на более эффективное использование трудовых ресурсов и снижение территориальных диспропорций в занятости.

Введение

Влияние миграции на социально-экономическое развитие Кыргызской Республики сохраняется значительным. По данным Всемирного банка, в 2024 году объём личных денежных переводов, поступивших в страну, составил 17,7% ВВП [19]. Одновременно материалы Международной организации по миграции показывают, что внутренняя мобильность населения в стране остаётся высокой, а основными центрами притяжения миграционных потоков выступают Бишкек и Чуйская область [18]. Это свидетельствует о том, что миграционные процессы оказывают влияние не только на доходы населения, но и на территориальное распределение трудовых ресурсов.

Актуальность исследования определяется тем, что в современных условиях миграционная политика Кыргызской Республики должна учитывать не только задачи регулирования внешней трудовой миграции, но и особенности функционирования региональных рынков труда внутри страны. Статистические данные показывают, что в 2024 году различия в уровне безработицы между регионами оставались значительными: наиболее напряжённая ситуация сохранялась в Джалал-Абадской, Баткенской и Нарынской областях [10].

Научная новизна исследования заключается в том, что в статье миграционная политика Кыргызской Республики рассмотрена не только как механизм регулирования внешней трудовой

миграции, но и как инструмент согласования процессов трудовой мобильности с потребностями региональных рынков труда. В отличие от большинства существующих исследований, сосредоточенных преимущественно на общих вопросах внешней миграции, в работе акцент сделан на взаимосвязи миграционной политики с территориальными различиями в занятости, внутренней миграцией населения и региональными дисбалансами рынка труда.

К элементам научной новизны относятся:

- обоснование необходимости перехода к регионально ориентированной модели миграционной политики Кыргызской Республики;
- выявление ключевых дисбалансов региональных рынков труда, влияющих на миграционное поведение населения;
- систематизация направлений совершенствования цифровых миграционных сервисов в контексте повышения доступности и эффективности регулирования миграционных процессов;
- разработка предложений по усилению механизмов реинтеграции возвращающихся мигрантов в региональные рынки труда.

Практическая значимость исследования состоит в том, что сформулированные в статье выводы и предложения могут быть использованы при совершенствовании миграционной политики Кыргызской Республики, разработке региональных программ занятости населения и механизмов регулирования внутренней и внешней трудовой миграции. Практическую ценность представляют рекомендации по учёту региональных различий на рынке труда, развитию цифровых миграционных услуг, а также совершенствованию мер поддержки возвращающихся мигрантов.

Методология исследования

Методологическую основу исследования составили системный, сравнительно-правовой, институциональный и статистический подходы, позволившие рассмотреть миграционную политику Кыргызской Республики как комплексный механизм регулирования трудовой мобильности населения в тесной взаимосвязи с процессами, происходящими на региональных рынках труда. В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза, логического обобщения, сравнительного сопоставления, а также нормативно-правового анализа действующих законодательных и подзаконных актов Кыргызской Республики, регулирующих сферу внешней и внутренней трудовой миграции. Теоретическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвящённые вопросам трудовой миграции, занятости населения, регионального развития и государственного регулирования миграционных процессов.

Информационную базу исследования составили официальные данные Национального статистического комитета Кыргызской Республики, материалы Всемирного банка, Международной организации по миграции, а также нормативные правовые акты и аналитические документы, характеризующие современное состояние миграционных процессов в стране.

Литературный обзор

В научной литературе, посвящённой миграционным процессам в Кыргызской Республике, сформировалось несколько устойчивых исследовательских направлений.

Значительный пласт исследований посвящён внутренней и региональной миграции. В работе А. А. Аттокуровой показано, что внутренние миграционные процессы в Кыргызстане тесно связаны с состоянием региональных рынков труда, а также с различиями в уровне занятости и качестве жизни населения [2]. Сходной позиции придерживается М. У. Талгар, рассматривающий региональную миграцию как форму перераспределения трудовых ресурсов под воздействием территориальных дисбалансов [8]. С. Абиджанов акцентирует внимание на том, что миграция населения влияет на социально-экономическое развитие страны неоднозначно: с одной стороны, она расширяет адаптационные возможности населения, с другой — усиливает межрегиональные различия [1].

Отдельную группу составляют исследования, посвящённые организационно-правовым аспектам регулирования миграции. В статье Temirlan Tulegenov, Taalaybek Ismanov и Gulzat Kulalieva рассматриваются вопросы внутренней миграции, территориального перемещения населения и совершенствования правовых механизмов управления миграционными потоками [22]. Авторы подчёркивают, что без эффективного нормативного регулирования усиливается отток населения из сельской местности в города и более экономически развитые территории, что напрямую влияет на региональное развитие.

Кроме того, выделяется направление, связанное с анализом уязвимых групп на рынке труда и инструментов политики занятости. В policy brief Eugenia Pesci и Kairatbek Dzhamangulov отмечается, что рынок труда Кыргызстана после 1991 года характеризуется ростом самозанятости, расширением неформальной занятости и массовой трудовой миграцией, тогда как действующие активные программы занятости не всегда учитывают реальные барьеры трудоустройства и потребности возвращающихся мигрантов [20]. Т. Т. Шаболотов, в свою очередь, рассматривает молодёжь как одну из наиболее уязвимых групп на рынке труда, для которой миграционные процессы становятся важным способом адаптации к ограниченным возможностям занятости [16].

Отдельный блок литературы составляют диссертационные исследования. В работе Д. А. Беспалова международная трудовая миграция рассматривается как фактор социально-экономического развития Кыргызской Республики [3]. Исследование Б. А. Сыдыгалиевой посвящено демографическим и социально-экономическим аспектам образовательной миграции, что расширяет представление о миграции как о процессе, влияющем на количественные и качественные параметры человеческого капитала [14].

Нормативно-правовые основы модернизации миграционной политики

Правовую основу регулирования миграционных процессов в Кыргызской Республике составляет Закон Кыргызской Республики от 13 января 2006 года № 4 «О внешней трудовой миграции» [5]. Данный закон устанавливает порядок выезда граждан Кыргызской Республики для трудоустройства за рубежом, а также механизмы привлечения иностранной рабочей силы в страну.

Новый этап совершенствования миграционного регулирования связан с Указом Президента Кыргызской Республики от 19 сентября 2024 года № 268 «О мерах по оптимизации миграционных процессов в Кыргызской Республике» [15]. Во исполнение данного указа было принято Постановление Кабинета Министров Кыргызской Республики от 2 декабря 2024 года № 721 «О вопросах регулирования трудовой миграции иностранных граждан и лиц без гражданства в Кыргызской Республике» [11]. Эти документы отражают стремление государства к централизации и процедурному упорядочению миграционного регулирования.

Значимым направлением модернизации стала цифровизация. Постановлением Правительства Кыргызской Республики от 6 августа 2020 года № 412 были нормативно закреплены электронное разрешение на работу и использование QR-кода, что создало основу для перехода к электронным миграционным сервисам [12].

Основная часть

Состояние региональных рынков труда в Кыргызстане существенно влияет на интенсивность миграционных процессов. Как показывают научные исследования, территориальные различия в занятости и уровне доходов являются важным фактором как внешней, так и внутренней миграции [1; 2; 8]. Этот вывод подтверждается и официальной статистикой: в 2024 году уровни безработицы в регионах страны существенно различались [10].

Таблица 1. Региональные различия в уровне безработицы в Кыргызской Республике, % (2020–2024 гг.).

Регион	2020	2021	2022	2023	2024
Кыргызская Республика	5,8	5,3	4,9	4,1	3,7
Баткенская область	7,4	6,6	6,1	5,9	5,7
Джалал-Абадская область	11,0	11,8	10,8	8,2	7,1
Иссык-Кульская область	7,4	6,3	5,5	5,1	4,5
Нарынская область	7,3	6,3	5,8	5,1	4,8
Ошская область	2,6	1,9	1,5	1,4	0,9
Таласская область	2,6	2,6	2,3	2,0	2,0
Чуйская область	6,1	5,3	4,6	4,1	3,7
г. Бишкек	5,0	4,1	4,0	3,5	3,5
г. Ош	2,8	2,8	2,6	2,1	1,9

Источник: Составлено автором на основе данных Национального статистического комитета Кыргызской Республики.

Как показывают данные таблицы 1, в 2020–2024 гг. в Кыргызской Республике наблюдалось общее снижение уровня безработицы как по стране в целом, так и в большинстве регионов: с 5,8% до 3,7% по республике. При этом сохранялись выраженные территориальные различия. Наиболее высокий уровень безработицы на протяжении всего периода фиксировался в Джалал-Абадской области, где показатель снизился с 11,0% в 2020 г. до 7,1% в 2024 г., а также в Баткенской и Нарынской областях. В то же время в Ошской области и г. Ош уровень безработицы оставался сравнительно низким. Это свидетельствует о неравномерности распределения трудовых возможностей между регионами и подтверждает необходимость согласования миграционной политики с региональными рынками труда.

Материалы IOM Kyrgyzstan свидетельствуют, что внутренняя миграция в стране сохраняет высокий уровень, а основными направлениями перемещения населения остаются Бишкек и Чуйская область [18]. Следовательно, миграционная политика не может ограничиваться только внешней трудовой миграцией, поскольку значительная часть трудовой мобильности носит внутренний и межрегиональный характер.

Основные проблемы согласования миграционной политики с потребностями региональных рынков труда

Одной из ключевых проблем современной миграционной политики Кыргызской Республики остаётся преобладание внешнеориентированного подхода к регулированию трудовой миграции. Основное внимание по-прежнему сосредоточено на вопросах выезда граждан за рубеж и правового оформления внешней трудовой миграции, тогда как внутренняя миграция и её влияние на территориальное перераспределение рабочей силы учитываются значительно слабее [2; 22]. Между тем именно внутренние перемещения населения во многом определяют изменение структуры занятости в регионах, усиливают концентрацию трудовых ресурсов в экономически более развитых центрах и одновременно ослабляют кадровый потенциал периферийных территорий. В результате часть регионов сталкивается с устойчивым оттоком экономически активного населения, что сдерживает их социально-экономическое развитие и ограничивает возможности эффективного использования местных трудовых ресурсов.

Существенной проблемой остаётся несоответствие между реальными дисбалансами региональных рынков труда и действующими инструментами государственной политики,

направленными на их сглаживание. Хотя в среднем по стране уровень безработицы не выглядит критически высоким, внутри Кыргызской Республики сохраняются заметные различия между регионами по занятости, доступности рабочих мест и структуре спроса на труд [10]. Это показывает, что единые меры регулирования миграции и занятости не всегда учитывают специфику отдельных территорий. В результате в регионах с высоким миграционным оттоком не создаются достаточные условия для сохранения трудовых ресурсов, тогда как в центрах притяжения миграции возрастает нагрузка на рынок жилья, транспорт и социальную инфраструктуру.

Отдельного внимания требует и нынешний уровень цифровизации миграционных процедур. Принятые нормативные изменения создали основу для внедрения электронных разрешений и упрощения отдельных административных процедур [12], однако цифровизация пока затрагивает главным образом формально-процедурную сторону миграционного регулирования. Полноценная цифровая экосистема, включающая подбор вакансий, оценку профессиональных навыков, электронное консультирование, сопровождение мигрантов и мониторинг их возвращения, ещё не сформирована. В этих условиях цифровые инструменты используются преимущественно как средство оформления документов, а не как механизм стратегического управления трудовой мобильностью в увязке с потребностями региональных рынков труда.

Существенные ограничения наблюдаются и в сфере реинтеграции возвращающихся мигрантов. Исследования в области политики занятости показывают, что действующие активные программы рынка труда не в полной мере учитывают потребности возвращающихся мигрантов, молодёжи, женщин и других уязвимых групп населения [20]. Это снижает возможности их полноценного включения в региональные рынки труда и ограничивает использование приобретённых за рубежом навыков и профессионального опыта. При отсутствии действенных механизмов признания квалификаций, переподготовки, адаптационной поддержки и содействия предпринимательской инициативе возвращение мигрантов не становится устойчивым фактором развития региональной экономики, а, напротив, нередко сопровождается риском повторного выезда.

Таким образом, проблемы согласования миграционной политики с потребностями региональных рынков труда носят комплексный характер и проявляются в недостаточном учёте внутренней миграции, слабой адресности региональных мер занятости, ограниченной функциональности цифровых сервисов и недостаточно развитых механизмах реинтеграции возвращающихся мигрантов. Это указывает на необходимость перехода к более гибкой, регионально ориентированной модели миграционной политики, способной учитывать специфику территориального развития и структуру локального спроса на труд.

Таблица 2. Основные проблемы согласования миграционной политики с потребностями региональных рынков труда и направления их решения.

Основные проблемы	Проявление проблемы	Направления решения
Недостаточный учёт внутренней миграции в системе государственного регулирования	Усиление оттока трудовых ресурсов из отдельных регионов, рост территориальных диспропорций	Включение внутренней миграции в систему стратегического планирования занятости и регионального развития
Существенные различия в уровне занятости и безработицы между регионами	Неравномерное распределение трудовых возможностей, усиление миграционного давления на экономические центры	Разработка адресных региональных программ занятости и профессиональной подготовки

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Основные проблемы согласования миграционной политики с потребностями региональных рынков труда и направления их решения. (Продолжение таблицы)

Основные проблемы	Проявление проблемы	Направления решения
Ограниченный характер цифровизации миграционных услуг	Цифровые инструменты используются в основном для оформления документов, а не для управления трудовой мобильностью	Формирование единой цифровой платформы, объединяющей миграционные услуги, вакансии, консультации и мониторинг
Слабая реинтеграция возвращающихся мигрантов	Недостаточное использование приобретённых навыков и опыта, риск повторного выезда	Внедрение программ адаптации, переподготовки, признания квалификаций и поддержки предпринимательства
Недостаточная координация миграционной политики с региональными рынками труда	Несоответствие миграционных потоков потребностям территориального развития	Усиление взаимодействия между миграционными органами, службами занятости и региональными органами управления

Источник: Составлено автором на основе проведённого исследования [2; 10; 12; 20; 22].

Как видно из таблицы 2, ключевые проблемы согласования миграционной политики с потребностями региональных рынков труда связаны не только с правовым регулированием миграционных процессов, но и с ограниченной увязкой миграционной политики с задачами региональной занятости, цифровизации и реинтеграции возвращающихся мигрантов. Это подтверждает необходимость перехода к более комплексной модели миграционного управления, ориентированной на территориальные особенности развития и потребности локальных рынков труда.

Результаты

С учётом выявленных проблем целесообразно выделить несколько приоритетных направлений модернизации.

Первое — регионализация миграционной политики. При разработке государственных мер необходимо учитывать различия между областями по уровню безработицы, отраслевой структуре занятости и масштабам миграционного оттока.

Второе — расширение цифровизации миграционного управления. Уже внедрённые электронные разрешения на работу целесообразно развивать в направлении единой цифровой платформы, объединяющей административные услуги, информацию о вакансиях, профессиональную ориентацию и сопровождение мигрантов.

Третье — развитие механизмов реинтеграции возвращающихся мигрантов. Как показывают исследования политики занятости, возвращающиеся мигранты нуждаются не только в формальном трудоустройстве, но и в более комплексной поддержке, включая обучение, консультации и доступ к качественным рабочим местам.

Четвёртое — развитие региональной инфраструктуры миграционных сервисов. Примером такого подхода является запуск проекта PROTECT и развитие миграционного ресурсного центра в Оше, что отражает ориентацию на регионы с высокой миграционной активностью.

Заключение

Проведённое исследование показало, что миграционная политика Кыргызской Республики в современных условиях должна рассматриваться не только как система регулирования внешней трудовой миграции, но и как важный инструмент согласования процессов трудовой мобильности населения с потребностями региональных рынков труда. Установлено, что сохраняющиеся территориальные различия в уровне занятости и безработицы, высокая зависимость части населения от доходов, связанных с миграцией, а также устойчивый характер внутренней миграции требуют более комплексного и регионально дифференцированного подхода к государственному регулированию миграционных процессов.

Анализ действующего законодательства, официальных статистических данных и научной литературы позволил сделать вывод о том, что ключевыми направлениями модернизации миграционной политики должны стать: совершенствование правового регулирования, дальнейшая цифровизация миграционных услуг, развитие региональной инфраструктуры поддержки мигрантов, а также формирование действенных механизмов экономической и социальной реинтеграции возвращающихся граждан. Обосновано, что эффективность миграционной политики в значительной степени зависит от её увязки с региональной политикой занятости, системой профессиональной подготовки и мерами по снижению территориальных диспропорций на рынке труда. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методик количественной оценки влияния миграции на региональные рынки труда и анализом эффективности реализуемых инструментов миграционной политики в Кыргызской Республике.

Библиографический список

1. *Абиджанов С.*, *Мамытбек У. Т.* Миграция населения и социально-экономическое развитие Кыргызстана // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2017. — № 2—4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/migratsiya-naseleniya-i-sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-kyrgyzstana.
2. *Аттокурова А. А.*, *Мамытов А. О.* Региональный рынок труда и внутренняя миграция населения Кыргызстана // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2016. — № 11—1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-rynok-truda-i-vnutrennyaya-migratsiya-naseleniya-kyrgyzstana.
3. *Беспалов Д. А.* Международная трудовая миграция как фактор социально-экономического развития: на материалах Кыргызской Республики : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.01 / Беспалов Дмитрий Александрович. — Бишкек, 2009. — 160 с.
4. *Бондарева Н. С.*, *Крыжанова Л. С.* Международная трудовая миграция и развитие кыргызской экономики // Вестник КРСУ. — 2025. — Т. 25, № 3. — С. 4—8. — DOI: 10.36979/1694-500X-2025-25-3-4-8.
5. Закон Кыргызской Республики от 13 января 2006 года № 4 «О внешней трудовой миграции». — URL: https://cbd.minjust.gov.kg/4-1717/edition/1264753/ru.
6. *Крамаренко А. И.* К вопросу совершенствования управления внешней трудовой миграцией в Кыргызской Республике // Вестник КРСУ. — 2019. — Т. 19, № 11. — С. 7—10. — URL: https://vestnik.krsu.kg/archive/58/2260.
7. *Крыжанова Л. С.*, *Субачева Л. А.* Роль и значение трудовой миграции для национального рынка труда в условиях расширения интеграционных связей // Вестник КРСУ. — 2019. — Т. 19, № 11. — С. 11—18. — URL: https://vestnik.krsu.kg/archive/58/2261.
8. *Мамытбек У. Т.* Рынок труда и региональная миграция населения Кыргызстана // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2017. — № 2—4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-truda-i-regionalnaya-migratsiya-naseleniya-kyrgyzstana.
9. *Наматов З. Ж.* Тенденции трудовой миграции в Кыргызской Республике на современном этапе // Вестник КРСУ. — 2016. — Т. 16, № 2. — С. 67—70. — URL: https://arch.kyrlibnet.kg/?&npage=view&nadd=16619.
10. Открытые данные: уровень безработицы по регионам 2020–2024 / Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. — URL: https://stat.gov.kg/ru/opendata/category/113.
11. Постановление Кабинета Министров Кыргызской Республики от 2 декабря 2024 года № 721 «О вопросах регулирования трудовой миграции иностранных граждан и лиц без гражданства в Кыргызской Республике». — URL: https://cbd.minjust.gov.kg/7-36252/edition/23091/ru.
12. Постановление Правительства Кыргызской Республики от 6 августа 2020 года № 412 «О внесении изменений в постановление Правительства Кыргызской Республики „О некоторых вопросах в сфере трудовой миграции в Кыргызской Республике“ от 16 апреля 2019 года № 175». — URL: https://www.gov.kg/ru/npa/s/2661.
13. *Рыскулов И. А.*, *Ильязова Н. Б.* Современное состояние рынка труда и трудовая миграция в Кыргызской республике // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. — 2017. — 1 (195). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-rynka-truda-i-trudovaya-migratsiya-v-kyrgyzskoy-respublike.
14. *Сыдыгалиева Б. А.* Демографические и социально-экономические аспекты образовательной миграции в Кыргызской Республике : дис. ... канд. экономических наук : 5.4.3. /

Сыдыгалиева Бегимай Абдырайымовна. — 2025. — 171 с.
15. Указ Президента Кыргызской Республики от 19 сентября 2024 года № 268 «О мерах по оптимизации миграционных процессов в Кыргызской Республике». — URL: https://cbd.minjust.gov.kg/5-10820/edition/26039/ru.
16. *Шаболотов Т. Т.* Типичные и специфические проблемы миграционных процессов // Вестник КРСУ. — 2012. — Т. 12, № 8. — С. 46—49. — URL: https://arch.kyrlibnet.kg/uploads/KRSUSHABOLOTOVT.T.2012-8.pdf.
17. *Эргешбаев У. Ж.*, *Ешенова С. Е.*, *Муратова Ч. К.* Современная внешняя трудовая миграция населения Кыргызстана // Вестник ТГУПБП. — 2016. — № 1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-vneshnyaya-trudovaya-migratsiya-naseleniya-kyrgyzstana.
18. Baseline Mobility Assessment (BMA) Round 4; Migration Data Gap Analysis / IOM Kyrgyzstan. — URL: https://kyrgyzstan.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1321/files/documents/2025-01/kyrgyzstan_bma_r4.pdf.
19. Personal remittances, received (% of GDP) – Kyrgyz Republic / World Bank Data. — URL: https://data.worldbank.org/country/kyrgyz-republic.
20. *Pesci E.* and Dzhamangulov K. Active Labour Market Policies in the Kyrgyz Republic: Addressing Employment Barriers for a More Inclusive Labour Market? // Academy Policy Briefs. — 2023. — Vol. 90. — URL: https://researchportal.helsinki.fi/fi/publications/active-labour-market-policies-in-the-kyrgyz-republic-addressing-e.
21. PROTECT project “Improving Migration Management in Selected Silk Routes and Central Asian Countries” launches in Osh, Kyrgyzstan / International Centre for Migration Policy Development. — 2024. — URL: https://www.icmpd.org/news?L=0&cHash=d242193dad7ef1caa4dc827572851068&page=13.
22. *Tulegenov T.*, *Ismanov T. K.*, *Kulalieva G. T.* Organizational and legal regulation of labor migration in the Kyrgyz Republic // E3S Web of Conferences / ed. by P. G. Grabovyi, T. V. Le, Y. A. Laamarti. — 2024. — Vol. 535. — P. 02007. — ISSN 2267-1242. — DOI: 10.1051/e3sconf/202453502007.

УДК 339.5 DOI: 10.14451/1.259.221

Роль международных институтов в развитии торгового конфликта между США и Китаем

© 2026 **Иванова Наталья Игоревна**
Доцент кафедры экономической теории, доцент, кандидат экономических наук.
Самарский государственный экономический университет, Самара.
E-mail: cleotasha@rambler.ru

© 2026 **Васина Дарья Игоревна**
Студент. Самарский государственный экономический университет, Самара.
E-mail: dasha.vasina2003@mail.ru

Ключевые слова: глобальное управление, институциональная фрагментация, торговый конфликт США и Китая, ВТО, механизмы разрешения споров, G7, G20, БРИКС, геоэкономическая конкуренция, полицентричность.

Статья посвящена анализу роли многосторонних институтов в условиях торгового конфликта между США и Китаем. Исследуются функции ВТО, системы ООН и клубных форматов (G7, G20, БРИКС) в контексте нарастающей геоэкономической фрагментации. На основе неолиберального институционализма и теории международных режимов выявлено функциональное перераспределение ролей между универсальными и клубными институтами. Первые сохраняют нормативно-легитимирующую функцию при утрате принудительной, тогда как практическая координация смещается к клубным форматам. Результаты имеют значение для понимания трансформации архитектуры глобального управления в условиях полицентричного миропорядка.

Введение

Современная система глобального управления переживает период глубокой трансформации, связанной с усилением геоэкономической конкуренции и фрагментацией мировой экономики. Торговый конфликт между Соединенными Штатами и Китаем стал наиболее масштабным проявлением этой тенденции, затронув не только двусторонние экономические отношения, но и институциональные основы многостороннего регулирования мировой торговли. Впервые за последние десятилетия ведущие державы системно прибегли к односторонним тарифным и нетарифным мерам, поставив под вопрос эффективность универсальных механизмов разрешения споров и координации экономической политики.

Актуальность исследования обусловлена тем, что торговое противостояние США и Китая разворачивается на фоне кризиса универсальных институтов, прежде всего механизма разрешения споров Всемирной торговой организацией (ВТО), а также одновременного усиления клубных форматов взаимодействия. Эти процессы свидетельствуют о структурных изменениях в архитектуре глобального управления, где универсальные, региональные и клубные институты начинают выполнять различные, порой конкурирующие функции.

Объектом исследования выступает современная система многостороннего институционального регулирования международных экономических отношений. Предмет исследования — экономические отношения по поводу трансформации места и роли международных институтов в системе глобального управления, нашедшие проявление в торговом конфликте США и Китая.

Цель статьи заключается в выявлении роли многосторонних институтов в торговом конфликте США и Китая и — шире — фрагментации мировой экономики.

Для достижения поставленной цели в статье последовательно решаются следующие задачи:

Проанализировать теоретические подходы к роли международных институтов в мировой экономике в условиях фрагментации;

Исследовать функционирование механизма разрешения споров ВТО в контексте торгового противостояния США и Китая;

Оценить нормативную роль системы Организации Объединенных Наций (ООН) в формировании дискурса о легитимности односторонних мер;

Сравнить функции клубных форматов — G7, G20 и БРИКС — в условиях институциональной фрагментации;

Выявить факторы смещения вектора глобального регулирования от универсальных механизмов к полицентричной модели гибридного управления.

Методологическую основу исследования составляют положения неолиберального институционализма, теории международных режимов и концепции геоэкономической фрагментации. Используются методы сравнительного институционального анализа, метод конкретных ситуаций (кейс-метод), а также анализ официальных документов международных организаций.

Гипотеза исследования заключается в том, что в условиях торгового конфликта великих держав универсальные международные институты утрачивают способность к принудительному регулированию, однако сохраняют нормативную и легитимирующую функции, тогда как фактическая координация экономической политики смещается в сторону клубных форматов и параллельных механизмов.

Научная новизна работы состоит в следующем:

- уточнении фрагментации применительно к международной институциональной системе,
- системном сопоставлении универсальных, клубных и параллельных институтов в условиях институциональной фрагментации,
- выявлении функционального перераспределения их ролей в ходе торгового конфликта США и Китая.

Теоретические основы институциональной системы в условиях фрагментации

Современный этап развития мирового хозяйства характеризуется нарастанием противоречивых тенденций. Так, углубление взаимозависимости сочетается с усилением центробежных сил, что ставит под вопрос эффективность существующей модели глобального управления. В этих условиях теоретическое осмысление роли международных институтов требует обращения к концепциям, объясняющим как логику сотрудничества, так и причины институциональной эрозии.

Базовой теорией для анализа способности институтов регулировать поведение государств выступает неолиберальный институционализм. Сторонники этого подхода (Р. Кохэн, Л. Мартин, О. Янг) рассматривают международные институты как правила игры, которые снижают транзакционные издержки, уменьшают неопределенность и облегчают межгосударственное сотрудничество [2]. Ключевой аргумент неолибералов заключается в том, что институты, однажды созданные, обретают собственную инерцию и способность влиять на интересы государств даже при изменении исходных условий их формирования [11].

Институционалисты исходят из того, что международные организации способны поддерживать сотрудничество между государствами даже в тех случаях, когда первоначальные причины их создания постепенно утрачивают актуальность. Это связано с тем, что институты формируют устойчивые правила взаимодействия, повышают прозрачность международных отношений и делают нарушение договоренностей более затратным с точки зрения репутации и политических последствий [4].

Вместе с тем, современные изменения мировой экономики создают серьезные ограничения для универсальной институциональной модели. В научной литературе данные процессы все чаще описываются через понятие «фрагментации». В рамках настоящего исследования институциональная фрагментация понимается как такое состояние международной системы, при котором регулирование мировой экономики осуществляется одновременно несколькими группами институтов — универсальными, региональными и клубными, — чьи функции частично пересекаются и конкурируют между собой.

Как отмечается в современной геополитической литературе, после мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. и пандемии COVID-19 устойчивость прежней модели глобализации заметно снизилась [1]. Если ранее международная экономическая интеграция рассматривалась как поступательный и почти необратимый процесс, то в последние годы усилились противоположные тенденции. Государства все чаще прибегают к протекционистским мерам, стремятся локализовать критически важные производства и снизить зависимость от внешних поставщиков. Фрагментация мировой экономики проявляется не только в торговых ограничениях, но и в постепенном формировании отдельных политико-экономических блоков. Это усиливает конкуренцию за технологии, инвестиции и доступ к рынкам. В результате крупнейшие державы начинают все менее охотно придерживаться универсальных правил, если такие правила ограничивают реализацию их национальных интересов [1].

В подобных условиях возрастает значение классификации международных институтов с точки зрения их функций и состава участников. В теории международных отношений такие институты обычно разделяют по составу участников и функциональному назначению [4].

К универсальным институтам относятся, прежде всего, Организация Объединенных наций и Всемирная торговая организация. Их задача состоит в формировании единых правил игры для максимально широкого круга участников международной системы. Легитимность подобных структур базируется на принципе суверенного равенства государств и признании общих норм всеми участниками. С точки зрения неолиберального институционализма, именно такие организации позволяют снижать уровень неопределенности в мировой политике и экономике. Однако на практике универсальный характер этих институтов одновременно становится и источником их уязвимости. Чем более неоднородными становятся интересы государств, тем сложнее достигнуть согласия по ключевым вопросам. Кроме того, механизмы принуждения внутри подобных организаций часто оказываются недостаточно эффективными в отношении крупнейших держав [1].

На этом фоне возрастает роль клубных форматов с ограниченным числом участников. К ним можно отнести как традиционные военно-политические и экономические объединения, так и более гибкие механизмы координации — G7, G20 и БРИКС [4]. Преимущество таких структур связано с тем, что государства внутри них обычно обладают более близкими интересами и сходным пониманием приоритетов. Это облегчает согласование решений и снижает издержки переговорного процесса. Вместе с тем, эффективность подобных форматов достигается за счет отказа от универсальности и глобального консенсуса.

Таким образом, теоретическая основа исследования формируется на пересечении двух разнонаправленных тенденций. С одной стороны,

универсальные международные институты заинтересованы в сохранении общего нормативного пространства и единых правил взаимодействия. С другой стороны, усиливающаяся фрагментация мировой экономики побуждает государства искать более гибкие механизмы координации, рассчитанные на ограниченный круг участников. В связи с этим выдвигается следующая гипотеза: в условиях открытого торгового противостояния между ведущими державами возможности универсальных институтов по обеспечению соблюдения правил существенно сокращаются. Вместе с тем, они продолжают играть важную роль в формировании нормативных ориентиров и обеспечении легитимности международных правил. Практические же функции регулирования все чаще реализуются в рамках клубных объединений и соглашений с ограниченным составом участников.

Кризис универсального арбитража на примере ВТО

Торговое противостояние между США и Китаем стало серьезной проблемой эффективности универсальных механизмов регулирования. Особое значение в данном контексте имеет Всемирная торговая организация (ВТО) и действующий в ее рамках механизм разрешения споров (МРС), который традиционно рассматривается как ключевой инструмент поддержания устойчивости и предсказуемости мировой торговой системы. Однако события последних лет показали, что способность этой институциональной конструкции обеспечивать исполнение установленных правил сталкивается с существенными ограничениями. Для оценки масштабов возникших проблем необходимо обратиться как к конкретным спорам, которые рассматривались в рамках ВТО, так и к анализу текущего состояния самой системы арбитража.

Торговое противостояние между двумя странами началось в 2018 г. с односторонних шагов американской стороны и почти сразу перешло в судебную плоскость. Показательно дело DS558: 16 июня 2018 г. США запросили консультации с Китаем в связи с введенными последними ответными пошлинами на американские товары. Вашингтон указал на нарушение статей I:1, II:1(a) и II:1(b), закрепляющие режим наибольшего благоприятствования и зафиксированные уровни связывания тарифов [6].

Параллельно рассматривалось и дело DS543 Tariff measures on Certain Goods from China, инициированное Китаем против США в отношении американских тарифов по разделу 301. В совокупности с 2018 г. между США и Китаем было инициировано более десяти взаимных споров в рамках ВТО, что делает конфликт одним из наиболее институционально насыщенных в истории организации.

Защита Китая строилась на принципиально ином прочтении ситуации. Китай утверждал, что его меры являются законным ответом на действия США, которые должны рассматриваться как защитные меры (safeguards), подпадающие под действие статьи XIX ГАТТ-1994 и Соглашения по защитным мерам. Соответственно, с точки зрения Китая, действие статей I и II ГАТТ должно быть приостановлено в силу применения статьи 8.2 Соглашения по защитным мерам, позволяющей пострадавшей стороне приостанавливать уступки [5].

Панель ВТО в своем решении, распространенном 16 августа 2023 г., отклонила аргументы Китая. Судьи постановили, что ключевое значение имеет юридическая квалификация первичных мер США, которые и спровоцировали ответ Китая. Панель пришла к выводу, что меры США были введены на основании статьи XX ГАТТ-1994 (соображения национальной безопасности), а не статьи XIX. Следовательно, Соглашение по защитным мерам к ним неприменимо, как это прямо указано в статье 11.1 (c) данного Соглашения [5]. Поскольку первичные меры США не являются защитными, Китай не имеет права ссылаться на ответные меры, предусмотренные Соглашением по защитным мерам. В итоге панель признала действия Китая несовместимыми со статьями I и II ГАТТ.

Однако вынесение вердикта панелью не исчерпывает конфликта. Ключевая проблема современного МРС ВТО заключается

в нефункционировании Апелляционного органа (Appellate Body). С конца 2019 г. из-за блокировки США назначения новых членов орган перестал рассматривать апелляции, что привело к системному кризису [15]. Ситуация вокруг дела DS558 иллюстрирует этот кризис. Так, 18 сентября 2023 г. Китай подал апелляцию на решение панели в Апелляционный орган. Однако, как отмечается в официальном уведомлении, поскольку отделение Апелляционного органа не может быть сформировано для слушания данной апелляции, и в интересах справедливости и надлежащей процедуры Китай вынужден ожидать дальнейших инструкций. Фактически, апелляция Китая зависает в пустоте, что стало устойчивой практикой для проигравших сторон после 2019 г. [5; 9].

Претензии США, которые привели к этому параличу, носят системный характер. Вашингтон обвиняет Апелляционный орган в превышении мандата и судебном активизме. Критика концентрируется вокруг нескольких ключевых проблем: систематическое нарушение 90-дневного срока рассмотрения апелляций, предусмотренного статьей 17.5 Договоренности о разрешении споров (ДРС), без явно выраженного согласия сторон; практика, позволяющая завершившим срок членам органа дорассматривать начатые дела (Rule 15), что, по мнению США, противоречит статье 17.2 ДРС о четырехлетнем сроке полномочий; и, что наиболее важно, создание прецедентного права, когда предыдущие отчеты рассматриваются как обязательные к исполнению при отсутствии убедительных причин для отступления [15].

Паралич Апелляционного органа подрывает саму суть ДРС ВТО, которая, согласно статье 3.3 ДРС, направлена на оперативное урегулирование споров. Апелляция в никуда лишает решение панели окончательной силы. Пока апелляция не рассмотрена, решение панели не может быть принято Органом по разрешению споров (DSB), и, следовательно, у проигравшей стороны не возникает формального обязательства привести свои меры в соответствие с правилами ВТО. Как отмечается в аналитических докладах, это создает правовую неопределенность и позволяет стране, подавшей апелляцию, бесконечно сохранять оспариваемые меры [15].

После введения Соединенными Штатами первых ограничительных мер в рамках ВТО были инициированы разбирательства по искам ряда государств, в том числе Китая. Так, 9 апреля 2018 г. китайская сторона запросила консультации с США по вопросу введения тарифов на сталь и алюминий (дело DS556), после чего была сформирована соответствующая группа экспертов. Вместе с тем, эффективность дальнейшего рассмотрения подобных споров вызывает сомнения, поскольку вынесенные решения могут столкнуться с трудностями на стадии апелляционного просмотра. В результате складывается ситуация, при которой стороны способны получить решения в свою пользу на отдельных этапах процесса, однако механизм доведения спора до окончательного и обязательного для исполнения решения оказывается существенно ограничен. В докладе Национального совета по торговле Швеции отмечается, что затягивание процедур и снижение их результативности подрывает доверие участников к системе разрешения споров, причем наибольшие преимущества в подобных условиях получают государства, располагающие значительными политическими и экономическими ресурсами [15].

Одновременное существование судебных процессов в рамках ВТО практически не повлияло на дальнейшее развитие тарифного противостояния между США и Китаем. Рассмотрение споров не стало препятствием для принятия новых ограничительных мер. После введения пошлин на импорт стали и алюминия американская администрация перешла к более масштабным тарифным ограничениям в отношении китайской продукции, обосновав их результатами расследования по разделу 301 Закона о торговле 1974 г. Вашингтон заявил о наличии со стороны Китая недобросовестных практик, связанных с передачей технологий и защитой интеллектуальной собственности [17]. Китай, в свою очередь, ответил введением сопоставимых тарифов на ряд американских товаров.

ВТО превратилась в арену для post factum юридической оценки действий, уже совершенных в одностороннем порядке. Обзор торговой политики США за 2023 г. фиксирует, что, хотя доля Китая в общем импорте США несколько снизилась, абсолютные объемы торговли оставались высокими, а импорт из других азиатских производителей (Вьетнама, Тайваня) значительно вырос, что указывает на перенаправление торговых потоков под воздействием тарифов, а не на восстановление прежнего положения благодаря решениям ВТО [17].

Таким образом, ВТО столкнулась с кризисом — кризисом принуждения. Универсальный институт сохраняет свою нормативную функцию — он продолжает вырабатывать экспертные, юридически обоснованные решения и тем самым подтверждает легитимность заложенных в нем принципов. Однако его принудительная функция полностью парализована вследствие кризиса Апелляционного органа, что позволяет великим державам игнорировать невыгодные для них решения. В этом смысле ВТО из эффективного арбитра, обеспечивающего исполнение правил, превратилась в площадку для ведения юридических дискуссий, неспособную повлиять на действия своих ключевых членов.

Организация Объединенных Наций (ООН) и многосторонний консенсус: нормативное измерение торгового конфликта США и Китая

В отличие от ВТО, обладающей механизмом судебного принуждения, система ООН функционирует в иной институциональной логике. Генеральная Ассамблея и Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) выступают не столько арбитрами в спорах, сколько площадками для формирования глобального нормативного консенсуса и легитимизации определенных принципов международных экономических отношений. В условиях тарифной эскалации и кризиса ВТО роль ООН как источника альтернативного дискурса о справедливой торговле и развитии приобретает особое значение.

Генеральная Ассамблея ООН на протяжении десятилетий последовательно фиксирует свою позицию относительно недопустимости использования односторонних принудительных мер в международных экономических отношениях. Ключевым документом, задающим нормативную рамку, является резолюция 74/200 «Односторонние экономические меры как средство политического и экономического принуждения развивающихся стран», принятая 19 декабря 2019 г. В этой резолюции Ассамблея, ссылаясь на Декларацию о принципах международного права, вновь подтверждает, что ни одно государство не может применять односторонние экономические меры с целью добиться подчинения себе другого государства [13].

В документе отмечается, что применение таких мер отрицательно влияет на экономику развивающихся стран и оказывает общее негативное воздействие на международное экономическое сотрудничество. Генеральная Ассамблея настоятельно призывает международное сообщество принять срочные меры, чтобы положить конец практике применения односторонних экономических, финансовых или торговых мер, которые не санкционированы соответствующими органами ООН и противоречат принципам международного права и Уставу [13]. Важно подчеркнуть, что резолюция была принята еще до пика пандемии и нового витка геополитической напряженности, что свидетельствует о долговременном характере озабоченности большинства государств-членов.

Эта линия была продолжена и развита в резолюции 79/195 «Международная торговля и развитие», принятой 19 декабря 2024 г. В ней Генеральная Ассамблея, приветствуя итоги 13-й Министерской конференции ВТО, вновь подчеркивает, что многосторонние правила являются наилучшей гарантией против протекционизма и основой для транспарентности, предсказуемости международной торговли [9].

Особое значение в резолюции 2024 г. придается проблеме односторонних протекционистских мер. Так, пункт 33 является прямой отсылкой к обсуждаемым в контексте торговой войны

инструментам, которые могут усугубить фрагментацию глобальной экономики [9].

ЮНКТАД, выступающий одним из ключевых аналитических центров ООН по вопросам мировой торговли и развития, фиксирует нарастающее влияние геоэкономической нестабильности на мировую экономику. Согласно Докладу о торговле и развитии 2025 г. (Trade and Development Report 2025), темпы роста мировой экономики в 2025 г. имеют тенденцию снижения до 2,6 %, а в 2026 г. существенного ускорения также не ожидается [16]. В докладе подчеркивается, что дополнительное давление на мировую экономику оказывает неопределенность торговой политики, расширение протекционистских мер и усиление фрагментации глобальных производственных и финансовых связей [16]. По оценкам ЮНКТАД, подобные процессы негативно влияют на инвестиционную активность, устойчивость цепочек поставок и перспективы международного экономического сотрудничества.

Ключевой тезис доклада заключается в том, что сбои торговой политики выходят далеко за рамки тарифов и отражают глубокую трансформацию глобальной экономики [16]. Аналитики ЮНКТАД указывают на фундаментальный дисбаланс между правилами глобальной торговли (преимущественно многосторонними) и централизованной глобальной финансовой системой, доминируемой долларом США. К этому дисбалансу, по мнению экспертов, особенно чувствительны малые развивающиеся экономики, которые асимметрично страдают от тарифной эскалации, роста стоимости обслуживания долга и климатического кризиса [16].

В докладе также отмечается, что неопределенность торговой политики, достигшая исторических максимумов в апреле 2025 г., хотя и снизилась, остается на высоком уровне, продолжая давить на инвестиционные решения компаний. Более того, прямое воздействие торговых мер усугубляется их вторичными эффектами и общей политической неопределенностью, что ведет к общему ухудшению глобальной экономико-институциональной среды. Прогнозы для различных регионов подтверждают эту тенденцию: от замедления роста в США и Европе до сохранения умеренных, но неустойчивых темпов в Африке и Латинской Америке.

Аналитическая записка Global Trade Update (2026) дополняет эту картину статистикой, отражающей усиление протекционистских тенденций в мировой экономике. По оценкам ЮНКТАД, начиная с 2020 г. государства ввели около 18 тыс. новых дискриминационных торговых ограничений [10]. Значительная часть мировой торговли сегодня также связана с действием технических регламентов, санитарных и фитосанитарных требований. По данным организации, подобные меры затрагивают приблизительно две трети глобального товарооборота [10]. В докладе подчеркивается, что рост числа ограничительных мер усиливает нестабильность международной торговой системы и стимулирует государства искать дополнительные механизмы экономической адаптации. Среди возможных направлений ЮНКТАД выделяет расширение регионального сотрудничества, диверсификацию экспортных направлений и развитие альтернативных механизмов международных расчетов, позволяющих уменьшить зависимость от отдельных валют и повысить устойчивость внешнеэкономических связей [10].

Таким образом, роль ООН в торговом конфликте США и Китая отличается от функций ВТО. Если ВТО ориентируется на разрешение торговых споров, то система ООН в большей степени формирует нормативный и политический подход к оценке происходящих процессов. Генеральная Ассамблея последовательно поддерживает принципы многосторонней торговли и выражает обеспокоенность распространением односторонних экономических мер. ЮНКТАД, в свою очередь, акцентирует внимание на последствиях протекционизма и фрагментации мировой экономики. Хотя структуры ООН не располагают механизмами принудительного воздействия, они сохраняют значение как источник нормативной легитимации международных правил и многостороннего подхода к регулированию мировой торговли.

Клубные форматы: институционализация блоков

На фоне ослабления универсальных институтов возрастает роль клубных форматов международного взаимодействия. В отличие от ВТО, такие структуры не обладают жесткими механизмами принуждения, однако позволяют государствам координировать экономическую и политическую стратегию внутри ограниченного круга участников [3].

Сопоставление деятельности G7, G20 и БРИКС показывает, что каждый из этих форматов по-разному реагирует на процессы институциональной фрагментации мировой экономики. Одни структуры ориентированы на координацию политики западных государств, другие — на поддержание диалога между развитыми и развивающимися странами, третьи — на формирование альтернативных механизмов международного взаимодействия.

Первоначально G7 рассматривалась преимущественно как площадка для консультации между ведущими институциональными демократиями. Однако содержание коммюнике саммита в Апулии 2024 г. показывает, что функции этого формата постепенно расширяются. В последние годы G7 стала одним из основных механизмов согласования позиций по вопросам экономической безопасности, технологического соперничества и устойчивости международных производственно-сбытовых цепочек.

Особое внимание в документе уделяется проблеме нерыночных практик, которые государства «Большой семерки» рассматривают как фактор, искажающий условия международной конкуренции. Участники также обращают внимание на быстрое наращивание производственных мощностей в отдельных секторах экономики, прежде всего в высокотехнологичных отраслях и в сфере зеленой энергетики. По мнению стран G7, подобные процессы способны привести к избытку предложения на мировом рынке, снижению цен и усилению зависимости ряда государств от ограниченного круга поставщиков [8].

В документе также рассматриваются механизмы контроля над критически важными технологиями и вопросы координации действий в случаях экономического давления со стороны иностранных государств. Появление этих тем в повестке связано как с обострением торгово-экономических противоречий с Китаем, так и с желанием участников выработать согласованный подход к мерам, которые ими оцениваются как несоответствующие принципам справедливой международной торговли.

Существенное место в стратегии занимает и тема устойчивости цепочек поставок. В коммюнике подчеркивается необходимость диверсификации поставок, повышения прозрачности и совместного определения критически важных отраслей и товаров [8].

Особой акцент сделан на диверсификацию источников критически важных минералов, что напрямую связано со стремлением снизить зависимость от Китая. Примечательно, что несмотря на продолжающуюся риторику о реформе ВТО и необходимости сохранения правил многосторонней торговли основная практическая деятельность G7 все больше сосредотачивается на снижающих риск мерах и создании защищенных периметров [8]. Таким образом, G7, на долю которой приходится около 30% мирового ВВП, превращается в институт, формализующий экономический разлом и координирующий политику френдшоринга.

В отличие от G7 «Группа двадцати» (G20) сохраняет свою роль как премьер-форум для международного экономического сотрудничества, включающий как развитые, так и ключевые развивающиеся экономики. Однако Делийская декларация 2023 г. ярко отражает нарастающее напряжение между стремлением к консенсусу и геополитическими реалиями. Значительная часть документа посвящена вопросам, где консенсус возможен: реформа многосторонних банков развития, проблемы задолженности развивающихся стран, климатическое финансирование. В вопросах международной торговли G20 подтверждает приверженность реформе

ВТО и надежде на восстановление работающей системы разрешения споров [7].

Итоговый документ саммита отразил существенные расхождения в позициях участников, зафиксировав их в форме множественных оговорок и альтернативных формулировок [7]. G20, охватывающая страны с долей около 80 % мировой торговли и двух третей населения планеты, сохраняет статус ключевой многосторонней площадки для диалога между развитыми и развивающимися экономиками. Вместе с тем, ее возможности по выработке консолидированной позиции применительно к американо-китайскому противостоянию остаются весьма ограниченными. Практическая функция формата сводится скорее к сдерживанию риторической эскалации, нежели к форматированию действенных механизмов противостояния фрагментации.

Наиболее показательным примером альтернативной институционализации в рамках клубного формата служит БРИКС. Принятие Йоханнесбургской декларации II в августе 2023 г. ознаменовало качественный сдвиг в позиционировании этой группы от консультативного формата к структуре, последовательно выдвигающей собственные переходы к реформированию международного экономического порядка. Государства БРИКС, на которые приходится свыше 40 % мирового населения и около трети глобального ВВП по паритету покупательной способности, все отчетливее артикулируют самостоятельную повестку. Центральным ее элементом выступает критика односторонних принудительных мер как несовместимых с принципами Устава ООН, а также требование реформирования бреттон-вудских институтов — МВФ и Всемирного банка — в части расширения представленности развивающихся стран. В торговой сфере БРИКС выступает за реформирование ВТО и сохранение особых условий для развивающихся стран, предусматривающих более гибкие торговые обязательства и специальные механизмы поддержки [18].

Новый банк развития рассматривается как ключевой инструмент инфраструктурного финансирования, альтернативный западным механизмам. Расширение БРИКС за счет вступивших 1 января 2024 г. Аргентины, Египта, Эфиопии, Ирана, Саудовской Аравии и ОАЭ усиливает его вес и репрезентативность как представителя интересов Глобального Юга [18]. В медийном дискурсе БРИКС часто воспринимается как инструмент для придания веса позициям развивающихся стран в рамках G20 и на мировой арене. Формирование параллельных институтов и продвижение альтернативных валютных механизмов свидетельствует о долгосрочной стратегии по созданию полицентричной системы, способной функционировать вне доминирования западных структур.

Анализ трех клубных форматов позволяет выявить их дифференцированную роль в контексте американо-китайского торгового конфликта и общей фрагментации мировой экономики (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика клубных институтов.

Институт	Доля в мировом ВВП, %	Отношение к торговому конфликту США–Китай	Тип функции	Эффект
G7	30	Координация политики де-риска, выработка коллективных мер против нерыночных методов и избыточных мощностей [8]	Координационная, защитная	Усиление экономической фрагментации за счет формирования закрытых институтов и стандартов

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Сравнительная характеристика клубных институтов. (Продолжение таблицы)

Институт	Доля в мировом ВВП, %	Отношение к торговому конфликту США–Китай	Тип функции	Эффект
G20	80	Сохранение платформы для диалога, фиксация разногласий при попытке сохранить консенсус по глобальным вызовам [G20, 2024]	Диалоговая, стабилизирующая	Смягчение риторики, предотвращение крайних форм протекционизма, но не выработка решений
БРИКС	35	Критика односторонних мер и защита развивающихся рынков, продвижение расчетов в национальных валютах и альтернативных платформ [18]	Альтернативная, конкурирующая	Институционализация альтернативного полюса, создание параллельных механизмов

Источник: составлено авторами на основе данных [G7, 2024; G20, 2023; BRICS, 2023].

Сопоставление трех клубных форматов выявляет их дифференцированное место в складывающейся архитектуре глобального управления. G7 последовательно выходит за рамки консультативной площадки, приобретая черты координационного блока с выраженной стратегической линией в сфере экономической безопасности и технологической конкуренции. G20 удерживает универсальный мандат и остается значимым каналом взаимодействия между развитыми и развивающимися экономиками, однако глубина структурных противоречий между участниками существенно сужает ее возможности применительно к урегулированию конкретных конфликтов. БРИКС, в свою очередь, наиболее последовательно движется по пути альтернативной институционализации. Новый банк развития, механизмы расчетов в национальных валютах и независимые платежные инструменты складываются в контуры параллельной финансово-экономической инфраструктуры. Совокупность этих процессов свидетельствует о постепенном замещении универсальной модели глобального управления полицентричной конфигурацией, в которой различные клубные правила игры не столько дополняют друг друга, сколько конкурируют между собой.

Новый Совет мира

Инициатива администрации Дональда Трампа по созданию Совета мира (Board of Peace) вписывается в обозначенные выше институциональные тенденции и заслуживает отдельного рассмотрения. Реакция на нее со стороны ряда государств, прежде всего, Китая, дает дополнительный материал для понимания характера продолжающихся сдвигов в архитектуре глобального управления.

Резолюция, учреждающая Совет мира и подписанная 22 января 2026 г., отражает смещение от классической модели универсального многостороннего регулирования к регулированию фрагментарному. В преамбуле указывается, что Совет создается во исполнение «Комплексного плана президента Дональда Дж. Трампа по прекращению конфликта в Газе» и резолюции Совета Безопасности ООН 2803, которая этот план одобряет [14]. При этом, институциональный дизайн Совета отличается от традиционных межправительственных структур.

Совет рассматривается как временный орган управления, которому переданы как законодательные, так и исполнительные функции. Система его организации построена по вертикальному принципу: Председатель формирует состав Исполнительного совета и утверждает назначения на ключевые должности, включая Верховного представителя и командующего Силами стабилизации. Такой порядок существенно отличается от механизмов, основанных на участии государств через систему коллективного представительства. Финансовая деятельность

Совета обеспечивается за счет добровольных взносов, а его персональный состав определяется посредством назначения, а не выборного или представительского принципа [14].

Особенности данной модели управления свидетельствуют о высокой степени концентрации полномочий в рамках единой структуры и позволяют принимать решения без необходимости достижения широкого межгосударственного согласия. Появление подобных механизмов управления отражает более общий процесс трансформации международного регулирования. В случаях, когда деятельность универсальных институтов, включая ООН, сталкивается с политическими разногласиями или затягиванием процедур, возрастает интерес к альтернативным форматам, способным обеспечить более быстрое принятие и реализацию решений.

Позиция Китая в отношении Совета мира также показательна. Официальный Пекин заявил о необходимости сохранения центральной роли ООН и подчеркнул приоритет решений, принимаемых в универсальном формате [12]. Тем самым Китай подтвердил приверженность институциональной модели, основанной на межгосударственном согласовании в рамках существующих универсальных структур.

Это соотносится с позицией Китая в рамках ВТО, где Пекин последовательно выступает за сохранение и реформирование многосторонней системы разрешения споров. В то же время Китай активно участвует в развитии альтернативных экономических механизмов - расширении расчетов в национальных валютах, институциональном укреплении БРИКС и деятельности Нового банка развития [18].

Таким образом, поведение как США, так и Китая демонстрирует двойственную динамику: сохранение универсалистской риторики сочетается с развитием ограниченных или параллельных форматов координации. В одном случае создается структура, позволяющая принимать решения вне процедуры универсального согласования; в другом — подчеркивается значимость универсальных институтов при одновременном укреплении альтернативных платформ.

В торгово-экономической сфере аналогичные процессы проявляются в смещении практического регулирования к инструментам, находящимся за пределами универсальных процедур. При сохранении нормативной роли правил ВТО реальная координация все чаще осуществляется через сеть клубных и региональных механизмов от G7 до Шанхайской организации сотрудничества (ШОС). В совокупности эти процессы позволяют говорить о постепенном переходе от преимущественно универсальной модели глобального управления к более полицентричной конфигурации, в которой универсальные, клубные и параллельные форматы сосуществуют и, вместе с тем, конкурируют между собой.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о глубокой трансформации роли многосторонних международных институтов в условиях торгового конфликта между США и Китаем. Конфликт стал не только проявлением стратегического соперничества двух крупнейших экономик мира, но и тестом на устойчивость существующей архитектуры глобального управления.

Ситуация вокруг ВТО наглядно выявляет пределы универсального арбитража в условиях конфликта великих держав. Формальные процедуры рассмотрения споров никуда не исчезли, однако паралич Апелляционного органа существенно снизил их практическую значимость. Организация продолжает выполнять экспертную и нормативную функции, однако ее способность обеспечивать исполнение решений крупнейшими государствами-членами оказалась принципиально ограничена.

Система ООН выполняет в данном контексте иную институциональную роль. Генеральная Ассамблея и ЮНКТАД не располагают инструментами прямого принуждения, однако через резолюции, аналитические доклады и экспертные

оценки последовательно поддерживают принципы многостороннего сотрудничества и фиксируют негативные последствия распространения односторонних экономических мер. Тем самым структуры ООН формируют нормативную основу для оценки происходящих в мировой торговле трансформаций.

Параллельно возрастает практическая значимость клубных форматов взаимодействия. G7 все отчетливее функционирует как механизм координации политики западных государств в сфере экономической безопасности и технологической конкуренции. G20 сохраняет роль ключевой площадки для международного диалога, хотя возможности формата по достижению устойчивого консенсуса по спорным вопросам заметно сокращается. БРИКС последовательно развивает альтернативные финансовые и экономические механизмы, ориентированные прежде всего на интересы государств Глобального Юга.

Рассмотренные процессы в совокупности свидетельствуют о постепенном переходе от относительно единой модели глобального управления к полицентричной системе, в которой несколько групп институтов сосуществуют и конкурируют между собой. Универсальные институты сохраняют значение как источник нормативных принципов и легитимации международных правил, тогда как практическая координация экономической политики все в большей степени смещается в сторону клубных и региональных форматов. Дальнейшее изучение устойчивости подобной многоуровневой конфигурации и характера взаимодействия универсальных и блоковых механизмов представляется особенно актуальным в условиях нарастающей геоэкономической конкуренции.

Библиографический список

1. *Братерский М. В.* Введение. Фрагментация vs глобализация // Актуальные проблемы Европы. — 2024. — № 1. — С. 7–17. — DOI: 10.31249/ape/2024.01.01.
2. *Ланцов С. А.* Институциональные факторы в мировой политике (анализ основных направлений современной теории международных отношений) // Политэкс. — 2011. — Т. 7, № 1. — С. 207–221. — URL: https://www.elibrary.az/docs/jurnal/jrn2011_982.pdf.
3. *Brandi C.* Club governance and legitimacy: The perspective of old and rising powers on the G7 and the G20 // South African Journal of International Affairs. — 2019. — Oct. — Vol. 26, no. 4. — P. 685–702. — ISSN 1938-0275. — DOI: 10.1080/10220461.2019.1697354.
4. *Clayton C., Maggiori M., Schreger J.* A Theory of Economic Coercion and Fragmentation. NBER Working Paper no. 33309, December 2024 (revised April 2025). — 2024. — DOI: 10.3386/w33309.
5. Dispute Settlement Case DS543 — United States — Tariff Measures on Certain Goods from China. Summary of the Dispute to Date. 3 November 2023 / World Trade Organization. — 2023.
6. Dispute Settlement Case DS558 — China — Additional Duties on Certain Products from the United States. Summary of the Dispute to Date / World Trade Organization. — 2023.
7. G20 New Delhi Leaders' Declaration. 9–10 September 2023 / G20. — 2023.
8. G7 Apulia Leaders' Communique. 14 June 2024 / G7. — 2024.
9. General Assembly High-level Week 2024. New York: United Nations / United Nations. — 2024. — URL: https://www.un.org/en/high-level-week-2024 (visited on 02/20/2026).
10. Global Trade Update: Policy Insights. Top Trends Redefining Global Trade in 2026. Geneva: United Nations / UNCTAD. — 2026.
11. *Hellmann G., Wolf R.* Neorealism, Neoliberal Institutionalism, and the Future of NATO // Security Studies. — 1993. — Vol. 3, no. 1. — P. 3–43.
12. *N. H.* Beijing Unveils Competing Vision for Gaza After Rejecting US-Led Initiative. Modern Diplomacy, 26 February 2026. — 2026.
13. Resolution 74/200. Unilateral Economic Measures as a Means of Political and Economic Coercion against Developing Countries. A/RES/74/200. 19 December 2019 / United Nations General Assembly. — 2019.
14. Resolution adopted by the Board of Peace on 22 January 2026. — 2026.
15. The Appellate Body Crisis. Stockholm: National Board of Trade Sweden / National Board of Trade Sweden. — 2023.
16. Trade and Development Report 2025. Chapter I: Current Trends and Challenges in the Global Economy. Geneva: United Nations / UNCTAD. — 2025.

17. Trade Policy Review. Report by the Secretariat. United States. Revision. WT/TPR/S/434/Rev.1. 12 May 2023 / World Trade Organization. — 2023. — 299 p.

18. XV BRICS Summit Johannesburg II Declaration: BRICS and Africa: Partnership for Mutually Accelerated Growth, Sustainable Development and Inclusive Multilateralism. 23 August 2023. — 2023.

УДК 339.564:663.86 DOI: 10.14451/1.259.234

Диагностика экспортных позиций российских производителей безалкогольных напитков: динамика, товарная структура и география поставок

© 2026 **Менейлюк Михаил Александрович**
Аспирант. Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва.
E-mail: mikhailmen19@mail.ru

© 2026 **Рогатных Елена Борисовна**
Кандидат экономических наук, доцент, Заведующая кафедрой мировой и национальной экономики. Всероссийская Академия Внешней Торговли Министерства Экономического развития РФ, Москва.
E-mail: elenarogatnykh@yandex.ru

Ключевые слова: безалкогольные напитки, российский экспорт, HS 2202, товарная структура, география поставок, страновая структура, экспортный потенциал.

Актуальность исследования определяется необходимостью диагностики экспортных позиций производителей безалкогольных напитков в условиях трансформации внешнеторговых связей, усиления роли несырьевого экспорта и изменения структуры мирового потребления. Цель статьи — оценить динамику, товарную структуру, географию поставок и зависимость экспорта от ключевых страновых направлений. На основе данных UN Comtrade, OEC, «Агроэкспорта» и отраслевых источников проведены структурный анализ, расчет удельных весов, сопоставление стоимостной и натуральной динамики, а также оценка концентрации поставок по крупнейшим рынкам. Установлено, что экспортная база российских производителей формируется преимущественно товарной группой HS 2202, а поставки сладкой газировки в основном ориентированы на рынки ЕАЭС, СНГ и соседние азиатские направления. Показано, что рост производственной базы не обеспечивает автоматического усиления экспортных позиций: решающими остаются дистрибуция, логистика, сертификация, адаптация продукта и устойчивость страновых каналов. Научная новизна состоит в применении трехуровневой диагностики, объединяющей товарный, страновой и корпоративный уровни анализа. Сделан вывод о наличии устойчивой региональной базы при ограниченной глубине выхода на дальние рынки и неоднородности экспортных моделей производителей.

Введение

Безалкогольные напитки относятся к потребительскому экспорту, где конкурентоспособ-

ность определяется не только ценой и объемом выпуска, но также устойчивостью каналов продаж, узнаваемостью бренда, локализацией вкуса и упаковки, соответствием требованиям целевых рынков [22]. Поэтому экспортные позиции российских производителей целесообразно оценивать через товарно-географическую диагностику поставок.

Актуальность исследования усиливается мировыми трендами: в 2024 г. рынок безалкогольных напитков достиг 1,1 трлн долл. США при росте натурального объема на 3%; быстрее развивались функциональные напитки, продукты с пониженным содержанием сахара и доступные локальные бренды [20]. Для российских компаний это означает необходимость учитывать не только традиционный спрос на газированные напитки, но и изменение структуры потребления.

Объем российского экспорта остается относительно небольшим в глобальном масштабе: по данным OEC, мировая торговля HS 2202 в 2024 г. составила 30,1 млрд долл. США, российский экспорт — 206 млн долл. США, или около 0,7% мирового оборота [25; 26]. После 2022 г. возросло значение рынков ближнего зарубежья, ЕАЭС, Центральной Азии, Восточной Азии и Ближнего Востока, а также логистических, финансовых и административных ограничений [18].

В прикладном плане это означает, что дальнейшее расширение экспорта не может опираться только на общий рост выпуска. Для напитков решающими становятся стабильность торговых каналов, способность обеспечить регулярные поставки, учет локальных вкусов и требований маркировки, а также выбор стран, где транспортное плечо и уровень конкуренции позволяют сохранить приемлемую маржинальность [19].

Несмотря на наличие исследований внутреннего рынка безалкогольных напитков и отдельных отраслевых обзоров, экспортные позиции российских производителей остаются изученными фрагментарно [15]. В существующих работах недостаточно раскрыта связь между товарной структурой экспорта, ролью ключевых стран-покупателей и различиями корпоративных моделей экспортного присутствия. Данный пробел ограничивает оценку экспортного потенциала отрасли, поскольку агрегированные показатели выпуска не показывают наличие постоянных каналов продаж.

Цель статьи — оценить текущие экспортные позиции российских производителей безалкогольных напитков на основе динамики, товарной структуры, географии поставок и зависимости от ключевых страновых рынков. Для этого уточнены товарные границы исследования, рассмотрена стоимостная и натуральная динамика, выделены ключевые сегменты и страны-покупатели, определена роль крупнейших направлений, охарактеризованы корпоративные модели экспортного присутствия.

Объект исследования — российский экспорт безалкогольных напитков; предмет — динамика, товарная структура и географическое распределение поставок. Методологическую основу составляют структурный анализ, расчет удельных весов, группировка страновых направлений и анализ распределения поставок между крупнейшими рынками.

Методы

На первом этапе уточнены товарные границы анализа, поскольку категория «безалкогольные напитки» в статистике трактуется неодинаково: от готовых напитков до расширенного набора, включающего воду и соки. В статье используется расширенный, но структурированный подход с раздельным рассмотрением сегментов.

Классификационной основой выступают позиции HS / ТН ВЭД ЕАЭС 2201, 2202 и 2009. Код 2201 охватывает воды без сахара и вкусо-ароматических веществ; 2202 — воды с сахаром или вкусо-ароматическими веществами и прочие безалкогольные напитки, кроме соков; 2009 — фруктовые, ореховые и овощные соки. Для позиции 2202 безалкогольными признаются напитки с концентрацией спирта не более 0,5 об.% [10].

Таблица 1. Товарные границы анализа российского экспорта безалкогольных напитков.

Код HS / ТН ВЭД	Товарная группа	Содержание	Роль в анализе
2201	Воды	Питьевая, минеральная и газированная вода без сахара и вкусо-ароматических добавок	Самостоятельный сегмент с высокой зависимостью от транспортных расходов
2202	Прочие безалкогольные напитки	Воды с сахаром, подсластителями или вкусо-ароматическими добавками; прочие безалкогольные напитки, кроме соков	Базовый сегмент анализа экспортных позиций российских производителей
2009	Соки	Фруктовые, ореховые и овощные соки, несброженные и без добавок спирта	Смежный сегмент, учитываемый отдельно от прочих напитков

Источник: составлено автором на основе классификации ТН ВЭД ЕАЭС и пояснений к группе 22.

Данные таблицы 1 показывают, что раздельный учет сегментов важен, поскольку вода сильнее зависит от транспортных расходов, газированные напитки — от бренда и вкусового позиционирования, соки — от сырьевой базы и цен на концентраты, энергетики и функциональные напитки — от регулирования и маркетинга.

Исследование проведено в пять этапов: определены товарные границы; сформирован ряд за 2015–2024 гг. по UN Comtrade с использованием зеркальной статистики для 2022–2024 гг.; сопоставлена структура экспорта по OEC за 2024 г.; рассчитаны доли крупнейших стран-покупателей по сегменту сладкой газировки; статистика дополнена корпоративным анализом производителей и брендов. Для оценки роли ведущих направлений использованы показатели $\mathrm{CR3}$ и $\mathrm{CR5}$, рассчитываемые по формулам:

$$\mathrm{CR3} = \mathrm{S1} + \mathrm{S2} + \mathrm{S3}, \mathrm{CR5} = \mathrm{S1} + \mathrm{S2} + \mathrm{S3} + \mathrm{S4} + \mathrm{S5},$$

где S — доля соответствующей страны в стоимостном объеме экспорта рассматриваемого сегмента. Эти показатели позволяют оценить зависимость экспорта от крупнейших стран-покупателей и степень географической диверсификации поставок.

Динамика оценивалась в стоимостном и натуральном выражении: первый показатель отражает экспортную выручку, но зависит от цен, валютного курса и структуры поставок; второй показывает физический объем присутствия продукции на внешних рынках.

Для среднесрочной оценки использованы данные UN Comtrade по HS 2201, 2202 и 2009 [4]. Ограничением исследования является использование открытых корпоративных данных, которые не раскрывают сопоставимую экспортную выручку отдельных производителей по странам и брендам. Поэтому корпоративный анализ используется не для ранжирования компаний по экспорту, а для интерпретации различий между товарными сегментами и моделями экспортного присутствия.

Результаты

Результаты показывают доминирование HS 2202 в российском экспорте безалкогольных напитков; вода и соки сохраняют значение, но выступают менее масштабными самостоятельными сегментами.

Рисунок 1 показывает четыре этапа. В 2015–2018 гг. экспорт рос; локальный максимум 2018 г. составил 300 млн долл. США по HS 2202, 50 млн долл. США по HS 2201 и 81 млн долл. США по HS 2009. В 2019–2020 гг. последовала коррекция, включая снижение HS 2202 до 191 млн долл. США в 2019 г. и 217 млн долл. США в 2020 г.

В 2021–2022 гг. HS 2202 достиг максимума

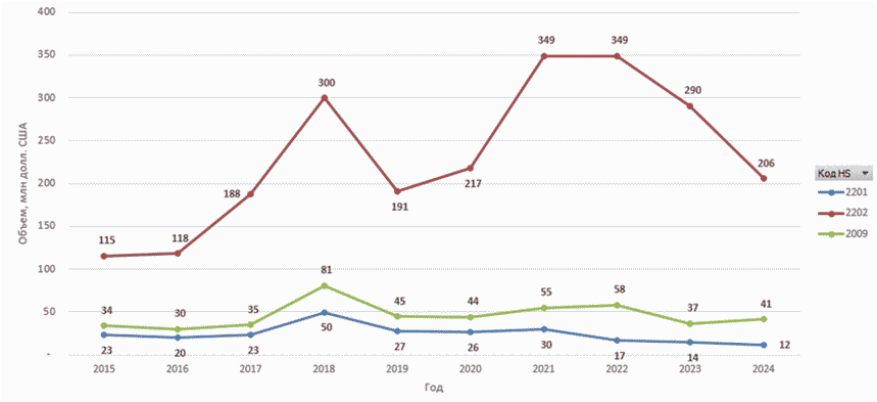


Рис. 1. Динамика российского экспорта безалкогольных напитков и соков по кодам HS 2201, 2202 и 2009, 2015–2024 гг., млн долл. США.
Источник: составлено автором по данным UN Comtrade; за 2022–2024 гг. импорт стран-партнеров из Российской Федерации по данным UN Comtrade.

периода — около 349 млн долл. США, после чего снизился до 290 млн долл. США в 2023 г. и 206 млн долл. США в 2024 г. Водный сегмент к 2024 г. сократился примерно до 12 млн долл. США, соки — до 41 млн долл. США.

Таблица 2. Этапы динамики российского экспорта безалкогольных напитков и соков, 2015–2024 гг.

Период	Характеристика динамики	Аналитический вывод
2015–2018	Рост по основным товарным группам	Период расширения экспортной базы; локальный максимум по всем трем группам в 2018 г.
2019–2020	Коррекция после пика	Снижение экспорта по HS 2202 и стабилизация водного и сокового сегментов на более низком уровне
2021–2022	Восстановление и максимум	HS 2202 достигает около 349 млн долл. США, формируя основную часть экспортной динамики
2023–2024	Снижение	Сокращение по HS 2202 до 206 млн долл. США в 2024 г.

Источник: составлено автором на основе данных UN Comtrade.

Следовательно, экспорт формируется прежде всего напитками с вкусо-ароматическими добавками и прочими безалкогольными напитками, а его волатильность связана с внешнеторговой конъюнктурой, логистикой и устойчивостью каналов поставок.

Оперативные данные «Агроэкспорта» за 2025 г. фиксируют частичное восстановление: экспорт безалкогольных напитков и соков составил 431 млн долл. США, что на 1,7% выше уровня 2024 г.; целевой ориентир к 2030 г. — 550 млн долл. США.

Темпы роста производственной базы опережали динамику экспортной выручки: выпуск безалкогольных напитков за пять лет увеличился на 38% и превысил 1 млрд декалитров, производство соков выросло в 1,8 раза, до более 2 млрд условных банок [14]. Это подтверждает, что производственный потенциал не равен экспортному [16]: его реализация зависит от инфраструктуры выхода на внешний рынок и ценового позиционирования.

За январь-июль 2025 г. экспорт превысил 1,9 млн тонн и 246 млн долл. США; физический объем

вырос на 16%, стоимость — на 11%. Опережение натуральной динамики может отражать снижение средней цены, изменение структуры поставок или рост продаж на рынках с более низким ценовым уровнем.

Различие между стоимостной и натуральной динамикой имеет методическое значение: расширение физического присутствия не всегда означает пропорциональный рост экспортной выручки. Для производителей это повышает значимость товарной специализации и ценового позиционирования, поскольку дешевые массовые поставки и более маржинальные функциональные категории дают разные эффекты для экспортного потенциала.

Товарная структура оценивалась по данным OEC за 2024 г., что позволяет сопоставить экспорт воды, напитков с добавками, прочих безалкогольных напитков и соков в одном источнике на рисунке 2.

Крупнейшим сегментом была категория Flavored Water / HS 2202 — 206 млн долл. США; дополнительно экспорт прочих безалкогольных напитков без соков составил 66,1 млн долл. США, фруктовых соков — 41,2 млн долл. США, воды — 11,8 млн долл. США [26; 27].

Данные «Агроэкспорта» за 2025 г. подтверждают роль HS 2202: экспорт сладкой газировки и воды с сахаром или вкусо-ароматическими добавками превысил 420 тыс. тонн и достиг около 302 млн долл. США, увеличившись на 4% к 2024 г. Эти сведения рассматриваются как индикатор масштаба сегмента, поскольку оперативные отраслевые данные и международные базы различаются по границам учета.

Расчет средней экспортной цены также показывает неоднородность структуры: по широкой категории за январь-июль 2025 г. ориентировочный показатель составляет около 129,5 долл. США за тонну, по сладкой газировке — около 719 долл. США за тонну [11].

Следовательно, агрегированные показатели недостаточны: вода, соки, газированные напитки, энергетики и функциональные напитки различаются по цене, логистике, маржинальности, упаковке и каналам продвижения.

Соки являются смежным сегментом: в 2025 г. их экспорт сократился на 3%, тогда как экспорт безалкогольных напитков без учета соков вырос на 2,3% [13]. Объединение соков и напитков в одну категорию может сглаживать динамику собственно безалкогольных напитков.

Таким образом, экспортное ядро формируют готовые напитки с сахаром или вкусо-ароматическими добавками. Расширение требует учета сегментных различий: вода ограничена транспортной нагрузкой, соки — сырьевой и ценовой зависимостью, энергетики и функциональные напитки — регуляторными и маркетинговыми барьерами.

Географическая структура отражает диверсификацию поставок и зависимость от конкретных рынков, что для напитков особенно важно из-за транспортного плеча, локальных вкусов, требований допуска продукции и узнаваемости бренда [21].

В январе-июле 2025 г. крупнейшими покупателями были Казахстан, Беларусь, Узбекистан, Киргизия и Монголия [11], что подтверждает ведущую роль ближнего зарубежья, ЕАЭС и соседних азиатских направлений.

По сегменту сладкой газировки детализированные данные в таблице 3 за 2025 г. показывают, что крупнейшими покупателями стали Казахстан, Беларусь, Узбекистан, Киргизия и Армения [5].

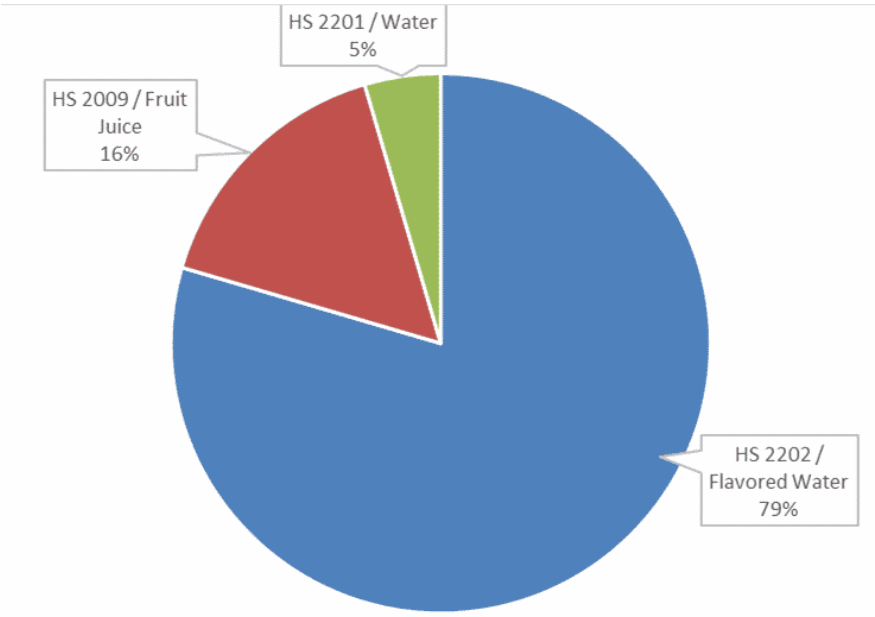


Рис. 2. Товарная структура российского экспорта напитков по данным OEC, 2024 г., млн долл. США.
Источник: составлено автором по данным OEC, 2024 г.

Таблица 3. Крупнейшие страны-покупатели российской сладкой газировки в 2025 г.

Страна	Экспорт из России, млн долл. США	Доля в экспорте сегмента, %
Казахстан	92	30,5
Беларусь	65	21,5
Узбекистан	44	14,6
Киргизия	20	6,6
Армения	14	4,6
Прочие страны	67	22,2
Всего	302	100,0

Источник: составлено и рассчитано автором по данным ПРАЙМ.

Доля крупнейших стран-покупателей в экспорте сегмента представлена в таблице 4.

Таблица 4. Доля крупнейших стран-покупателей в экспорте российской сладкой газировки в 2025 г.

Доля крупнейшей страны-покупателя	30,5%
CR3, доля трех крупнейших стран	66,6%
CR5, доля пяти крупнейших стран	77,8%
Доля прочих стран	22,2%

Источник: рассчитано автором по данным ПРАЙМ на основе стоимостных объемов экспорта по странам.

Полученные значения показывают сильную зависимость сегмента от ограниченного числа стран-покупателей: устойчивость на рынках ближнего зарубежья сочетается с чувствительностью к изменению спроса, торговых условий, логистики и конкуренции в отдельных странах.

География постепенно выходит за пределы традиционного контура: в 2025 г. значимыми импортерами стали Монголия, Египет, Индия и Китай. Однако заметную долю в импорте российская продукция занимает только в Казахстане и Узбекистане — 45% и 32% соответственно; в остальных крупных странах она ниже 1% [13].

Таблица 5. Дополнительные индикаторы географического потенциала российского экспорта напитков.

Показатель	Значение	Аналитическое значение
Монголия, импорт российских напитков в 2025 г.	17 млн долл. США	Рынок регионального расширения
Египет, импорт российских напитков в 2025 г.	6 млн долл. США	Пример выхода за пределы ближнего зарубежья
Индия и Китай, импорт российских напитков в 2025 г.	по 4 млн долл. США	Пока ограниченное присутствие на крупных рынках

Источник: составлено автором по данным «Агроэкспорта».

Сладкая газировка поставлялась более чем в 85 стран, но рост выручки обеспечивали преимущественно Армения, Абхазия, Беларусь, Узбекистан, Таджикистан и Киргизия; поставки в Египет выросли с 17 тыс. до 2,8 млн долл. США [5]. Широта географии не отменяет того, что основная экспортная выручка формируется на ограниченном числе рынков [9].

Следовательно, экспортная модель российских производителей имеет выраженную региональную ориентацию: поставки формально охватывают широкий круг стран, однако экономически значимая выручка формируется преимущественно на рынках ближнего зарубежья. Для дальних рынков наличие единичных поставок само по себе не является достаточным признаком закрепления. Более значимыми индикаторами выступают регулярность отгрузок, представленность в сетевом ритейле, наличие локального дистрибьютора, повторяемость контрактов и узнаваемость бренда у конечного потребителя.

Обсуждение

Товарно-страновая статистика не раскрывает корпоративную основу экспорта, поэтому она дополнена анализом публичных сведений компаний, отраслевых публикаций и данных о брендах.

Группа «Черноголовка» — один из крупнейших российских игроков в газированных напитках: 15 предприятий, поставки во все регионы России и СНГ, экспорт в 26 стран, бренды «Черноголовка», Fantola, FUN, Baikal Energy, X-Turbo, Cristelle [8]. По отраслевым данным, за пять лет выручка группы выросла с 9,5 млрд до 53 млрд руб., а доля на рынке напитков достигла 15,4% в натуральном выражении.

АО МПБК «Очаково» указывает 10 предприятий и поставки более чем в 30 стран [7]. Для темы важны квас «Очаковский», лимонады и линейка CoolCola, Fancy, Street: [6] экспортная логика компании сочетает массовые cola-type напитки и специфический российский продукт — квас.

Соковый сегмент иллюстрирует «Сады Придонья»: около 8 тыс. га садов и 2300 тонн соковой продукции в день [1]. Здесь конкурентоспособность определяется не только брендом, но и сырьевой базой, вертикальной интеграцией и устойчивостью поставок концентратов и пюре.

Водный сегмент представлен «Байкал Аква» и Legend of Baikal: компания указывает добычу воды из Байкала с глубины 400 м по водоводу 1623 м [3]. Высокая транспортная нагрузка ограничивает масштабирование, но географическое происхождение может быть нишевым экспортным преимуществом; материалы компании также указывают признание институтов питания России, Германии, Китая, Японии и Южной Кореи [2].

Потенциал энергетиков и функциональных напитков связан с более быстрым ростом этого сегмента, но требует соблюдения требований к составу и маркировке, а также значительных маркетинговых затрат [24]. В России к нему относятся Baikal Energy, X-Turbo, Flash Up и отдельные функциональные напитки GFD/Fresh Bar.

Таблица 6. Дополнительные индикаторы географического потенциала российского экспорта напитков.

Компания/бренд	Товарный сегмент	Публично доступные данные	Экспортная логика
ГК «Черноголовка»	Газированные напитки, лимонады, кола, энергетики, вода	15 предприятий; экспорт в 26 стран; бренды «Черноголовка», Fantola, FUN, Baikal Energy, X-Turbo, Cristelle	Сочетание массовых напитков и традиционных вкусов; сильная база для СНГ и отдельных дальних рынков
АО МПБК «Очаково»	Квас, лимонады, газированные напитки CoolCola, Fancy, Street	10 предприятий; поставки более чем в 30 стран	Экспортная логика строится на квасе как нишевом продукте и cola-type линейке как массовом предложении
«Сады Придонья»	Соки, нектары, детское питание	8 тыс. га садов; 2300 тонн соковой продукции в день	Вертикальная интеграция и сырьевая база; смежный сегмент экспорта напитков
«Байкал Аква» / Legend of Baikal	Питьевая вода	Вода из Байкала с глубины 400 м; водовод 1623 м	Нишевая экспортная дифференциация за счет происхождения и природного позиционирования
Энергетики и функциональные напитки	Baikal Energy, X-Turbo, Flash Up, Fresh Bar / GFD	Рост мирового сегмента energy drinks; присутствие функциональных напитков в российском ритейле	Потенциал более высокой добавленной стоимости, но повышенные регуляторные и маркетинговые барьеры

Источник: составлено автором по материалам компаний и отраслевых источников: Черноголовка; Очаково; Сады Придонья; Legend of Baikal.

Таблица 6 показывает неоднородность экспортного предложения: «Черноголовка» и «Очаково» связаны прежде всего с HS 2202; «Сады Придонья» — с соками и вертикальной сырьевой базой; «Байкал Аква» — с водным сегментом и природным позиционированием; энергетики и функциональные напитки дают потенциал более высокой добавленной стоимости, но сталкиваются с повышенными барьерами.

Географически российские компании уже имеют опыт зарубежных поставок, однако глубина присутствия различается: в СНГ и ЕАЭС работают логистическая близость, узнаваемость вкусов и торговые связи, а на дальних рынках решающими становятся локализация упаковки, выбор дистрибьютора, адаптация вкуса, сертификация и снижение транспортной нагрузки.

Сопоставление с исследованиями показывает, что российская модель отражает мировые тенденции, но реализуется в более узком географическом контуре. Данные Euromonitor о росте функциональных напитков и продуктов с пониженным содержанием сахара согласуются с необходимостью сегментного подхода. Работы Ю. Н. Клещевского и соавторов, а также Ю. В. Румянцевой и О. Н. Митрофановой подчеркивают значение структуры рынка, брендов и импортозамещения [12; 15]. В отличие от них, настоящая

статья переносит акцент на внешнеторговую диагностику.

Научный вклад исследования заключается в предложении трехуровневой логики диагностики экспортных позиций производителей безалкогольных напитков. Первый уровень — товарный — позволяет выявить, какие сегменты формируют экспортную выручку. Второй уровень — страновой — показывает роль ключевых направлений и зависимость от крупнейших рынков. Третий уровень — корпоративный — раскрывает различия между экспортными моделями производителей. Такая рамка позволяет перейти от описания экспортной динамики к оценке качества экспортного присутствия.

Заключение

Проведенное исследование позволяет охарактеризовать российский экспорт безалкогольных напитков как сегмент с устойчивой региональной базой, но ограниченной глубиной присутствия на дальних рынках. Экспорт развивается преимущественно через близкие по логистике и торговым связям направления, тогда как выход за пределы традиционного контура пока носит выборочный характер.

Наиболее значимым товарным сегментом остаются напитки группы HS 2202. Вода и соки также входят в рассматриваемую экспортную базу, однако требуют отдельной интерпретации из-за иной ценовой, сырьевой и логистической природы. Динамика 2015–2024 гг. и оперативные данные за 2025 г. показывают, что расширение производственной базы создает ресурс для экспорта, но его реализация зависит от рыночного доступа, устойчивости каналов поставок и ценового позиционирования.

География поставок охватывает широкий круг стран, однако основная экспортная выручка сосредоточена на ограниченном числе рынков ЕАЭС и СНГ. Поставки в Монголию, Египет, Индию и Китай указывают на потенциал расширения, но пока не подтверждают сопоставимой глубины присутствия российских брендов на дальних рынках.

Корпоративный уровень подтверждает, что экспортный потенциал отрасли не является единым ресурсом. Массовые напитки, соки, вода, энергетики и функциональные категории опираются на разные источники конкурентоспособности и требуют разных моделей продвижения. Поэтому универсальная экспортная стратегия для всех производителей безалкогольных напитков малоприменима.

Метавывод исследования состоит в том, что качество экспортного присутствия российских производителей следует оценивать не только по объему поставок, но и по сочетанию товарной специализации, устойчивости страновых направлений и способности закрепляться в зарубежных каналах продаж. Для компаний это означает переход от разовых поставок к системному присутствию на внешних рынках, а для институтов поддержки экспорта — смещение акцента с компенсации отдельных издержек на сертификацию, локализацию упаковки, поиск дистрибьюторов и продвижение брендов в сегментах с более высокой добавленной стоимостью [23].

Библиографический список

1. «Сады Придонья». О компании. — URL: https://pridonie.ru (дата обр. 10.05.2026).
2. Legend of Baikal. О воде. — URL: https://legendbaikal.ru/about-company/o-vode (дата обр. 10.05.2026).
3. Legend of Baikal. О компании. — URL: https://legendbaikal.ru/about-company/o-kompanii (дата обр. 10.05.2026).
4. UN Comtrade Database. — URL: https://comtradeplus.un.org (дата обр. 10.05.2026).
5. Агроэкспорт: экспорт сладкой газировки из России в 2025 году вырос на 4% / Прайм. — URL: https://1prime.ru/20260319/agroeksport-868445345.html (дата обр. 10.05.2026).
6. АО МПБК «Очаково». CoolCola, Fancy, Street. — URL: https://ochakovo.ru/coolcola-fancy-street (дата обр. 10.05.2026).
7. АО МПБК «Очаково». О компании. — URL: https://ochakovo.ru/kompaniya (дата обр. 10.05.2026).

8. ГК «Черноголовка». О компании. — URL: https://chernogolovka.com/company (дата обр. 10.05.2026).
9. *Гнидченко А. А.* Декомпозиция роста экспорта на экстенсивную и интенсивную составляющие с учетом сравнительных преимуществ // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2014. — 4 (24). — С. 38—64.
10. Евразийская экономическая комиссия. Пояснения к группе 22 ТН ВЭД ЕАЭС. — URL: https://eec.eaeunion.org/upload/files/catr/ett/ru.22_2022_25.04.2022.pdf (дата обр. 10.05.2026).
11. Россия за семь месяцев увеличила экспорт безалкогольных напитков на 16% / ТАСС. — 2025. — URL: https://tass.ru/ekonomika/24891493 (дата обр. 10.05.2026).
12. *Румянцева Ю. В.*, *Митрофанова О. Н.* Трансформация структуры российского рынка безалкогольных напитков в условиях импортозамещения // Вестник Челябинского государственного университета. — 2022. — 12 (470). — С. 185—198. — DOI: 10.47475/1994-2796-2022-11220.
13. РФ в 2025 году увеличила экспорт безалкогольных напитков и соков на 1,7%, до 431 млн долларов / Интерфакс. — 2026. — URL: https://www.interfax.ru/business/1083865 (дата обр. 10.05.2026).
14. РФ в 2025 году увеличила экспорт безалкогольных напитков и соков на 1,7%, до 431 млн долларов Интерфакс. — 2026. — URL: https://www.interfax.ru/business/1083865 (дата обр. 10.05.2026).
15. Рынок безалкогольных напитков: состояние и перспективы развития / Ю. Н. Клещевский [и др.] // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. — 2018. — № 4. — С. 86—94. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-bezalkogolnyh-napitkov-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya (дата обр. 10.05.2026).
16. *Сухих Д. Г.*, *Кац В. М.* Методики оценки экспортного потенциала предприятия. Российский опыт // Вестник науки Сибири. — 2015. — 2 (17). — С. 62—75.
17. Сухорукова Е. Экс-гендиректор производителя «ФрутоНяни» возглавит «Черноголовку» / РБК. — 2025. — URL: https://www.rbc.ru/business/13/05/2025/682311b89a7947a6ebe4ccef (дата обр. 10.05.2026).
18. *Anderson J. E.*, *van Wincoop E.* Trade Costs // Journal of Economic Literature. — 2004. — Vol. 42, no. 3. — P. 691–751. — DOI: 10.1257/0022051042177649.
19. *Cavusgil S. T.*, *Zou S.* Marketing Strategy–Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures // Journal of Marketing. — 1994. — Vol. 58, no. 1. — P. 1–21.
20. Euromonitor International. Innovation and functionality drive global soft drinks market to USD 1.1 trillion. — URL: https://www.euromonitor.com/newsroom/press-releases/june-2025/innovation-and-functionality-drive-global-soft-drinks-market-to-usd1.1-trillion (visited on 05/10/2026).
21. *Lado N.*, *Martínez-Ros E.*, *Valenzuela A.* Identifying successful marketing strategies by export regional destination // International Marketing Review. — 2004. — Vol. 21, no. 6. — P. 573–597. — DOI: 10.1108/02651330410568024.
22. *Leonidou L. C.*, *Katsikeas C. S.*, *Samiee S.* Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis // Journal of Business Research. — 2002. — Vol. 55, no. 1. — P. 51–67.
23. *Mota J.*, *Moreira A.*, *Alves A.* Impact of Export Promotion Programs on Export Performance // Economies. — 2021. — Sept. — Vol. 9, no. 3. — P. 127. — ISSN 2227-7099. — DOI: 10.3390/economies9030127.
24. *Pomeranz J. L.*, *Munsell C. R.*, *Harris J. L.* Energy drinks: An emerging public health hazard for youth // Journal of Public Health Policy. — 2013. — Vol. 34, no. 2. — P. 254–271. — DOI: 10.1057/jphp.2013.6.
25. The Observatory of Economic Complexity. Flavored Water. — URL: https://oec.world/en/profile/hs/flavored-water (visited on 05/10/2026).
26. The Observatory of Economic Complexity. Flavored Water in Russia Trade. — URL: https://oec.world/en/profile/bilateral-product/flavored-water/reporter/rus (visited on 05/10/2026).
27. The Observatory of Economic Complexity. Non-Alcoholic Beverages (Excl. Fruit and Vegetable Juices) in Russia Trade. — URL: https://oec.world/en/profile/bilateral-product/non-alcoholic-beverages-excl-fruit-and-vegetable-juices/reporter/rus (visited on 05/10/2026).

УДК 33 DOI: 10.14451/1.259.244

Цифровизация как драйвер роста проникновения кредитных продуктов среди населения на мировом финансовом рынке

© 2026 **Нефедов Данила Александрович**
Аспирант. ВАВТ Минэкономразвития России.
E-mail: 4afanasyeva@gmail.com

© 2026 **Афанасьева Оксана Николаевна**
Профессор, доктор экономических наук, доцент. ВАВТ Минэкономразвития России.
E-mail: nefedov.danila@gmail.com

Ключевые слова: розничное кредитование, цифровизация, проникновение кредитных продуктов среди населения, причинный эффект, привлечение и удержание клиентов, скоринг, цифровой след, динамическое ценообразование, P2P-кредитование, финансовая доступность.

В статье обосновывается, что цифровизация выступает причинным (а не просто сопутствующим) драйвером роста проникновения кредитных продуктов среди населения на мировом рынке розничного кредитования. Опираясь на эмпирические исследования с идентификацией причинного эффекта на кредитном рынке (экзогенная вариация, разрывный дизайн, методы коррекции эндогенности), авторы показывают механизм этого влияния и структурируют его по двум контурам клиентского цикла: привлечение (каналы продаж и новые продукты) и удержание (быстрый автоматизированный скоринг и персональное ценообразование). На количественных данных Всемирного банка, Банка России, МВФ и консалтинговых компаний показано, что владение счётом в мире выросло с 51% взрослых в 2011 году до 79% в 2024 году. Оценена доля новых цифровых продуктов на рынке и обоснован тезис о том, что ряд из них принципиально невозможен вне цифровой среды.

Введение

Предмет настоящего исследования — механизм, посредством которого цифровизация повышает проникновение кредитных продуктов среди населения. Под проникновением понимается доля граждан, пользующихся кредитными инструментами, и интенсивность такого пользования. Центральная гипотеза работы: цифровизация увеличивает проникновение не сама по себе, а через перестройку двух контуров взаимодействия банка с клиентом — **привлечения** и **удержания**. При этом важно отделить причинно-следственную связь от простой корреляции: рост проникновения и распространение технологий идут параллельно, и задача состоит в том, чтобы показать, что именно цифровизация является движущей причиной, опираясь на эмпирические исследования с корректной идентификацией эффекта.

В контуре **привлечения** технологии (1) создают новые каналы продаж, перенося кредит в момент и место возникновения потребности, и (2) порождают новые продукты, расширяющие круг

заёмщиков и предметов залога. В контуре **удержания** они обеспечивают (3) быстрый автоматизированный скоринг на верифицированных и альтернативных данных и (4) персональное, динамическое ценообразование. Развивая ранее предложенный авторами подход к оценке цифровой зрелости банков и систематизации рисков цифровизации розничного кредитования [2], настоящая работа концентрируется на причинно-следственной связи «технология — проникновение». Структура статьи следует от общего к частному: раздел 1 устанавливает факт, динамику и причинную природу роста проникновения; раздел 2 разбирает контур привлечения; раздел 3 — контур удержания; раздел 4 количественно оценивает долю новых продуктов и роль P2P-кредитования.

Проникновение кредитных продуктов: динамика и причинная связь с цифровизацией

По данным Всемирного банка (Global Findex), доля взрослого населения, владеющего счётом в финансовой организации или у оператора мобильных денег, выросла с 51% в 2011 году до 62% в 2014, 69% в 2017, 74% в 2021 и 79% в 2024 году [19]. Владение счётом — необходимая предпосылка доступа к формальному кредиту, и основной прирост обеспечили именно цифровые каналы: в странах с низким и средним доходом охват достиг 75% в 2024 году против 42% в 2011-м [19]. Параллельно растёт долговая нагрузка: средний показатель «долг домохозяйств / ВВП» по восьми развитым экономикам поднялся с 51% в 1990 году до 72% в 2024 году, превысив 100% в Швейцарии, Австралии и Канаде [12] (рис. 1).

Российский рынок демонстрирует ту же логику с поправкой на цикл. Число заёмщиков в банках и МФО выросло примерно с 42 млн человек в 2019 году до 50,3 млн к 1 июля 2024 года (+3,6 млн за год, около 7%) [1]. В 2024–2025 годах под действием высоких ставок и ужесточения макропруденциальной политики показатель впервые с 2022 года снизился — до 49,7 млн к 1 июля 2025 года [1] (рис. 2). Коррекция носит регуляторно-циклический, а не технологический характер: цифровая инфраструктура продолжает работать на расширение охвата, тогда как тормозом выступают ставка и количественные ограничения на выдачи.

Совпадение трендов само по себе не доказывает, что драйвером выступает именно цифровизация. Однако накопленный массив эмпирических работ, использующих методы причинной идентификации, позволяет утверждать это с высокой степенью уверенности. Можно выделить два уровня доказательств — макро- и микроэкономический.

На *макроуровне* кросс-страновые исследования с коррекцией эндогенности (системный обобщённый метод моментов, тесты причинности по Грейнджеру, оценки на эффектах воздействия) фиксируют положительное и статистически значимое влияние финтеха на финансовую доступность и доступ к кредиту, прежде всего в развивающихся экономиках [14]. Важно отметить и сдерживающие свидетельства: рабочий документ МВФ показывает, что эффект не универсален — он значим в развивающихся странах, но в полной выборке статистически незначим, что объясняется разрывами в цифровой инфраструктуре и возможными смещениями данных и алгоритмов [7]. Это придаёт тезису необходимую научную взвешенность: цифровизация — мощный, но не автоматический драйвер.

Решающие доказательства дают *микроуровневые* работы, напрямую измеряющие причинный эффект на доступ к кредиту. М. Ди Маджио и Д. Ратнадивакара в журнале Management Science на основе экзогенной вариации показали, что использование альтернативных данных позволяет кредитовать «невидимых надёжных» заёмщиков (invisible primes) — людей с коротким кредитным досье, которым традиционный скоринг отказал бы, — и что расширение доступа к кредиту *улучшает их последующие финансовые показатели* [9]. Х. Тан (Review of Financial Studies), используя экзогенный шок предложения банковского кредита, установила, что наибольший выигрыш от финтех-кредитования получают именно заёмщики, маргинальные для банков, и те, кто берёт небольшие суммы, то есть технология расширяет кредит на ранее

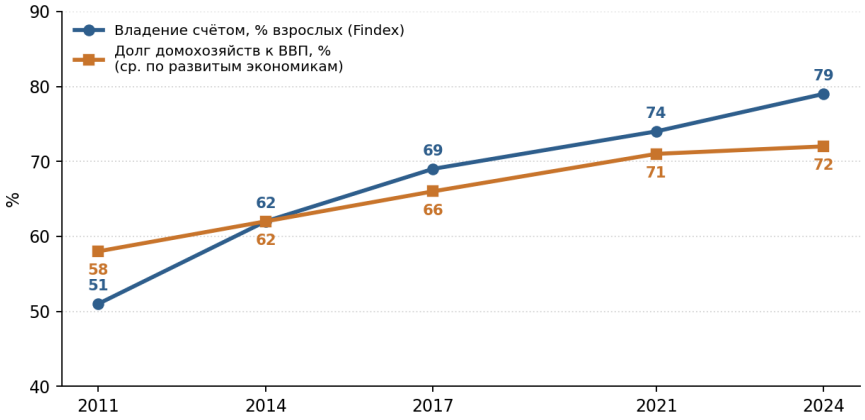


Рис. 1. Мировая динамика проникновения: владение счётом (Findex) и долг домохозяйств к ВВП. Составлено авторами по данным Всемирного банка и МВФ [12; 19].

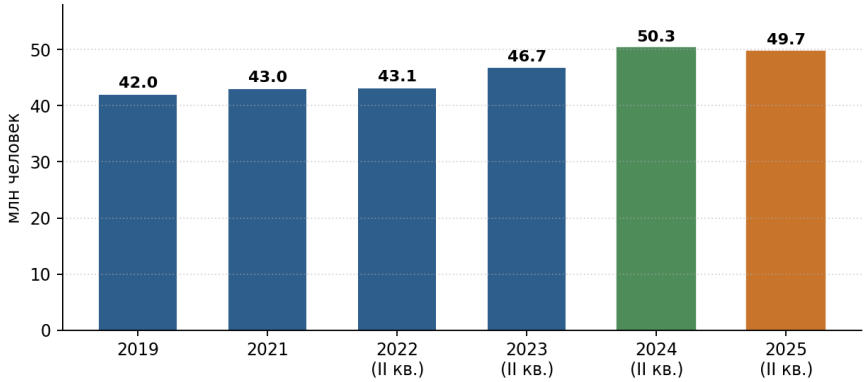


Рис. 2. Число заёмщиков в банках и МФО, Россия, млн человек. Составлено авторами по данным Банка России [1].

рационируемые сегменты [18]. Механизм этого расширения раскрывают работы по скорингу: Т. Берг и соавторы на массиве свыше 250 тыс. наблюдений показали, что «цифровой след» — простые данные, оставляемые при регистрации на сайте, — по предсказательной силе не уступает баллу кредитного бюро, дополняет его и *напрямую расширяет доступ к кредиту и снижает дефолты*, причём для «нескорингуемых» заёмщиков точность почти такая же, как для клиентов с историей [15]. К близкому выводу приходят Л. Гамбакорта и соавторы (BIS): в кредитовании «данные замещают залог», и наибольший выигрыш получают заёмщики без длинной кредитной истории [11]. Таким образом, технология не просто ускоряет обслуживание уже «видимых» банку клиентов, а делает кредитоспособными ранее невидимые сегменты — это и есть прямой причинный канал роста проникновения.

Наглядной отраслевой иллюстрацией служит Латинская Америка: бразильский Nubank к концу 2025 года обслуживал 131 млн клиентов, и около 29 млн из них получили первую в жизни кредитную карту именно через цифровую платформу [17], опираясь на ИИ-андеррайтинг по альтернативным данным. Установив причинную природу связи, перейдём к её механизму — двум контурам, через которые цифровизация конвертируется в проникновение.

Контур привлечения: новые каналы продаж и новые продукты

Теоретическое разграничение функций цифровых технологий в розничном кредитовании на блоки «канал» и «продукт» подробно рассмотрено авторами ранее [3]; в настоящем разделе оно используется как рамка для эмпирического описания изменений.

Первое направление привлечения — перенос всего клиентского пути в цифровые каналы. У лидеров цифровизации доля кредитов, выданных полностью онлайн, приблизилась к 100%, и понятие «канал привлечения» сместилось от отделения к мобильному приложению, маркетплейсу и партнёрской платформе. Качественно новой формой стало встроенное кредитование (embedded lending) — предоставление займа прямо в нефинансовом интерфейсе (электронная коммерция, сервисы мобильности, SaaS) в момент возникновения потребности. По оценке Grand View Research, объём этого рынка вырастет с 21,5 млрд долл. в 2025 году до 250,9 млрд долл. к 2033 году (среднегодовой темп около 36,5%) [10]. Канал перестал быть местом, куда приходит клиент, и стал функцией, приходящей к клиенту, что напрямую увеличивает охват.

Второе направление — расширение продуктовой линейки за счёт инструментов, привлекающих ранее не охваченные сегменты и новые классы залога. Ключевой тезис: эти продукты не просто улучшены цифровизацией, а порождены ею и вне цифровой среды нереализуемы.

Кредит под залог инвестиционного портфеля (securities-based lending) даёт ликвидность под залог ценных бумаг без их продажи. Его жизнеспособность в рознице обеспечивают непрерывная автоматическая переоценка залога по котировкам, мгновенный контроль коэффициента «кредит/залог» (LTV) и автоматические маржинальные требования — невозможные при ручном обслуживании актива, цена которого меняется ежесекундно.

Кредит под залог криптоактивов доводит эту идею до предела технологичности: залогом служит криптовалюта, а обслуживание идёт на блокчейн-инфраструктуре. Запущенная Coinbase в начале 2025 года программа займов под залог биткоина уже к осени превысила 1 млрд долл. накопленных выдач при среднем чеке около 54 тыс. долл. [8]. И предмет залога, и кастоди, и автоматическая ликвидация при падении обеспечения существуют исключительно в программном виде. Сюда же примыкает выдача займа в цифровой валюте (стейблкоинах), снижающая издержки и время фондирования.

Встроенное кредитование как продукт опирается на мгновенное скоринговое решение по данным платформы (история продаж, поведение, денежный поток) и адресовано прежде всего сегментам с «тонким» кредитным досье — самозанятым, малому бизнесу, участникам гиг-экономики. Именно технологические инновации трансформируют саму продуктовую структуру банковского сектора, а не только его операционную эффективность [4].

Контур удержания: быстрый скоринг и персональное ценообразование

Привлечённого клиента нужно обслужить быстро и без барьеров. Решающую роль играет инфраструктура подтверждения данных, позволяющая принимать решение алгоритмически без участия человека. В России она сложилась вокруг БКИ, портала «Госуслуги» (подтверждение дохода и личности) и Росреестра (оценка предмета ипотечного залога). За рубежом действуют функциональные аналоги по каждому типу продукта (таблица 1).

Масштаб инфраструктуры показателен: индийская Account Aggregator на конец 2025 года охватывала более 2,6 млрд подключённых счетов и около 223 млн активных пользователей, а согласный обмен данными оказался в десятки раз быстрее анализа бумажных выписок и устойчив к подделке [6]. Результат — резкое ускорение решения. Платформа Upstart в 2024 году полностью автоматизировала более 91% выдач, а её модели обучены на десятках миллионов событий погашения и более чем 1600 переменных [5]. Это эмпирически согласуется с выводами о том, что цифровой след и ИИ-модели расширяют доступ к кредиту при контролируемом риске [11; 15].

Таблица 1. Инфраструктура подтверждения данных: Россия и зарубежные аналоги по типам продуктов.

Задача/продукт	Россия	Зарубежные аналоги
Кредитная история (все продукты)	Бюро кредитных историй (БКИ).	США — Equifax, Experian, TransUnion; ФРГ — Schufa.
Подтверждение дохода и личности (необеспеченные кредиты)	Портал «Госуслуги»: онлайн-подтверждение дохода.	Великобритания/США — открытый банкинг и агрегаторы (Plaid, Tink).
Оценка предмета залога (обеспеченные кредиты)	Росреестр: сведения об объекте и праве.	США/Великобритания — авто-модели оценки (AVM).

Источник: Составлено авторами.

Удержание заёмщика — это и удержание справедливой ценой. Модели машинного обучения позволяют назначать персональную ставку, отражающую индивидуальный риск (risk-based pricing). По собственным оценкам Upstart, её ИИ-модели одобряют существенно больше заёмщиков при сопоставимом уровне потерь и более низкой ставке, чем традиционный подход на основе скорингового балла [5]. Прайсинг становится динамическим: при ранних признаках роста риска модель оперативно повышает цену и ужесточает отбор. Данные Банка России подтверждают тонкую настройку предложения: разрыв между запрошенной и одобренной суммой для заёмщиков с потребительским кредитом за год вырос на 21 п.п., достигнув 51% [1]. Тем самым цифровизация одновременно расширяет доступ (больше одобрений) и удерживает риск (точная цена) — два эффекта, которые в доцифровую эпоху противоречили друг другу.

Доля новых продуктов на рынке и роль P2P-кредитования

Несмотря на высокие темпы роста, новые цифровые продукты пока занимают скромную долю рынка. Их масштаб уместно сопоставить с ориентиром банковского кредитования физических лиц, измеряемым триллионами долларов (рис. 3, логарифмическая шкала). Глобальный рынок P2P-кредитования в 2024 году оценивался примерно в 140–247 млрд долл., встроенного — около 21,5 млрд долл., крипто-залогового — около 8,5 млрд долл. [8; 10; 16]. На фоне банковского рынка, сопоставимого с двузначным числом триллионов долларов, совокупная доля этих трёх продуктов измеряется единицами процентов. Это быстрорастущая, но пока нишевая надстройка, а не замена основного рынка.

P2P-кредитование заслуживает отдельного внимания как наиболее радикальное проявление дезинтермедиации — прямого соединения заёмщиков и инвесторов, минуя банк. Рынок растёт быстро: со 139,8 млрд долл. в 2024 году до ожидаемых более 1,38 трлн долл. к 2034-му (среднегодовой темп около 25,7%) [16]. Тем не менее значимого замещающего давления на банки сектор пока не оказывает. Во-первых, его масштаб мал относительно банковского портфеля. Во-вторых, наблюдается конвергенция: британская Zopa получила банковскую лицензию и свернула классический P2P-портфель, а американская LendingClub приобрела банк, расширив линейку за пределы маркетплейса. Научная дискуссия о том, является ли финтех «разрушителем» или «катализатором» банковской индустрии, склоняется к выводу о взаимном проникновении моделей, а не о вытеснении [13].

Роль банков при этом меняется, но не исчезает. Обладая дешёвым фондированием, доверием и регуляторным капиталом, банки всё чаще выступают «фабрикой» кредита и поставщиком инфраструктуры (lending-as-a-service) для платформ, реализующих встроенное кредитование. Цифровизация не столько устраняет банк как институт, сколько перераспределяет функции вдоль кредитной цепочки, сохраняя за банком ядро балансовых и рисковых операций.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

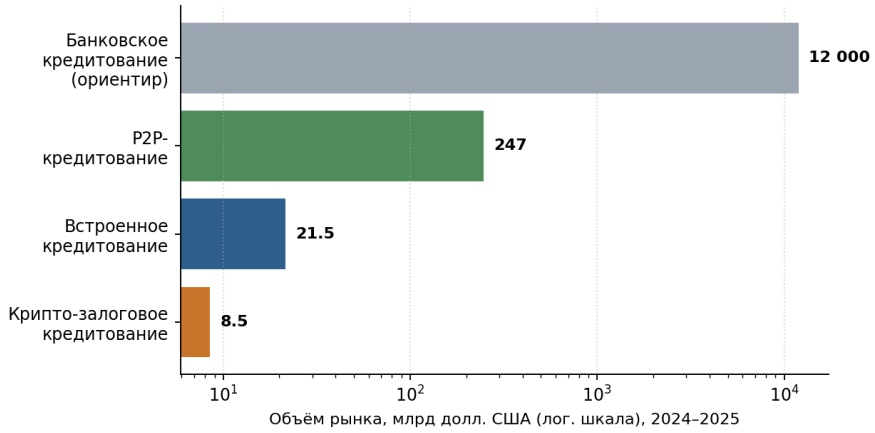


Рис. 3. Сопоставление объёмов рынков: банковское кредитование и новые цифровые продукты, млрд долл. США, лог. шкала. Составлено авторами по данным консалтинговых компаний [8; 10; 16].

1. Цифровизация является причинным (а не просто сопутствующим) драйвером роста проникновения кредитных продуктов среди населения. Это подтверждается эмпирическими исследованиями с корректной идентификацией эффекта именно на кредитном рынке: расширением кредита для «невидимых надёжных» заёмщиков на основе альтернативных данных [9], выигрышем маргинальных для банков заёмщиков от финтех-кредитования [18], доказательством расширения доступа к кредиту через «цифровой след» [15] и выводом о том, что «данные замещают залог» с наибольшим выигрышем для заёмщиков без кредитной истории [11]. При этом эффект не универсален и сильнее в развивающихся экономиках [7].
2. Механизм влияния реализуется через два контура клиентского цикла. В контуре привлечения работают новые каналы продаж (встроенное кредитование с прогнозом роста до 250,9 млрд долл. к 2033 году [10]) и новые продукты, расширяющие круг заёмщиков и классы залога.
3. В контуре удержания работают быстрый автоматизированный скоринг на верифицированных данных (БКИ, Госуслуги, Росреестр и их зарубежные аналоги — Schufa, Plaid, Account Aggregator, AVM) и персональное динамическое ценообразование, одновременно расширяющее доступ и удерживающее риск.
4. Целый класс продуктов — под залог инвестиционного портфеля и криптоактивов, а также выдача в цифровой валюте и встроенное кредитование — принципиально невозможен вне цифровой среды, поскольку их экономика держится на непрерывной алгоритмической обработке данных.
5. Новые цифровые продукты и P2P-кредитование, при высоких темпах роста, занимают пока единицы процентов рынка и не оказывают значимого замещающего давления на банки; наблюдается конвергенция моделей, при которой банк сохраняет ядро рисковых операций и всё чаще выступает инфраструктурным поставщиком кредита.

Таким образом, цифровизацию следует рассматривать не как внешний технологический шок, а как фактор, причинно перестраивающий продуктовую и ценовую архитектуру мирового рынка розничного кредитования в сторону большей доступности и персонализации.

Библиографический список

1. Анализ тенденций в сегменте розничного кредитования на основе данных бюро кредитных историй. Первое полугодие 2025 года / Центральный банк Российской Федерации. — 2025. — URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59477/inf-material_bki_2025fh.pdf (дата обр. 28.05.2026).
2. *Афанасьева О. Н.*, *Нефедов Д. А.* Мировой рынок розничного кредитования в условиях цифровизации: индексная оценка и систематизация рисков : Труды XXIII Международной научно-практической конференции, Симферополь — Гурзуф, 13–15 апреля 2026 г. // Теория и практика экономики и предпринимательства. — Симферополь, 2026. — С. 188—192. — ISBN 978-5-6054802-8-0.
3. *Афанасьева О. Н.*, *Нефедов Д. А.* Теоретические концепции цифровизации розничного кредитования и их применения на мировом финансовом рынке // Экономические науки. — 2025. — 10 (251). — С. 313—319. — DOI: 10.14451/1.251.313.
4. *Ваганова Н. В.* Технологические инновации в мировом банковском секторе экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2020. — Т. 10, № 1. — С. 207—217.
5. 2024 Annual Report / Upstart Holdings, Inc. — 2025. — URL: https://ir.upstart.com (visited on 05/28/2026).
6. Account Aggregator for Lenders: Complete 2026 Guide / Precisa. — 2026. — URL: https://precisa.in/blog/account-aggregator-lenders-guide-2026/ (visited on 05/28/2026).
7. *Cevik S.* Promise (Un)kept? Fintech and Financial Inclusion : IMF Working Paper WP/24/131 / International Monetary Fund. — 2024. — 21 p.
8. Coinbase's Bitcoin-Backed Loans Surpass $1B as Exchange Prepares to Lift Borrowing Cap / CoinDesk. — 2025. — URL: https://www.coindesk.com/markets/2025/09/30 (visited on 05/28/2026).
9. *Di Maggio M.*, *Ratnadiwakara D.*, *Carmichael D.* Invisible Primes: Fintech Lending with Alternative Data. — 2026.
10. Embedded Lending Market Size, Industry Report 2033 / Grand View Research. — 2025. — URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/embedded-lending-market-report (visited on 05/28/2026).
11. How do machine learning and non-traditional data affect credit scoring? Evidence from a Chinese fintech firm : BIS Working Paper No. 834 / L. Gambacorta [et al.] ; Bank for International Settlements. — Basel, 2019. — 32 p.
12. How Household Debt Levels Have Evolved / Statista. — 2025. — URL: https://www.statista.com/chart/33375/timeline-of-household-debt-ratio-in-selected-countries/ (visited on 05/28/2026).
13. *Kumar S.*, *Singh K. P.* FinTech is enabler or disruptive to the Banking Industry: An analytical study // World Journal of Advanced Research and Reviews. — 2022. — Vol. 16, issue 1. — P. 209–218.
14. *Mashoene M.*, *Tweneboah G.*, *Schaling E.* FinTech and financial inclusion in emerging and developing economies: a system GMM model // Cogent Social Sciences. — 2025. — Apr. — Vol. 11, no. 1. — ISSN 2331-1886. — DOI: 10.1080/23311886.2025.2491701.
15. On the Rise of FinTechs: Credit Scoring Using Digital Footprints / T. Berg [et al.] // The Review of Financial Studies. — 2020. — Vol. 33, issue 7. — P. 2845–2897.
16. Peer-to-Peer (P2P) Lending Market Size to Exceed USD 1,380.80 Billion by 2034 / Precedence Research. — 2025. — URL: https://www.precedenceresearch.com/peer-to-peer-lending-market (visited on 05/28/2026).
17. Reports Fourth Quarter and Full Year 2025 Financial Results / Nu Holdings Ltd. — 2026. — URL: https://international.nubank.com.br/company (visited on 05/28/2026).
18. *Tang H.* Peer-to-Peer Lenders Versus Banks: Substitutes or Complements? // The Review of Financial Studies. — 2019. — Vol. 32, issue 5. — P. 1900–1938.
19. The Global Findex Database 2025 / World Bank Group. — 2025. — URL: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/report (visited on 05/28/2026).

УДК 339.9 DOI: 10.14451/1.259.251

Конкуренция США и КНР: от экономического сотрудничества к техно-экономическому размежеванию

© 2026 **Пискунов Данил Андреевич**
Аспирант Кафедры мировой экономики и мировых финансов. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва. Эксперт Института мировой военной экономики и стратегии. Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики.
E-mail: piskunov_da@mail.ru

Ключевые слова: США, КНР, технологическая конкуренция, техно-экономические контуры, разъединение, глобальные цепочки стоимости.

В представленной статье рассматривается конкуренция США и КНР как единый процесс, прошедший ряд этапов от торгово-экономического сотрудничества до структурного разъединения стран в области экономики и технологий. Автор на основе институционального подхода и ретроспективного анализа предлагает периодизацию конкуренции США и КНР и выделяет структурные проблемы и особенности в рамках каждого этапа.

Введение

Конкуренция США и КНР является многогранным процессом, влияющим на международные экономические отношения и включающим ряд периодов от экономического сотрудничества двух стран до разъединения в цепочках стоимости и ключевых секторах технологий.

Исследование конкуренции США и КНР в качестве системного процесса требует анализа нескольких этапов, включая начальный период признания правительства КНР и экономические реформы Дэн Сяопина, первый период после присоединения КНР к ВТО и экономическое сотрудничество США и Китая, второй период формирования конфликта интересов США и КНР, третий период «торговой войны» и технологической конкуренции двух стран и современный этап формирования техно-экономических контуров.

Рассмотрение указанного феномена в качестве комплексного процесса отражает краеугольные вопросы двусторонних отношений и аспекты формирования техно-экономических контуров на современном этапе конкуренции США и КНР. Выявление основных конфликтных вопросов позволит корректно оценивать происходящий процесс геоэкономической фрагментации.

Одним из центральных понятий при анализе конкуренции США и КНР в период «торговой войны», стал термин разъединение (*decoupling*), направленный на снижение взаимозависимости двух стран через постепенный разрыв связей в экономике, политике, технологиях и других сферах. Несмотря на прогнозы нормализации отношений ввиду роста объема двусторонней торговли в 2021–2022 гг., США и КНР сохранили стратегию размежевания и снижения взаимозависимости в ключевых отраслях.

Рассмотрение конкуренции США и КНР сопровождается использованием широкого перечня понятий, которые необходимо зафиксировать в работе для дальнейшей разработки указанной проблематики. В исследовательской литературе сформировался комплекс терминов, в том числе разъединение, глобальные экономические сети, техно-экономические контуры и геоэкономическая фрагментация. Указанные категории становятся ключевыми элементами в анализе указанной проблематики, а их конкретизация позволит продемонстрировать направление и характер процессов в конкуренции США и КНР.

Методологически статья опирается на институциональный подход в рамках международной политической экономии и сравнительно-исторический анализ конкуренции США и КНР как системного процесса.

В настоящей статье этапы конкуренции двух стран выделяются на основе изменений ключевых инструментов экономической политики, создания институтов и режимов, регулирующих международные экономические отношения, и смены стратегии взаимодействия двух стран в критических отраслях.

Представленная работа построена следующим образом. Во втором разделе приведен обзор литературы и выделены ключевые понятия, критичные для анализа конкуренции США и КНР. В третьем разделе и подразделах рассмотрены этапы конкуренции и отмечены ключевые особенности каждого этапа.

Обзор литературы

Сложившаяся степень взаимозависимости между США и КНР в глобальных цепочках стоимости и в сфере технологий сформировала комплекс условий для структурного конфликта между двумя странами, перешедшего в активную фазу в 2017 г. [2]

Для описания процессов двусторонних отношений США и КНР в период торгового конфликта в исследовательской литературе был введен термин «разъединение», описывающий процесс разрыва связей в сфере экономики, политики и технологий, направленный на ослабление взаимозависимости между двумя субъектами или группами субъектов [4; 5; 11]. В связи с тем, что в центре конфликта США и КНР оказались высокотехнологичный сектор и торгово-экономические отношения, в исследовательской литературе отдельно употребляются термины экономическое [25] и технологическое [16] разъединение.

Экономическое измерение разъединения связано с перестройкой торговли, прямых иностранных инвестиций и глобальных цепочек стоимости, в которых снижается прямая взаимозависимость США и КНР, но возрастает роль третьих стран [15; 25]. Технологическое измерение связано с ограничением доступа к критическим технологиям, стандартам, патентам и производственным возможностям [4; 30].

Разъединение между США и КНР стало одним из стимулов процесса геоэкономической фрагментации, ведущего к изменению торговых потоков [6]. Между тем, с точки зрения технологий в исследовательской литературе также отмечается складывание групп стран на основе единой технологической базы, протоколов и подходов [1; 7].

В этой связи на основе синтеза исследовательской литературы необходимо выделить термин «техно-экономические контуры» (techno-economic contours), означающий совокупность экономических субъектов (стран, компаний, институтов), объединенных на основе единых технологических стандартов и устойчивых связей в глобальных цепочках стоимости. Данный термин позволяет связать процесс разъединения США и КНР с формированием более устойчивых конфигураций мировой экономики.

Отношения США и КНР: от экономического сотрудничества к формированию техно-экономических контуров

Отношениям США и КНР как предмету исследований посвящен большой пласт литературы, в рамках которой можно выделить следующие ключевые периоды и объяснить условия формирования конфликта между двумя странами. Данный раздел в первую очередь направлен

на отражение основных разделительных линий между США и КНР.

Начальный этап: реформы Дэн Сяопина и встраивание КНР в мировую экономику

В рамках начального этапа были заложены основы интеграции КНР в мировую экономику и отношений по линии США — КНР. Данный период охватывает реформы открытости Дэн Сяопина, создание особых экономических зон, включение Китая в мировую валютно-финансовую систему и расширение взаимодействия с США.

В конце данного периода ключевым вопросом стало вступление КНР в ВТО, в рамках которого США рассматривали это как механизм встраивания Китая в правила американоцентричной глобальной торговой системы и более глубокой либерализации его экономики. В то же время позиция Китая заключалась в сохранении статуса развивающейся экономики и получении доступа к мировым рынкам [3; 19].

Период 1. Присоединение КНР к ВТО и экономическое сотрудничество двух стран (2001–2010)

Первый период стал этапом углубления экономического взаимодействия двух стран после присоединения КНР к ВТО. Данный период характеризовался высокими темпами экономического роста Китая и его встраивания в глобальные производственные цепочки.

На фоне растущей интеграции двух экономик центральным вопросом оставался торговый дисбаланс США в пользу КНР. В 2000 г. дефицит торговли США с КНР превышал 35 млрд долл. США, а к 2010 г. на фоне роста двусторонней торговли до 375 млрд долл. США увеличился до 191 млрд долл. США [29]. Ввиду того, что в 2010 г. доля КНР в импорте США превзошла аналогичные показатели Канады и Мексики, это стало дополнительным фактором, усиливающим восприятие отношений с Китаем как источника внешней зависимости США.

Вторым вопросом в рамках первого этапа стала перестройка глобальных цепочек стоимости. В результате углубления связей в рамках глобализации существенно выросла роль Китая как производственного центра с дешевой рабочей силой. Последствием интеграции двух экономик стал рост взаимозависимости в цепочках стоимости ввиду переноса в Китай этапов производства с более низкой добавленной стоимостью, инвестиций в обрабатывающую промышленность и передачи технологий.

В-третьих, за рассматриваемый период экономика КНР продемонстрировала высокие темпы роста. Так, уровень ВВП по ППС КНР вырос в 2,7 раза за рассматриваемый период [28]. Рост прямых иностранных инвестиций способствовал быстрому развитию КНР в плане производственных возможностей и технологий. В 2010 г. Китай стал второй экономикой в мире после США по показателю ВВП по ППС. На этом фоне произошел рост расходов на НИОКР, объем которых по отношению к ВВП составлял 0,89% в 2000 г. и увеличился до 1,71% в 2010 г. [23]

Накопление указанных противоречий привело к институционализации диалога по экономическим вопросам. С 2006 по 2008 гг. стороны использовали формат Стратегического экономического диалога, а после мирового финансового кризиса перешли к Стратегическому и экономическому диалогу США и КНР [21]. В рамках этих форматов обсуждались валютный курс юаня, доступ американских компаний на внутренний рынок, защита интеллектуальной собственности, финансовая либерализация и доступ КНР к технологиям. Тем самым первый период выявил ключевые конфликтные вопросы, в том числе дисбаланс двусторонней торговли, взаимозависимость в цепочках стоимости, экономический рост КНР и повышение статуса в мировой экономике.

Период 2. Складывание конфликта интересов США и КНР (2011–2017)

Второй период характеризуется переходом от экономического сотрудничества к конкурентной взаимозависимости. США и КНР сохраняли торгово-экономические связи и диалоговые механизмы, однако ключевые разногласия начали смещаться к внешним рынкам, промышленной политике и технологическому лидерству.

Для США это выражалось в стремлении сохранить центральную роль в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР), для КНР — в реализации внешнеэкономической и промышленной стратегии.

В рамках политики США одним из инструментов стало Транстихоокеанское партнерство в АТР. Данный формат должен был закрепить торгово-экономическую архитектуру с ведущей ролью США, снизить зависимость стран региона от КНР и задать правила экономического взаимодействия, к которым Китай должен был адаптироваться [17]. В этом смысле Транстихоокеанское партнерство было направлено на восстановление роли США в регионе и сдерживание КНР.

В свою очередь КНР в рамках внешнеэкономической стратегии предложила инициативу «Один пояс — один путь», объявленную в 2013 г. Инициатива объединила торгово-экономическое, финансовое и инфраструктурное направления и стала инструментом закрепления Китая на внешних рынках [8]. Через развитие транспортной, финансовой и цифровой связанности КНР стремилась не только расширить рынки для собственных компаний, но и укрепить свое положение в глобальных цепочках стоимости.

Вместе с тем произошла смена промышленной политики КНР, в рамках которой основной фокус был сделан на развитии критических технологий. В 2014 г. был создан Национальный фонд инвестиций в отрасль интегральных схем. В 2015 г. была опубликована программа «Сделано в Китае — 2025», в которой приоритет получили развитие отечественных технологий, снижение зависимости от импорта и продвижение китайских компаний к более высокотехнологичным звеньям цепочек стоимости [31]. Данные меры продемонстрировали цель экономического развития КНР как высокотехнологичной экономики, что формировало вызов лидерству США в сфере технологий.

В рамках данного этапа США использовали в первую очередь точечные ограничения и стремились к урегулированию двусторонних вопросов в рамках диалоговых форматов. К точечным мерам относились добавление китайских центров развития и производства суперкомпьютеров в Entity List, а также запрет отдельных сделок по слиянию и поглощению компаний из полупроводниковой отрасли, включая Aixtron US и Lattice Semiconductor [9; 20; 22].

Определенным сигналом к накоплению структурных противоречий двух стран стали раунды переговоров в рамках Стратегического и экономического диалога двух стран. Если основными темами 2009–2010 гг. стали последствия мирового финансового кризиса, то в рамках проходивших переговоров до 2016 г. основной перечень вопросов оставался нерешенным и затрагивал проблемы трансфера технологий, защиты интеллектуальной собственности, роли государственного регулирования.

Поворотным моментом стал запуск Торговым представителем США 18 августа 2017 г. расследования в рамках Секции 301 Закона о торговле 1974 г. по политике КНР в области трансфера технологий, интеллектуальной собственности и инноваций [27]. Данное расследование стало связующим элементом между периодом накопления спорных вопросов и периодом активной конфронтации в виде «торговой войны». Его проведение уже при администрации Д. Трампа показало, что прежний диалоговый формат не обеспечил снятие структурных противоречий, а результаты расследования 2018 г. стали одной из правовых основ последующего повышения торговых пошлин.

Период 3. Торговая война и технологическая конкуренция (2017–2022)

В рамках третьего периода экономическая конкуренция США и КНР перешла в открытую конфронтацию, а разъединение стало практической линией политики двух стран. Переход был обеспечен результатами расследования по Секции 301, в ходе которого США связали торговый дисбаланс с политикой КНР в сфере передачи

технологий, интеллектуальной собственности и промышленного развития [27].

При администрации Д. Трампа существенно расширилось понимание национальной безопасности, одними из составляющих которой стали экономическая безопасность и технологическое лидерство. В 2018 г. была усилена роль Комитета по иностранным инвестициям США и принят Закон о реформе экспортного контроля, закрепивший контроль за передачей передовых и фундаментальных технологий. Тем самым тарифная политика была дополнена инвестиционным и экспортным контролем [10; 13].

Несмотря на введённые пошлины, ключевое значение торгового противостояния двух стран заключалось не в уменьшении объемов торговли, а в демонстрации сформировавшегося структурного конфликта, в рамках которого США рассматривают КНР как стратегического соперника. Этот момент справедливо считать точкой отсчета в процессе геоэкономической фрагментации, так как одним из серьезных последствий стали внешние шоки, отразившие уязвимость глобальных цепочек стоимости. В данный период США и КНР являются абсолютными центрами в цепочках добавленной стоимости в секторе ИКТ, что приводит к формированию внешних шоков и последующему изменению ГЦС [7].

Одним из направлений конфликта двух стран стала технологическая конкуренция, в рамках которой США стали последовательно ограничивать китайские компании через запрет закупок, доступ к рынку, ограничительные списки и контроль поставок. Наиболее заметными направлениями стали оборудование 5G и микроэлектроника.

Санкции в отношении технологического сектора КНР главным образом продемонстрировали конкуренцию двух стран в критических областях, направленную на разрыв связей, но политика США на международном уровне продемонстрировала стремление к фрагментации и давлению на КНР с помощью коалиции союзников. В данном случае США, пользуясь положением технологического лидера, в 2020 г. проводят реформу экспортного контроля, под действие которого попадают продукты, произведенные в других странах и содержащие американские комплектующие [12]. США с помощью данной реформы реализуют экстерриториальный контроль за передачей технологий через третьи страны в КНР и контролируют «узкие места» в цепочках поставок.

Таким образом, третий период отражает активную фазу двусторонней конкуренции и формирование критических вопросов дальнейшего процесса размежевания: технологии, цепочки стоимости и торговля. США последовательно сформировали правовую базу, предусматривающую экспортный контроль, инвестиционный контроль и тарифные пошлины, направленные против Китая. Однако размежевание двух стран углубляется и демонстрирует первые признаки фрагментации мировой экономики с выделением контуров, выраженных в рамках коалиций США против КНР.

Период 4. Формирование техно-экономических контуров мировой экономики (2022–н.в.)

Связь между третьим и четвертым периодами проявилась в переходе от точечных ограничений против отдельных компаний к системному контролю над критическими цепочками поставок. Эту границу обозначили доклад Белого дома о создании устойчивых цепочек поставок и меры Бюро промышленности и безопасности США от 7 октября 2022 г., ограничившие доступ КНР к передовым вычислительным микросхемам, суперкомпьютерным возможностям и оборудованию для производства полупроводников. Одновременно усилилась координация США с Японией, Республикой Корея и Тайванем в сфере микроэлектроники, что показало переход к более устойчивым режимам технологического контроля [24].

В четвертый период конкуренция концентрируется вокруг нескольких технологических направлений: микроэлектроника, высокотехнологичное оборудование, искусственный интеллект

и критические минералы. В отличие от предыдущего этапа, где ключевыми были тарифы, ограничительные списки и отдельные меры против компаний, теперь размежевание приобретает институциональный характер и все больше затрагивает правила доступа к технологиям, инвестициям и «узким местам» в цепочках стоимости.

Наиболее отчетливо этот процесс проявился в полупроводниковой отрасли. США ужесточили экспортный контроль и расширили ограничительный список китайских компаний, а Япония и Нидерланды поддержали ограничения на поставки оборудования для производства полупроводников. В результате формируется международный режим, в котором доступ КНР к критическим производственным возможностям ограничивается не только действиями США, но и политикой союзников [26].

Отдельным направлением разъединения и секьюритизации связей становится искусственный интеллект и сопутствующие передовые технологии. В начале 2025 г. Бюро промышленности и безопасности (BIS) США опубликовало новое постановление о создании глобальной защищенной экосистемы для ИИ, устанавливающей контроль над доступом к инновациям в данной сфере. В постановлении выделено 18 стран, имеющих максимальный доступ и признанных в качестве стран-партнеров с наименьшим риском распространения технологий [14].

В сфере критических минералов процесс носит встречный характер. КНР, обладая сильными позициями в производстве и обработке редкоземельных элементов, ввела экспортные ограничения на отдельные материалы, а США и союзники развивают партнерство по критическим минералам для обеспечения устойчивых цепочек поставок. Тем самым наряду с микроэлектроникой и искусственным интеллектом минеральная база также становится элементом техно-экономического размежевания [18].

Таким образом, четвертый период характеризуется институционализацией техно-экономических контуров. Их формирование проявляется не столько в полном разрыве связей, сколько в создании режимов контроля над критическими технологиями, оборудованием, минералами и стандартами. В этих условиях экономические субъекты вынуждены учитывать принадлежность к тем или иным режимам регулирования, а третьи страны становятся важными участниками перестройки глобальных цепочек стоимости.

Тем не менее концепция «техно-экономических контуров» требует дальнейшей операционализации и разработки в будущих исследованиях, оценивающих политические, экономические и технологические аспекты данного процесса.

Основные периоды конкуренции США и КНР и их особенности:

1. Реформы Дэн Сяопина и встраивание КНР в мировую экономику. 1978–2000.
   - Политическое сближение и экономическое сотрудничество США и КНР.
   - Переговоры о либерализации экономики и вступление Китая в ВТО.
2. Присоединение КНР к ВТО и экономическое сотрудничество двух стран. 2001–2010.
   - Вступление Китая в ВТО.
   - Формирование дисбалансов в отношениях США и КНР.
   - Оформление Стратегического экономического диалога двух стран.
3. Складывание конфликта интересов США и КНР. 2011–2017.
   - Транстихоокеанское партнерство как инструмент закрепления ведущей роли США в АТР.
   - Инициатива ОПОП и выход КНР на внешние рынки.
   - Промышленная политика КНР: MIC-2025, Big Fund-1.
   - Кризис диалога двух стран по линии SED.
   - Ограничения со стороны США: сделки M&A и доступ к рынку суперкомпьютеров и микроэлектроники.
4. Торговая война и технологическая конкуренция двух стран. 2017–2022.

- Расследование в рамках Секции 301 и реформы экспортной политики США.
- Признание КНР в качестве государства-ревизиониста международной системы и приоритет экономической безопасности.
- Торговое противостояние США и КНР и рост внешних шоков в цепочках стоимости.
- Ограничения против китайских технологических компаний и включение в Entity List.
- Технологическое разъединение в сфере микроэлектроники и конкуренция за рынки 5G технологий.
- Введение экстерриториального контроля «узких мест» через третьи страны.

5. Формирование техно-экономических контуров мировой экономики. 2022–н. в.
   - Переход к системному контролю над критическими цепочками поставок и передовыми микросхемами.
   - Формирование международного режима (CHIP 4) по микроэлектронике и инвестициям в полупроводниковую отрасль.
   - Согласование экспортных ограничений с союзниками и расширение ограничительного списка.
   - Концептуализация экономической стратегии США по минимизации роли КНР в цепочках стоимости в критических отраслях.
   - Институционализация техно-экономических контуров вокруг микроэлектроники, оборудования, искусственного интеллекта и критических минералов.

Заключение

Конкуренция США и КНР в рамках представленной работы рассматривается как единый процесс в исторической перспективе с момента установления дипломатических отношений в качестве начального этапа до структурного разъединения двух стран. В рамках периодизации данного процесса выделено 4 этапа, взаимосвязанных на основе структурных проблем и ключевых особенностей в рамках двустороннего взаимодействия.

Проблематика конкуренции двух стран широко изучена в существующих исследованиях, однако одним из формируемых дискурсов является формирование техно-экономических контуров. В рамках представленной работы автором предложено определение указанного феномена, однако складывание техно-экономических контуров требует дальнейшей операционализации.

В этом контексте представленная работа предлагает периодизацию взаимодействия США и КНР для объяснения логики структурного разъединения двух стран и формирования техно-экономических контуров как современного этапа взаимодействия двух стран. На основе институционального подхода в статье выделяются формируемые международные режимы в рамках отдельных секторов технологий и цепочек стоимости.

Таким образом, разъединение США и КНР не сводится к сокращению торговли и полному разрыву связей, а отражает структурный конфликт за контроль над технологиями и «узкими местами» в цепочках стоимости. Это, в свою очередь, ведет к усилению фрагментационных процессов мировой экономики.

Библиографический список

1. Realpolitik в «цифре»: суверенитет, союзы и неприсоединение XXI века : доклад Международного дискуссионного клуба «Валдай» / А. Безруков [и др.]. — 2021. — 17 с.
2. *Грачиков Е. Н.*, *Данилов В. А.*, *Дегтерев Д. А.* Конкуренция между США и КНР: возможности для России : монография / под ред. Д. А. Дегтерева. — М. : Аспект Пресс, 2024. — 300 с.
3. *Григорьев Л. М.*, *Жаронкина Д. В.* Экономика Китая: тридцать лет обгоняющего развития // Вестник международных организаций. — 2024. — Т. 19, № 1. — С. 176—200.
4. *Данилин И. В.* Американо-китайская технологическая война: риски и возможности для КНР и глобального технологического сектора // Сравнительная политика. — 2020. — № 4. — С. 160—176.
5. *Дегтерев Д. А.*, *Пискунов Д. А.*, *Еремин А. А.* 5G-конкуренция США и КНР в странах Латинской

Америки: у истоков технологического декаплинга // Полис. Политические исследования. — 2023. — № 3. — С. 20—37.
6. *Кузьмин В. А., Портанский А. П.* США — Китай: фактор экономической безопасности усиливает геоэкономическую фрагментацию // Вестник международных организаций. — 2025. — Т. 20, № 1. — С. 7—30.
7. Международная политэкономия ИКТ-индустрии / В. Григорьевский [и др.] // Мировая экономика и международные отношения. — 2023. — Т. 67, № 3. — С. 5—19.
8. *Чубаров И. Г.* Пять составляющих внешнеэкономического курса Китая «Один пояс, один путь» // Международная аналитика. — 2018. — № 3. — С. 45—58.
9. Addition of Certain Persons to the Entity List and Removal of Person from the Entity List / Federal Register. — URL: https://www.federalregister.gov/documents/2015/02/18/2015-03321/addition-of-certain-persons-to-the-entity-list-and-removal-of-person-from-the-entity-list-based-on-a (visited on 05/27/2026).
10. CFIUS Reform Under FIRRMA / Congressional Research Service. — URL: https://www.congress.gov/crs_external_products/IF/PDF/IF10952/IF10952.14.pdf (visited on 05/27/2026).
11. Decoupling in international business: Evidence, drivers, impact, and implications for IB research / M. A. Witt [et al.] // Journal of World Business. — 2023. — Jan. — Vol. 58, no. 1. — P. 101399. — ISSN 1090-9516. — DOI: 10.1016/j.jwb.2022.101399.
12. Export Administration Regulations: Amendments to General Prohibition Three; Foreign-Produced Direct Product Rule / Federal Register. — URL: https://www.federalregister.gov/documents/2020/05/19/2020-10856/export-administration-regulations-amendments-to-general-prohibition-three-foreign-produced-direct (visited on 05/27/2026).
13. Export Control System and the Export Control Reform Act of 2018 / Congressional Research Service. — URL: https://www.congress.gov/crs_external_products/R/PDF/R46814/R46814.5.pdf (visited on 05/27/2026).
14. Framework for Artificial Intelligence Diffusion / Federal Register. — URL: https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/15/2025-00636/framework-for-artificial-intelligence-diffusion (visited on 05/27/2026).
15. From the US–China decoupling to a multifoci network: MNCs' adaptive responses / M. T. B. Hossain [et al.] // Business Horizons. — 2026. — May. — Vol. 69, no. 3. — P. 319–334. — ISSN 0007-6813. — DOI: 10.1016/j.bushor.2025.04.007.
16. *Han P., Jiang W., Mei D.* Mapping U.S.–China Technology Decoupling: Policies, Innovation, and Firm Performance // Management Science. — 2024. — Dec. — Vol. 70, no. 12. — P. 8386–8413. — ISSN 1526-5501. — DOI: 10.1287/mnsc.2022.02057. — URL: http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2022.02057.
17. *Ji X., Rana P. B.* A Deal that Does Not Die: The United States and the Rise, Fall and Future of the (CP)TPP // Pacific Focus. — 2019. — Aug. — Vol. 34, no. 2. — P. 230–255. — ISSN 1976-5118. — DOI: 10.1111/pafo.12143.
18. Minerals Security Partnership / U.S. Department of State. — URL: https://2021-2025.state.gov/minerals-security-partnership/ (visited on 05/27/2026).
19. Permanent Normal Trade Relations and, U. S.-China Tariffs / Congressional Research Service. — URL: https://www.congress.gov/crs-product/IF12980 (visited on 05/27/2026).
20. Presidential Order Regarding Proposed Acquisition Controlling Interest / The White House Archives. — URL: https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2016/12/02/presidential-order-regarding-proposed-acquisition-controlling-interest (visited on 05/27/2026).
21. Press Release HP417 / U.S. Department of the Treasury. — URL: https://home.treasury.gov/news/press-releases/hp417 (visited on 05/27/2026).
22. Press Release SM0157 / U.S. Department of the Treasury. — URL: https://home.treasury.gov/news/press-releases/sm0157 (visited on 05/27/2026).
23. Research and development expenditure (% of GDP), China / World Bank. — URL: https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=CN (visited on 05/27/2026).
24. Securing Semiconductor Supply Chains in the Indo-Pacific Economic Framework for Prosperity / Center for Strategic, International Studies. — URL: https://www.csis.org/analysis/securing-semiconductor-supply-chains-indo-pacific-economic-framework-prosperity (visited on 05/27/2026).
25. The Lose-Lose Consequence: Assessing US-China Trade Decoupling through the Lens of Global Value Chains / Y. Hu [et al.] // Management and Organization Review. — 2021. — May. — Vol. 17, no. 2. — P. 429–446. — ISSN 1740-8784. — DOI: 10.1017/mor.2021.19.
26. U.S. Export Controls and China: Advanced Semiconductors. Report R48642 / Congressional Research Service. — URL: https://www.congress.gov/crs-product/R48642 (visited on 05/27/2026).
27. USTR Announces Initiation of Section 301 Investigation of China / Office of the United States Trade Representative. — URL: https://ustr.gov/about-us/policy-offices/press-office/press-releases/2017/august/ustr-

announces - initiation - section (visited on 05/27/2026).
28. World Development Indicators / World Bank. — URL: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/preview/on (visited on 05/27/2026).
29. World Integrated Trade Solution: Country Profile - United States / World Bank. — URL: https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/USA/StartYear/1992/EndYear/2023/TradeFlow/Export/Partner/ALL/Indicator/XPRT-TRD-VL (visited on 05/27/2026).
30. *Zhang K. H.* U.S.-China Economic Links and Technological Decoupling // The Chinese Economy. — 2023. — Feb. — Vol. 56, no. 5. — P. 353–365. — ISSN 1558-0954. — DOI: 10.1080/10971475.2023.2173399.
31. *Zhang X.*, *Luo W.*, *Xiang D.* Strategic emerging industries and innovation: Evidence from China // International Review of Economics & Finance. — 2025. — Mar. — Vol. 98. — P. 103858. — ISSN 1059-0560. — DOI: 10.1016/j.iref.2025.103858.

УДК 339.9 DOI: 10.14451/1.259.260

Роль БРИКС в глобальной экономике: как объединение влияет на международные инвестиции

© 2026 **Чжоу Синбо**
Аспирантура. Московский педагогический государственный университет.
E-mail: armanddezhou@gmail.com

© 2026 **Лихачев Михаил Олегович**
Профессор кафедры экономической теории и менеджмента ИСГО МПГУ. Московский педагогический государственный университет.
E-mail: olegmix71@mail.ru

Ключевые слова: БРИКС, прямые иностранные инвестиции, устойчивое развитие, Новый банк развития, дедолларизация, международное движение капитала, институциональная трансформация, глобальная экономика, развивающиеся рынки.

Актуальность обусловлена превращением объединения в институционального игрока. Методология базируется на сравнительном и статистическом анализе. Показано укрепление роли Нового банка развития как драйвера инфраструктурных проектов. Теоретическая значимость состоит в развитии эклектической парадигмы применительно к коалиционным форматам рынков. Практическая ценность заключается в обосновании механизмов дедолларизации и снижения валютных рисков.

Введение

Трансформация глобальной финансовой архитектуры в третьем десятилетии XXI века характеризуется усилением субъектности межгосударственных объединений нового типа, среди которых БРИКС занимает центральное место. Преодолев стадию позиционирования как дискуссионного клуба, это образование демонстрирует способность формировать параллельные институты развития, оказывающие воздействие на направления и условия движения международного капитала. Актуальность темы обусловлена объективным противоречием между совокупной долей стран БРИКС в мировом валовом продукте, превысившей долю «Группы семи» по паритету покупательной способности, и сохраняющимся доминированием западных центров в регулировании инвестиционных потоков. Переход к полицентричной модели глобального управления делает научно значимым исследование механизмов, за счёт которых БРИКС переформатирует ландшафт международных инвестиций.

Степень научной разработанности проблемы неоднородна. Основы движения капитала заложены в эклектической парадигме Дж. Даннинга [6], однако она нуждается в адаптации к условиям коалиционного взаимодействия стран с формирующимися рынками. В работе [14]

раскрываются структурные причины асимметрии сбережений и инвестиций между центром и периферией мировой экономики. Проблема проциклличности потоков капитала и внезапных остановок финансирования исследована в работе [15]. В работе [1] проанализирован феномен долларовой гегемонии и перспективы диверсификации резервных валют через механизмы кооперации центральных банков. В работе [3] разработана модель функционирования неформальных межгосударственных институтов на примере саммитов БРИКС.

Цель статьи — выявить специфику влияния БРИКС на трансформацию глобальных инвестиционных потоков через деятельность его финансовых институтов, эволюцию состава участников и механизмов снижения транзакционных издержек.

Институциональная архитектура и Новый банк развития

Эклектическая парадигма объясняет привлечение прямых иностранных инвестиций (ПИИ) комбинацией преимуществ собственности, размещения и интернализации (OLI) [6]. Участие в БРИКС трансформирует OLI-конфигурацию стран-членов, усиливая преимущества размещения через эффект масштаба скоординированного рынка и снижая издержки интернализации благодаря созданию параллельных финансовых структур. Учреждение Нового банка развития (НБР) показало переход от декларативной риторики к материальным институтам. НБР исключил из мандата политические условия кредитования, выдвинув концепцию «устойчивой инфраструктуры» в качестве приоритета [13].

Инновацией НБР стала модель равного распределения голосов, блокирующая гегемонию одного донора. Эта архитектура характеризуется как модель «суверенного консенсуса», альтернативная Бреттон-Вудским институтам с их системой взвешенного голосования [17]. Проектное финансирование НБР обладает выраженным демонстрационным эффектом, привлекая до 2,5 долларов частных соинвестиций на каждый доллар суверенного займа [5]. Этот каталитический механизм особенно значим для стран со средним уровнем дохода, которые, согласно градации Всемирного банка, теряют доступ к льготному финансированию по мере роста ВВП на душу населения, но ещё не обладают достаточной глубиной национальных финансовых рынков. Именно «ловушка среднего дохода» в финансовой сфере выступает основным тормозом инвестиционного роста [7].

Расширение БРИКС в 2024 году с включением Египта, ОАЭ, Ирана и других стран трансформирует карту глобальных финансов. Государственные инвестиционные фонды стран Персидского залива, располагающие активами в триллионы долларов, обретают институциональный коридор для вложений в Африку и Латинскую Америку под эгидой БРИКС. Этот процесс характеризуется как формирование «инвестиционного моста» между центрами накопления капитала и реципиентами Глобального Юга. В работе [8] показан нормативный компонент китайской инвестиционной экспансии в формате БРИКС, распространяющей стандарты проектного менеджмента и технического регулирования. Инвестиции в логистические коридоры типа «Север-Юг» порождают мультипликативный эффект для смежных отраслей, привлекая частный капитал в зоны, ранее считавшиеся высокорискованными. Возникающий феномен может характеризоваться как «институционально мотивированные инвестиции», при которых капитал размещается не вопреки институциональным пробелам, а для их восполнения через экспорт собственных моделей регулирования [9].

Структурные диспропорции и отраслевая концентрация взаимных ПИИ

Анализ выявил несоответствие между макроэкономическим весом объединения и глубиной внутреннего инвестиционного рынка. Доля накопленных взаимных ПИИ не превышает 5–7% от общего объёма входящих инвестиций большинства участников, за исключением стремительно растущей связки Китай-Россия в условиях санкционного давления [2]. Диспропорция основана на исторически сложившейся

комплементарности экономик БРИКС и глобального Севера в цепочках создания стоимости, когда страны объединения выступали преимущественно получателями капитала из США и ЕС. Этот феномен может объясняться асимметрией в глубине и ликвидности финансовых рынков, вынуждающей развивающиеся страны экспортировать сбережения в развитые [14]. Отраслевая структура накопленных взаимных ПИИ в БРИКС приведена в таблице 1.

Таблица 1. Отраслевая структура накопленных взаимных ПИИ в БРИКС (усреднённый профиль за 2020–2024 гг., в % к итогу).

Сектор экономики	Доля, %	Доминирующий инвестор Характер и мотивация	
Добывающая промышленность и энергетика	42	Китай, Индия	Ресурсно-ориентированные
Инфраструктура и строительство	25	Китай	Стратегические, сопряжение рынков
Финансовый сектор и страхование	12	Все участники	Институциональное обеспечение
Высокотехнологичное производство	11	Китай, Индия	Поиск стратегических активов
Сельское хозяйство	7	Бразилия, Россия	Продовольственная безопасность
Прочие отрасли	3	Все участники	Конгломеративная диверсификация

Источник: составлено автором на основе [2; 5; 13; 16].

Данные таблицы 1 показывают смещение мотивации капиталовложений от исключительно коммерческой окупаемости к созданию трансграничных цепочек добавленной стоимости и обеспечению стратегической автономии. НБР позиционирует себя проводником ESG-стандартов, адаптированных к реалиям развивающихся экономик, где немедленный отказ от использования углеводородов невозможен без социальных потрясений [13]. Работа [12] интерпретирует инфраструктурную экспансию как становление «новой инфраструктурной державности», при которой контроль над трансграничными сетями дорог, портов и трубопроводов становится фактором влияния, сопоставимым с военной силой.

Дедолларизация и снижение транзакционных издержек

Процесс дедолларизации трансграничных расчётов выступает одним из наиболее значимых каналов влияния БРИКС на инвестиционные потоки. Использование механизмов валютных своп-линий между центральными банками и развитие национальных платёжных систем снижают издержки конвертации и валютные риски, количественно увеличивая чистую приведённую стоимость совместных проектов. Диверсификация резервных валют через механизмы БРИКС не означает коллапса гегемонии доллара, но размывает его монополию в сфере инвестиционного финансирования [1]. Создание платформы BRICS Bridge с использованием цифровых валют центральных банков способно снизить зависимость инвестиционной динамики от циклов денежно-кредитной политики Федеральной резервной системы США [11].

Для развивающихся стран проблема не столько в объёме привлечённых портфельных инвестиций, сколько в их крайней процикличности и подверженности внезапным остановкам [15]. Механизм Пула условных валютных резервов выполняет сигнальную функцию «подушки безопасности», предотвращая неконтролируемый

отток капитала при ужесточении монетарной политики в США. Скоординированная позиция центробанков БРИКС побуждает инвесторов оценивать локальные риски не как предвестники суверенных дефолтов, а как моменты для выгодного входа на рынок. Цифровые финансовые платформы БРИКС проектируются с учётом потребностей небанковского сектора и малого бизнеса, расширяя базу инвесторов за пределы традиционных институциональных игроков [8]. Сравнительный анализ условий финансирования многосторонними институтами развития приведён в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ условий финансирования многосторонними институтами развития.

Стоимость заимствования	Конкурентная, корзина валют	Льготная для бедных стран	Конкурентная, USD-номинированная	Рыночная, с господдержкой	Высокая, проциклическая
Учёт страновых рисков	Партнёрский, без политических условий	Высокий, обусловлен реформами	Умеренный, с экологическими оговорками	Индивидуальный, двусторонние гарантии	Максимальный
Приоритет финансирования	Устойчивая инфраструктура, логистика	Борьба с бедностью, здравоохранение	Транспорт, энергетика, водоснабжение	Промышленная кооперация, СП	Краткосрочная окупаемость
Транзакционная скорость	Упрощённый цикл	Длительная бюрократия	Международные тендеры	Прямые переговоры	Средняя
Валюта займа	Национальная валюта заёмщика или юань	СДР или доллар США	Доллар США, евро, юань	Национальные валюты	Резервные валюты
Каталитический эффект для ПИИ	Высокий	Гарантии и страхование	Высокий	Вхождение в капитал	Прямой
Соответствие целям БРИКС	Мандат основателей	Частичное	Взаимодополняемость	Интересы бизнеса	Отсутствует

Источник: составлено автором на основе [1; 3; 5; 7; 10; 13; 17].

Как видно из таблицы 2, конкурентное преимущество НБР заключается в симбиозе скорости, свойственной бизнес-структурам, и наднациональной гарантии, присущей банкам развития. Значимым отличием выступает возможность финансирования в национальных валютах заёмщиков, что снимает проблему валютного несоответствия активов и пассивов, как структурную причину долговых кризисов развивающихся стран [7]. Даже АБИИ, будучи институтом, созданным по инициативе Китая вне периметра БРИКС, функционально дополняет НБР в азиатском регионе, формируя сеть альтернативного проектного финансирования [17].

Геополитическая фрагментация и контур суверенных инвестиций

Финансовые санкции против России ускорили создание параллельных контуров денежного обращения и инвестирования. Формируется пространство, в котором ограничения SWIFT не действуют, а депозитарные расписки обращаются на континентальных биржах. Этот опыт ускоренного строительства суверенной инвестиционной инфраструктуры транслируется на все объединение, снижая уязвимость потоков капитала от экстерриториального правоприменения [17]. Формируется диссоциативный суверенитет как утверждение права не на изоляцию от глобальной системы, а на параллельное существование

в ней по самостоятельно устанавливаемым правилам [4].

Страны объединения переходят от роли нетто-импортёров к роли нетто-экспортёров прямых инвестиций в рамках взаимодействия Юг-Юг. Доля мегаполисов БРИКС как мест базирования штаб-квартир транснациональных корпораций выросла с 8% в 2010 году до 18% в 2023 году [16].

Портфельные инвестиции и когнитивная общность

Рынки ценных бумаг стран-участниц исторически связаны с индексами развитых стран, что делало их заложниками «бегства в качество» при кризисах. Создание независимого рейтингового агентства БРИКС и развитие локальных рынков облигаций, номинированных в национальных валютах, создано с целью прекратить эту зависимость. Институциональные инвесторы стран БРИКС смогут приобретать долговые обязательства партнёров без учёта методологии «большой тройки» рейтинговых агентств, которая систематически занижает оценки развивающихся рынков [9]. Параллельно формируется когнитивная общность управленческих элит через сетевые университеты и исследовательские альянсы БРИКС, выпускники которых иначе оценивают риски и выгоды вложений в Глобальный Юг.

Риски и внутренние противоречия

Однако конкуренция между Китаем и Индией за ресурсы и рынки Африки и Латинской Америки не ослабевает. Экономическая асимметрия, при которой ВВП Китая сопоставим с суммарным ВВП остальных членов, создаёт риски превращения инвестиционного сотрудничества в одноканальный перенос капитала с китайской спецификой [2]. Институциональный дизайн НБР через равное голосование отчасти нивелирует эту угрозу, однако в сфере частных ПИИ рыночные механизмы доминирования не ограничены.

Технологический трансферт также асимметричен: Китай становится основным донором не только оборудования, но и цифровых экосистем, создавая для партнёров риск «цифровой периферии». Инвестиционная политика Бразилии и Индии все чаще включает защитные меры, балансирующие привлечение китайского капитала с защитой зарождающихся высокотехнологичных отраслей. Нормативно-правовая база защиты инвестиций внутри БРИКС остаётся фрагментированной, а отсутствие единого арбитражного механизма повышает издержки для среднего и малого бизнеса [17].

Заключение

Таким образом, БРИКС эволюционировал в функциональный элемент глобальной финансовой архитектуры, структурирующий перераспределение мировых инвестиций. Влияние реализуется через институциональный канал — Новый банк развития и Пул валютных резервов, предоставляющие альтернативу западным институтам по стоимости, скорости и отсутствию политических условий, с уникальной опцией финансирования в национальных валютах, устраняющей проблему валютного несоответствия.

Гравитационный эффект расширения состава усиливает центростремительные тенденции для капитала стран Глобального Юга. Асимметрия, порождаемая доминированием Китая, уравновешивается институциональными предохранителями равного голосования в коллективных структурах, но остаётся зоной напряжения в двусторонних ПИИ. Однако сохраняется потребность в гармонизации инвестиционного арбитража.

Библиографический список

1. Влияние доллара США на международную валютную ликвидность в современных реалиях / Т. Г. Ребрина [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 12/3. — С. 465—470. — DOI: 10.17513/vaael.3197.
2. *Гомулина А. А.* Обоснование сущности БРИКС+ как глобального объединения нового типа: многообразие подходов и возможности систематизации // Теоретическая экономика. — 2025. — № 7. — С. 149—163.
3. *Киртон Дж. Дж., Ларионова М. В.* БРИКС. Первые 15 лет сотрудничества // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. — 2022. — Т. 17, № 2. — С. 7—30.

4. *Шоркин А. Д.* БРИКС-БРИДЖ стратегия мирового порядка // Ученые записки Крымского федерального университета имени, В. И. Вернадского. Философия. Политология. Культурология. — 2025. — Т. 11, № 2. — С. 104—116. — DOI: 10.29039/2413-1695-2025-11-2-104-116.
5. *Braga J. P.*, *De Conti B.*, *Magacho G.* The New Development Bank (NDB) as a mission-oriented institution for just ecological transitions: a case study approach to BRICS sustainable infrastructure investment // Revista Tempo do Mundo. — 2022. — No. 29. — P. 139–164. — DOI: 10.38116/rtm29art5.
6. *Dunning J. H.* The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity // International Business Review. — 2000. — Vol. 9, no. 2. — P. 163–190. — DOI: 10.1016/S0969-5931(99)00035-9.
7. *Farran R.*, *Magash T.* BRICS' De-Dollarization Agenda: Reimagining the Global Financial Landscape // Global Financial Review. — 2024. — P. 1–5.
8. Global Developments in Central Bank Digital Currency. — IGI Global, 06/2024. — ISBN 9798369355909. — DOI: 10.4018/979-8-3693-5588-6.
9. *Inderst G.* Financing Development: Private Capital Mobilization and Institutional Investors // SSRN Electronic Journal. — 2021. — DOI: 10.2139/ssrn.3806742.
10. International Debt Statistics 2023 / World Bank Group. — URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099146012112331629/pdf/IDU0e959f3f60973404af0088210e669e5f07689.pdf (visited on 05/13/2026).
11. *Kaushik S.*, *Mahipal P.*, *Patel M.* BRICS Expansion: Reshaping Global Economic Governance // ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts. — 2024. — Vol. 5, no. 6. — P. 3129–3136. — DOI: 10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.3635.
12. *Narula R.* Policy opportunities and challenges from the COVID-19 pandemic for economies with large informal sectors // Journal of International Business Policy. — 2020. — Vol. 3, no. 3. — P. 302–310.
13. New Development Bank. Annual Report 2024: Scaling Up Sustainable Infrastructure for the Global South. — Shanghai : NDB Publications. — URL: https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2025/12/NDB_AnnualReport2024_10Dec25.pdf (visited on 05/13/2026).
14. *Obstfeld M.*, *Rogoff K. S.* Global imbalances and the financial crisis: products of common causes // Proceedings of the Asia Economic Policy Conference. — San Francisco : Federal Reserve Bank, 2009. — P. 131–172.
15. *Rodrik D.* The Real Exchange Rate and Economic Growth: Theory and Evidence // Brookings Papers on Economic Activity. — 2018. — Vol. 39, no. 2. — P. 365–412.
16. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All / UNCTAD. — URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf (visited on 05/13/2026).
17. *Ye F.* The New Development Bank and the structure of the multilateral development financial system // Review of Development Economics. — 2023. — Vol. 27, no. 4. — P. 1957–1972. — DOI: 10.1111/rode.12995.

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 334.722:005.21:005.95/.96 DOI: 10.14451/1.259.269

Формирование стратегической роли предпринимателя в условиях делегирования операционного управления

© 2026 **Барсуков Александр Павлович**
Кандидат экономических наук, преподаватель и методолог Международной школы бизнеса.
АНО ДПО «Горки», Москва, Россия.
E-mail: ABarsukovCU@yandex.ru

Ключевые слова: предприниматель, собственник бизнеса, стратегическое управление, операционное управление, делегирование полномочий, CEO, преемственность, корпоративное управление, профессиональный менеджмент, масштабирование бизнеса.

В статье рассматривается трансформация роли предпринимателя при передаче операционного управления профессиональному менеджменту. Обоснована необходимость формирования CEO-роли, передачи полномочий вместе с ответственностью и перехода собственника к стратегическому владению

Введение

Развитие предпринимательской компании сопровождается последовательным усложнением управленческой системы. На ранних стадиях собственник часто выступает одновременно создателем продукта, носителем клиентского понимания, руководителем продаж, контролером финансов, главным переговорщиком, кадровым арбитром и фактическим генеральным директором. Подобная концентрация функций может быть оправдана в период становления бизнеса, когда скорость реакции, личная вовлеченность и предпринимательская энергия позволяют компенсировать недостаток формальных процессов. Однако по мере роста компании данная модель начинает воспроизводить управленческую зависимость: команда привыкает обращаться к собственнику как к единственному источнику окончательного решения, а сам предприниматель становится ограничителем масштабирования.

Проблема выхода предпринимателя из операционного управления особенно значима для российского предпринимательского сектора, где многие компании исторически формировались вокруг сильной личности основателя. В такой модели собственник не только владеет капиталом, но и удерживает в себе стратегическую, исполнительную и операционную функции. В отечественной литературе данная проблематика частично раскрывается через категорию стратегического менеджмента собственника, где собственник рассматривается как субъект, отвечающий за создание стоимости бизнеса, а не только за административный контроль текущей деятельности. Антонов В. Г. и Масленников В. В. связывают стратегическое управление собственника с процессом создания стоимости, что позволяет теоретически отделить владельческую функцию от ежедневного операционного администрирования [2].

В прикладной управленческой практике, обобщенной автором статьи, выход из операционного управления часто понимается предпринимателями как передача текущих или менее значимых задач подчиненным при сохранении за собой наиболее существенных блоков: продукта, маркетинга, продаж, ключевых клиентов, финансов или кадровых решений. Однако такая конфигурация не является реальным выходом из операционного контура. Если собственник оставляет за собой кросс-функциональные зоны, определяющие движение всей компании, он продолжает выполнять роль фактического центра управления. В результате возникает не профессионализация менеджмента, а усложнение маршрута принятия решений, где назначенный операционный руководитель становится промежуточным звеном между командой и предпринимателем.

Цель исследования состоит в разработке концептуально-прикладной модели формирования стратегической роли предпринимателя в условиях делегирования операционного управления. Достижение данной цели связано с теоретическим разграничением функций собственника, генерального директора и операционной команды, с выявлением признаков имитационного делегирования, с обоснованием необходимости выращивания CEO внутри компании и с формализацией критериев организационной готовности команды к автономной работе без ежедневного участия собственника.

Теоретическая база

Теоретическая база исследования строится на пересечении нескольких направлений управленческой науки: корпоративного управления, агентской теории, стратегического менеджмента собственника, теории делегирования полномочий, процессного подхода, предпринимательского управления и исследований влияния личности основателя на развитие организации. Такое междисциплинарное основание необходимо потому, что выход предпринимателя из операционного управления не является только кадровым решением. Он представляет собой трансформацию всей управленческой архитектуры компании.

В рамках корпоративного управления центральным является вопрос распределения прав, обязанностей и контроля между собственниками и менеджментом [3]. Бухвалов А. В. рассматривает корпоративное управление как научную область, связанную с анализом агентской проблемы и разделения властей в фирме [4]. Для темы настоящей статьи это имеет принципиальное значение: предпринимательская компания постепенно должна перейти от единоличной концентрации управленческих решений к разделению стратегического и исполнительного контуров.

Агентская теория позволяет объяснить риски передачи управленческих полномочий от собственника к наемному менеджменту. В отечественных исследованиях агентская проблема описывается как конфликт интересов между собственниками и менеджерами, возникающий при разделении владения и управления [10]. Грицай И. И. и Равшанов А. С. подчеркивают, что агентская проблема особенно актуальна в условиях корпоративного управления, поскольку менеджмент получает возможность принимать решения от имени собственников, но его интересы не всегда полностью совпадают с интересами владельцев [6]. Для предпринимательской компании эта логика требует уточнения: на этапе выхода собственника из операционного управления главная проблема состоит не только в контроле менеджера, но и в способности самого собственника реально передать полномочия, перестав возвращать решения в персоналистский контур.

Стратегический менеджмент собственника раскрывает иную сторону проблемы. Если агентская теория акцентирует риск расхождения интересов между собственником и менеджером, то концепция стратегического управления собственника позволяет описать новую роль владельца после ухода из ежедневной операционной деятельности. В данной логике предприниматель не устраняется из управления, а переходит к функциям стратегического субъекта: определяет акционерный ориентир, формирует долгосрочную модель развития, контролирует стоимость бизнеса, оценивает риски

масштабирования и развивает управленческую преемственность. Антонов В. Г. и Масленников В. В. связывают управленческую роль собственника с созданием стоимости бизнеса, что делает их подход значимым для обоснования перехода предпринимателя от операционного контроля к стратегическому владению [2].

Теория делегирования полномочий необходима для различения передачи задач и передачи управленческой власти. В отечественных публикациях делегирование рассматривается как инструмент управления персоналом, при котором подчиненные получают не только поручения, но и определенный объем полномочий для их выполнения. Гербер В. Х. связывает современные тренды делегирования с изменением роли руководителя и расширением самостоятельности исполнителей [5]. Календжян С. О. рассматривает делегирование как элемент практики корпоративного управления, позволяющий перераспределять управленческие функции внутри организации [7]. Колесниченко Е. А. подчеркивает значение совершенствования системы делегирования полномочий для повышения эффективности организационного управления [8]. Коренькова Т. В. и Чекан А. А. указывают, что руководители часто признают полезность делегирования на уровне принципа, но сталкиваются с трудностями при его практической реализации [9]. Молчанова Н. С. рассматривает делегирование как одну из проблем организации управленческого процесса, связанную с разграничением ответственности и полномочий [12]. Фрик О. В. акцентирует значение культуры делегирования, без которой передача полномочий остается формальной и не обеспечивает реальной управленческой автономии [15]. Процессный подход дополняет теорию делегирования, поскольку операционная автономия невозможна без воспроизводимых процессов, прозрачных ролей, регламентированных маршрутов принятия решений и системы показателей. Если деятельность компании держится на личной памяти предпринимателя, неформальных договоренностях и постоянных ручных согласованиях, то передача операционного управления будет носить декларативный характер. В такой системе новый руководитель не получает полноценной управленческой среды, а вынужден постоянно обращаться к собственнику за подтверждением решений.

Предпринимательское управление раскрывает роль основателя как носителя инновационной, организационной и ценностной энергии бизнеса. Скамай Л. Г. рассматривает предпринимательское управление как особый тип управленческой деятельности, связанный с созданием и развитием управленческих ролей вокруг собственности [14]. Широкова Г. В. анализирует влияние личности предпринимателя на развитие организации и показывает значимость фигуры основателя для траектории роста компании [16]. Эти подходы позволяют объяснить, почему выход предпринимателя из операционного управления не может происходить механически. Компания, выросшая вокруг личности собственника, нуждается не только в назначении нового руководителя, но и в перестройке символической, ролевой и властной архитектуры.

Функциональная дифференциация предпринимателя и менеджера также имеет значение для настоящего исследования. Литау Е. Я. рассматривает различие между предпринимателем и менеджером как различие поведенческих и управленческих ролей, что позволяет теоретически обосновать переход от предпринимательской энергии основания к профессиональной логике администрирования и масштабирования [11]. В контексте делегирования операционного управления это различие проявляется особенно ярко: предприниматель ориентирован на возможность, риск, рынок и развитие, тогда как генеральный директор должен обеспечить воспроизводимое достижение целей через систему людей, процессов и ресурсов.

Зарубежная научная традиция дополняет отечественные подходы. Jensen M. C. и Meckling W. H. в «Теории фирмы» раскрывают агентские издержки как следствие разделения собственности и контроля [20]. Fama E. F. и Jensen M. C. анализируют разделение принятия решений и кон-

троля как основу организационной эффективности [18]. Eisenhardt K. M. рассматривает агентскую теорию как один из ключевых инструментов анализа управленческих отношений в организациях [17]. Hambrick D. C. и Mason P. A. в теории высшего управленческого звена показывают, что характеристики топ-менеджеров влияют на стратегические выборы и результаты компании [19]. Wasserman N. исследует парадокс предпринимательского успеха, при котором рост компании повышает вероятность необходимости замены founder-CEO профессиональным руководителем [21].

В совокупности данные теоретические подходы позволяют определить выход предпринимателя из операционного управления как институциональный процесс, в ходе которого собственник перестает быть центром ежедневного принятия решений и закрепляет за собой стратегическую функцию. Операционное управление при этом передается не абстрактной команде и не ограниченному операционному директору, а генеральному директору как носителю исполнительной власти, признанному собственником и командой.

Методология

Исследование выполнено в логике концептуально-прикладного анализа. Его теоретическая часть основана на изучении отечественных и зарубежных источников по корпоративному управлению, агентской проблеме, делегированию полномочий, стратегическому менеджменту собственника, предпринимательскому управлению и управленческой преемственности. Особое внимание уделено отечественным публикациям, поскольку российская предпринимательская практика характеризуется высокой зависимостью компаний от фигуры собственника и слабой формализацией перехода от предпринимательского к профессиональному управлению.

Практическая часть исследования основана на авторском экспертном обобщении, сформированном в ходе методологического сопровождения предпринимателей, анализа управленческих моделей компаний и разработки образовательных программ для собственников бизнеса. В рамках данного обобщения были систематизированы повторяющиеся управленческие ситуации, возникающие при передаче операционного управления: сохранение собственником фактического контроля над ключевыми функциями, назначение операционного руководителя без достаточного объема полномочий, разрыв между ответственностью и правом принятия решений, недостаточная автономность управленческой команды, неопределенность ролей и отсутствие подготовленного внутреннего преемника на позицию генерального директора.

Методологически данные ситуации были обработаны через системный и структурно-функциональный анализ. Системный анализ позволил рассмотреть компанию как совокупность стратегического, исполнительного и операционного контуров. Структурно-функциональный анализ позволил разграничить роли собственника, генерального директора, операционного директора и функциональных руководителей. Концептуальное моделирование было использовано для построения модели перехода предпринимателя от персоналистского управления к стратегическому владению. Экспертное обобщение позволило перевести практические наблюдения в научные категории, такие как асимметричное делегирование, имитационное делегирование, организационная автономность команды, публичная легитимация CEO-роли и управленческая преемственность.

Ограничение исследования состоит в том, что предложенная модель имеет концептуально-прикладной характер и требует дальнейшей количественной проверки на выборке предпринимательских компаний различных отраслей и масштабов. Вместе с тем практическая значимость модели заключается в возможности ее использования как диагностического инструмента для собственников, бизнес-школ, консультантов и управленческих команд.

Результаты исследования

Результаты исследования показывают, что выход предпринимателя из операционного управления не может быть описан как простое снижение личной занятости собственника в текущих

задачах. В более строгом научном смысле он представляет собой институциональную трансформацию управленческой системы, при которой меняется не объем работы предпринимателя, а его позиция в архитектуре власти компании.

Наиболее распространенной ошибкой является функциональное или асимметричное делегирование. Оно возникает в ситуации, когда собственник передает подчиненным отдельные операционные блоки, но сохраняет за собой контроль над наиболее значимыми зонами бизнеса. В управленческой практике это проявляется в сохранении за предпринимателем кросс-функциональных узлов, через которые проходит основная управленческая энергия компании: продукта, продаж, маркетинга, финансов, ключевых клиентов и кадровых решений. Такая модель не создает самостоятельного исполнительного контура, поскольку решения продолжают возвращаться к собственнику.

Таблица 1. Типология управленческих состояний предпринимательской компании при передаче операционного управления.

Управленческое состояние	Содержание состояния	Научная интерпретация	Управленческий риск
Персоналистское управление	Ключевые решения принимаются собственником как центральным субъектом управления	Концентрация стратегического, исполнительного и операционного контуров в одной фигуре	Зависимость компании от ежедневного участия предпринимателя
Функциональное делегирование	Отдельные задачи и функции передаются руководителям направлений	Передача отдельных функций без изменения архитектуры власти	Иллюзия выхода из операционного управления
Асимметричное делегирование	Ответственность частично передана, но ключевые полномочия остаются у собственника	Несовпадение ответственности и полномочий	Рост согласований и управленческого напряжения
Имитационное делегирование	Назначенный руководитель становится промежуточным звеном между командой и собственником	Формализация управленческой позиции без фактической автономии	Усложнение системы без автономизации
CEO-модель	Исполнительная власть передается генеральному директору	Институционализация исполнительного контура управления	Риск ценностного рассогласования при слабой подготовке CEO
Стратегическое владение	Собственник управляет целями, капиталом, стратегией и долгосрочной стоимостью	Разделение стратегической и операционной функций	Необходимость зрелой команды и системы контроля

Источник: составлено автором.

Ключевым результатом исследования является вывод о том, что ответственность не может быть эффективной без полномочий. В предпринимательской компании данная проблема проявляется особенно остро, поскольку собственник может формально назначить операционного руководителя, но сохранить за собой критические права принятия решений. Если руководитель получает только часть бизнеса и ограниченный ресурсный контур, он не способен заменить собственника в системе управления.

В научной логике такая ситуация описывается как разрыв между формальной ответственностью и фактической управленческой властью. Руководитель несет ответственность за результат, но не обладает достаточным контролем над ресурсами, бюджетом, командой и межфункциональными решениями. В результате он не снижает зависимость бизнеса от собственника, а лишь становится дополнительным узлом согласования.

Механизм имитационного делегирования операционного управления:

1. Сохранение собственником ключевых полномочий.
2. Передача руководителю ограниченной ответственности.
3. Сохранение обращений команды к собственнику.
4. Превращение операционного руководителя в промежуточное звено.
5. Сохранение собственника в фактическом операционном контуре.

Реальное делегирование отличается тем, что генеральному директору передается не только зона ответственности, но и право управлять компанией как целостной системой. Он получает полномочия по людям, ресурсам, процессам, бюджетам, межфункциональным конфликтам и достижению стратегических целей. Только при таком условии собственник может перейти к стратегическому контуру.

Механизм реального выхода предпринимателя из операционного управления:

1. – Передача ответственности.
   – Передача полномочий.
   – Передача ресурсов.
   – Публичное признание CEO командой.
2. Формирование исполнительного центра управления.
3. Автономизация управленческой команды.
4. Переход собственника к стратегическому владению.

Исследование показывает, что устойчивый выход собственника из операционного управления возможен преимущественно через формирование полноценной роли генерального директора. Операционный директор может стабилизировать процессы, но не всегда способен управлять компанией как целым. Если руководителю передана только часть компании, а ключевые блоки остаются у собственника, то речь идет не о передаче управления, а о создании вспомогательной управленческой позиции.

Генеральный директор в рассматриваемой модели выступает не как исполнитель частных поручений собственника, а как носитель исполнительной власти. Он должен обеспечивать достижение стратегических целей через управленческую команду, ресурсы, процессы, систему мотивации и показатели. При этом его назначение не может быть кулуарным решением, поскольку команда должна признать новую управленческую роль. Если сотрудники не понимают, почему выбран именно этот человек и какие полномочия ему переданы, в компании возникает двоевластие.

Одним из центральных результатов исследования является вывод о том, что выход предпринимателя из операционного управления должен начинаться задолго до формального назначения генерального директора. Собственнику необходимо заранее формировать управленческую преемственность, выявлять потенциальных внутренних кандидатов на CEO-роль и развивать управленческую команду как основу передачи исполнительной власти.

Таблица 2. Разграничение управленческих ролей в процессе выхода собственника из операционного управления.

Управленческая роль	Содержание роли	Научная функция	Ошибка смешения ролей
Собственник-акционер	Определяет акционерный ориентир и долгосрочную логику развития бизнеса	Стратегический контур управления	Возврат к управлению текущими задачами
Предприниматель	Выявляет новые возможности, рынки, продукты и направления роста	Инновационно-развивающая функция	Замещение системного управления предпринимательской интуицией
Генеральный директор	Управляет компанией как целостной системой	Исполнительный контур управления	Превращение CEO в исполнителя воли собственника
Операционный директор	Обеспечивает устойчивость процессов и регулярность исполнения	Процессно-операционная функция	Ответственность за процессы без влияния на всю систему
Управленческая команда	Реализует цели через функции, процессы и взаимодействие	Операционная автономия	Сохранение зависимости от собственника как арбитра

Источник: составлено автором.

Внешний найм генерального директора может быть эффективен при необходимости быстрого привлечения недостающих компетенций, однако он связан с риском культурного и ценностного несоответствия. Внутренний кандидат обладает знанием продукта, клиентов, неформальной структуры, управленческой истории и реальных источников ценности компании. Однако этот кандидат не становится CEO автоматически. Его необходимо постепенно вводить в стратегический контур, расширять его полномочия, передавать ответственность, проверять способность принимать решения и публично признавать перед командой.

Таблица 3. Логика формирования внутреннего CEO-кандидата.

Этап формирования CEO	Управленческое содержание этапа	Научная интерпретация	Ожидаемый результат
Выявление внутренних кандидатов	Определение сотрудников с потенциалом стратегического и исполнительного управления	Диагностика управленческого потенциала внутри организации	Снижение зависимости от внешнего найма
Расширение зоны ответственности	Передача кандидату более сложных управленческих областей	Проверка способности управлять не задачей, а направлением	Рост управленческой самостоятельности

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. Логика формирования внутреннего CEO-кандидата. (Продолжение таблицы)

Этап формирования CEO	Управленческое содержание этапа	Научная интерпретация	Ожидаемый результат
Передача полномочий	Закрепление за кандидатом права принимать решения в пределах управленческого контура	Формирование реального центра принятия решений	Снижение количества возвратов к собственнику
Публичная легитимация	Организационное признание новой управленческой роли	Закрепление управленческой власти в системе отношений	Снижение риска двоевластия
Включение в стратегический контур	Участие кандидата в обсуждении долгосрочных целей, рисков и направлений развития	Проверка ценностного и стратегического соответствия	Подготовка к полной CEO-роли

Источник: составлено автором.

Результаты исследования также показывают, что передача операционного управления возможна только при достижении компанией определенного уровня организационной автономности. Под организационной автономностью в данном случае понимается способность управленческой команды обеспечивать регулярное функционирование бизнеса, принимать операционные решения, координировать межфункциональное взаимодействие и разрешать текущие управленческие противоречия без постоянного обращения к собственнику как к окончательному арбитру.

Недостаточная организационная автономность проявляется в функциональной изолированности подразделений, межканальной конкуренции, ролевой неопределенности, высокой внутренней конфликтности и сохранении персоналистской зависимости от предпринимателя. В таких условиях формальное назначение генерального или операционного директора не обеспечивает реального выхода собственника из операционного контура, поскольку ключевые решения продолжают возвращаться к нему.

Следовательно, готовность компании к делегированию операционного управления должна определяться не только наличием кандидата на позицию CEO, но и зрелостью самой управленческой системы. Компания может быть признана готовой к передаче операционного управления только тогда, когда основные функции согласованы между собой, зоны ответственности разграничены, управленческие конфликты решаются внутри исполнительного контура, а собственник перестает быть обязательным участником ежедневного принятия решений.

После передачи операционного управления предприниматель не выходит из бизнеса в смысле утраты влияния. Напротив, он переходит к более сложной и более зрелой роли. В рамках данной роли собственник перестает быть главным диспетчером задач и становится субъектом стратегического владения, определяющим долгосрочные цели, акционерный ориентир, инвестиционную логику, развитие новых направлений и требования к устойчивости компании.

Таблица 4. Индикаторы организационной готовности компании к передаче операционного управления.

Индикатор организационного состояния	Научная интерпретация	Признаки низкой готовности	Признаки высокой готовности
Функциональная изолированность подразделений	Отсутствие горизонтальной интеграции между управленческими и операционными блоками компании	Подразделения действуют преимущественно в логике собственных задач и не соотносят решения с общекорпоративным результатом	Подразделения координируют действия через общие цели, показатели и управленческие регламенты
Межканальная конкуренция в системе продаж	Конфликт интересов между коммерческими направлениями и каналами взаимодействия с клиентами	Каналы продаж конкурируют за ресурсы, клиентов и управленческое внимание собственника	Каналы продаж встроены в единую коммерческую стратегию и оцениваются через совокупный результат компании
Недостаточная целевая интеграция функций	Несогласованность функциональных задач с ценностью для клиента и стратегическими результатами бизнеса	Функциональные руководители оптимизируют локальные показатели без учета общего результата	Функции компании синхронизированы вокруг клиентской ценности, финансового результата и стратегических приоритетов
Высокая внутренняя конфликтность	Рост трансакционных и координационных издержек внутри управленческой системы	Значительная часть управленческой энергии расходуется на разрешение внутренних противоречий	Конфликты разрешаются через регламенты, полномочия, показатели и управленческую ответственность
Ролевая неопределенность	Неразграниченность зон ответственности, полномочий и ожидаемых результатов	Сотрудники и руководители не имеют устойчивого понимания границ своих функций и маршрутов принятия решений	Роли, полномочия, ответственность и критерии результата формализованы и признаны участниками системы
Персоналистская зависимость от собственника	Концентрация операционного контроля в фигуре предпринимателя	Ключевые решения регулярно возвращаются к собственнику даже при наличии назначенных руководителей	Операционные решения принимаются генеральным директором и управленческой командой без ежедневного участия собственника

Источник: составлено автором.

С научной точки зрения стратегическая роль предпринимателя включает управление долгосрочной стоимостью, акционерным ориентиром, новыми направлениями роста, рисками масштабирования, развитием CEO, преемственностью, ценностным ядром компании и рыночной чувствительностью. Особое значение имеет сохранение связи с клиентской проблематикой. Предприниматель не должен оставаться операционным продавцом или маркетологом, но должен сохранять способность видеть изменения рынка, изучать клиентов компании и клиентов конкурентов, выявлять новые источники ценности и задавать стратегические векторы развития.

Обсуждение

Полученные результаты позволяют уточнить содержание понятия «выход собственника из операционного управления». В деловой практике

оно нередко трактуется как снижение личной занятости предпринимателя или передача части текущих процессов подчиненным. Однако анализ показывает, что такая трактовка является недостаточной. Выход из операционного управления представляет собой перераспределение власти, ответственности и ролей внутри компании.

Ключевым отличием реального выхода от имитационного является наличие нового исполнительного центра. Если в компании появляется операционный директор, но команда продолжает обращаться к собственнику, а ключевые решения по-прежнему согласуются через него, управленческая система не меняется. Она лишь приобретает дополнительный уровень коммуникации. В этом случае собственник не выходит из операционного контура, а усложняет его.

Теоретическая база подтверждает данную логику. Исследования делегирования полномочий показывают, что передача задач без передачи прав принятия решений не обеспечивает управленческой эффективности [8; 9; 15]. Агентская теория указывает на необходимость согласования интересов собственника и менеджмента, но в предпринимательской компании к этому добавляется еще один фактор: собственник должен быть готов отказаться от фактической монополии на операционные решения.

Особую значимость имеет публичная легитимация CEO-роли. Назначение генерального директора не может быть только внутренним кадровым актом. Команда должна понимать, почему выбран именно этот человек, какие полномочия ему переданы и как теперь должен работать маршрут принятия решений. Если эта коммуникация отсутствует, в компании возникает двоевластие: формальный CEO есть, но фактическим центром власти остается собственник.

Результаты исследования также показывают, что выход из операционного управления невозможен без развития команды. Если команда не способна решать большинство регулярных вопросов без предпринимателя, передача управления приведет либо к возврату собственника в операционный контур, либо к управленческому сбою. Поэтому подготовка CEO должна идти параллельно с выращиванием управленческой команды, формированием скамейки преемников и развитием молодых сотрудников. Последний фактор имеет стратегическое значение, поскольку технологическое обновление и изменение поведения клиентов требуют от компании постоянной адаптации. Если молодые сотрудники не встроены в продуктовую и управленческую систему, бизнес начинает терять чувствительность к новым поколениям рынка.

Важным результатом является также переосмысление роли предпринимателя после выхода из операционной деятельности. Собственник не должен сохранять за собой отдельные функциональные блоки под видом стратегии. Если он продолжает управлять маркетингом, продуктом или продажами в операционном режиме, компания остается зависимой от него. Стратегическая роль состоит не в ручном управлении ключевыми функциями, а в постановке целей, контроле долгосрочных показателей, развитии CEO, создании новых направлений и сохранении рыночной чувствительности через анализ клиентской и конкурентной проблематики.

Таблица 5. Риски выхода предпринимателя из операционного управления и механизмы их снижения.

Управленческий риск	Научная интерпретация	Механизм снижения
Сохранение собственником контроля над продуктом, маркетингом или продажами	Сохранение кросс-функционального операционного контроля	Передача всей исполнительной логики генеральному директору

Продолжение на следующей странице

Таблица 5. Риски выхода предпринимателя из операционного управления и механизмы их снижения. (Продолжение таблицы)

Управленческий риск	Научная интерпретация	Механизм снижения
Ограниченность полномочий операционного руководителя	Асимметричное делегирование	Закрепление полномочий, ресурсов и зоны решений
Непризнание нового руководителя командой	Дефицит управленческой легитимности	Публичная коммуникация назначения CEO
Продолжение обращений сотрудников к собственнику	Несовпадение формальной и фактической власти	Изменение маршрутов принятия решений
Отсутствие внутренних кандидатов на CEO-роль	Отсутствие управленческой преемственности	Системное выращивание внутренних CEO-кандидатов
Межфункциональная конфликтность	Функциональная фрагментация	Объединение функций вокруг целей и результата
Недостаточное включение молодых сотрудников в развитие бизнеса	Снижение адаптивности компании	Омоложение управленческого и продуктового контура
Сохранение управления задачами вместо управления целями	Сохранение персоналистской модели	Переход к стратегическому владению

Источник: составлено автором.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что формирование стратегической роли предпринимателя в условиях делегирования операционного управления представляет собой процесс институционального разделения собственнической, стратегической и исполнительной функций. Выход из операционной деятельности не может быть достигнут путем передачи отдельных задач операционному директору или функциональным руководителям. Он требует формирования полноценной CEO-роли, передачи полномочий вместе с ответственностью, публичной легитимации нового центра исполнительной власти и развития команды, способной работать без ежедневного участия предпринимателя.

Научное значение исследования состоит в уточнении содержания понятий асимметричного и имитационного делегирования применительно к предпринимательским компаниям. Асимметричное делегирование проявляется в передаче ответственности без достаточного объема полномочий, а имитационное делегирование — в создании формальной управленческой позиции, которая не изменяет фактическую архитектуру власти. Эти категории позволяют описать типовую ситуацию, когда собственник декларирует выход из операционного управления, но сохраняет за собой ключевые управленческие контуры.

Практическая значимость исследования заключается в разработке модели перехода предпринимателя от персоналистского управления к стратегическому владению. Данная модель показывает, что собственник должен заранее выращивать CEO, развивать внутреннюю скамейку преемников, формализовать роли и процессы, передавать полномочия вместе с ресурсами и менять поведение команды через публичное признание нового исполнительного центра. Только в этом случае предприниматель перестает быть главным диспетчером задач и становится стратегическим субъектом, отвечающим за долгосрочную стоимость, акционерный ориентир, развитие новых направлений, преемственность и институциональную устойчивость бизнеса.

Библиографический список

1. *Антонов В. Г.*, *Масленников В. В.* Навигатор собственника эффективного бизнеса // Управленческие науки. — 2013. — № 3. — С. 26—35.
2. *Антонов В. Г.*, *Масленников В. В.* Стратегический менеджмент для собственника // Вестник ГУУ. — 2014. — № 6. — С. 13—22.
3. *Арсенова Е. В.* Проблема корпоративного управления и основные факторы его развития // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. — 2013. — № 23.
4. *Бухвалов А. В.* Корпоративное управление как объект научных исследований // Российский журнал менеджмента. — 2005. — Т. 3, № 3. — С. 81—96.
5. *Гербер В. Х.* Основные тренды в делегировании полномочий // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. — 2015. — № 9.
6. *Грицай И. И.* Агентская проблема в корпоративном управлении // Образование и право. — 2023. — № 2.
7. *Календжян С. О.*, *Костенкова Т. Ю.*, *Гумилевская О. В.* Делегирование полномочий в практике корпоративного управления // Российский внешнеэкономический вестник. — 2016. — № 7. — С. 108—119.
8. *Колесниченко Е. А.*, *Радюкова Я. Ю.*, *Кузьмин А. В.* Совершенствование системы делегирования полномочий в организации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. — 2018. — 2 (26).
9. *Коренькова Т. В.*, *Чекан А. А.* Проблемы делегирования полномочий в процессе управления персоналом промышленных организаций // Вестник ГУУ. — 2013. — № 12.
10. *Костенко Н. Н.* Агентская проблема в корпоративном управлении: сущность, причины, основные подходы к разрешению // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — 1 (37).
11. *Литау Е. Я.* Функциональная дифференциация предпринимателя и менеджера и ее значение для процесса становления системы управления малыми развивающимися предприятиями // Актуальные вопросы экономических наук. — 2013. — № 34. — С. 42—50.
12. *Молчанова Н. С.* Проблема делегирования полномочий в организации // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. — 2006. — № 110. — С. 95—98.
13. *Равшанов А. С.* Агентская проблема: проблема между собственниками, акционерами и менеджментом компании // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — 2 (134).
14. *Скамай Л. Г.* Предпринимательское управление: инновационная составляющая подготовки менеджеров современного типа // Вестник ГУУ. — 2012. — № 7.
15. *Фрик О. В.* Теоретические аспекты культуры делегирования полномочий в организации // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. — 2024. — 3 (61).
16. *Широкова Г. В.*, *Кнатько Д. М.* Влияние личности предпринимателя на развитие организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2008. — № 1.
17. *Eisenhardt K. M.* Agency Theory: An Assessment and Review // Academy of Management Review. — 1989. — Vol. 14, no. 1. — P. 57–74.
18. *Fama E. F.*, *Jensen M. C.* Separation of Ownership and Control // Journal of Law and Economics. — 1983. — Vol. 26, no. 2. — P. 301–325.
19. *Hambrick D. C.*, *Mason P. A.* Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers // Academy of Management Review. — 1984. — Vol. 9, no. 2. — P. 193–206.
20. *Jensen M. C.*, *Meckling W. H.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. — 1976. — Vol. 3, no. 4. — P. 305–360.
21. Wasserman N. Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success // Organization Science. — 2003. — Vol. 14, no. 2. — P. 149–172.

УДК 338.24:330.341.1 DOI: 10.14451/1.259.281

Тренд-ориентированный подход к выявлению точек масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рынка

© 2026 **Барсуков Александр Павлович**
Кандидат экономических наук, преподаватель и методолог Международной школы бизнеса.
АНО ДПО «Горки», Москва, Россия.
E-mail: ABarsukovCU@yandex.ru

Ключевые слова: масштабирование бизнеса, стратегическое управление, цифровая трансформация, тренды, бизнес-модель, производительность, структурные изменения, менеджмент, экономика.

В статье предложена модель выявления точек масштабирования бизнеса на основе анализа внешних трендов, структурных дефицитов и управленческой готовности компании в условиях трансформации рынка. Определены ключевые факторы стратегического роста и условия их реализации.

Введение

Современная рыночная среда находится в состоянии структурной трансформации, при которой традиционные источники роста бизнеса постепенно утрачивают прежнюю эффективность. Если ранее масштабирование часто связывалось с расширением продаж, увеличением клиентской базы, территориальной экспансией и наращиванием производственных мощностей, то в условиях 2025–2030 годов ключевое значение приобретают адаптивность, производительность, технологическая независимость, устойчивость цепочек поставок, доступ к капиталу и способность компаний своевременно распознавать долгосрочные изменения внешней среды.

Актуальность исследования обусловлена тем, что масштабирование бизнеса в новых рыночных условиях не может рассматриваться как линейное увеличение объема деятельности. Рост компании без трансформации бизнес-модели, управленческой системы, технологической базы и механизмов оценки эффективности способен привести не к повышению конкурентоспособности, а к росту операционных рисков, управленческой сложности и финансовой нагрузки. В связи с этим особое значение приобретает тренд-ориентированный подход, при котором выбор направлений масштабирования осуществляется не только на основе текущего спроса, но и с учетом устойчивых изменений внешней среды.

Под тренд-ориентированным подходом в настоящем исследовании понимается способ стратегического анализа, при котором точки масштабирования бизнеса выявляются через анализ мировых, национальных и отраслевых трендов. В отличие от реактивного подхода, ориентированного на уже сформированный спрос, тренд-ориентированный подход позволяет определить направления, в которых будет изменяться рыночная среда, какие ресурсы и технологии станут

дефицитными, какие отрасли получат импульс к развитию и какие бизнес-модели окажутся более устойчивыми.

Период 2025–2030 годов можно рассматривать как этап перехода от модели стимулирования потребления к модели адаптивности и производительности. В центре экономической повестки оказываются вопросы ограниченности ресурсов, стоимости капитала, технологической независимости, кадрового обеспечения, устойчивости производственных и логистических цепочек. В этих условиях стратегическое масштабирование должно начинаться не с вопроса о том, где наблюдается краткосрочный спрос, а с анализа того, какие тренды формируют будущую структуру рынка.

Научная проблема исследования состоит в недостаточной разработанности целостного подхода к определению точек масштабирования бизнеса в условиях одновременного действия технологических, институциональных, финансовых, кадровых и отраслевых изменений. В существующих исследованиях масштабирование преимущественно рассматривается через призму бизнес-моделей, организационной трансформации, цифровизации, маркетинговой поддержки или стратегического управления. Однако в условиях структурной трансформации рынка требуется интегральный подход, позволяющий связать масштабирование с трендами технологического суверенитета, цифровой трансформации, развития технологического предпринимательства, изменения международных связей и роста значения производительности.

Цель статьи – разработать теоретическое обоснование тренд-ориентированного подхода к выявлению точек масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рынка и определить стратегические ориентиры масштабирования в горизонте 2026 года.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: уточнить содержание понятия «масштабирование бизнеса» в современных условиях; систематизировать научные подходы к масштабированию, цифровой трансформации и технологическому суверенитету; раскрыть содержание тренд-ориентированного подхода; определить влияние мировых, национальных и отраслевых трендов на выбор направлений роста; сформировать теоретическую основу для выявления стратегических ориентиров масштабирования бизнеса.

Объектом исследования выступает процесс масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рынка.

Предметом исследования являются теоретические подходы, факторы и стратегические ориентиры выявления точек масштабирования бизнеса на основе анализа трендов.

Научная новизна исследования состоит в уточнении понятия масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рынка и в разработке тренд-ориентированного подхода к выявлению точек масштабирования. В отличие от подходов, рассматривающих масштабирование преимущественно через расширение продаж, территориальный рост или трансформацию бизнес-модели, в статье предложена трехуровневая модель анализа трендов, основанная на согласовании мировых изменений, национальных условий и отраслевых возможностей.

Научная значимость исследования заключается в развитии теоретических представлений о масштабировании бизнеса как управляемом процессе, связанном с анализом трендов, трансформацией бизнес-модели, цифровизацией, повышением производительности, развитием технологических компетенций и адаптацией к новой рыночной среде. Практическая значимость состоит в возможности использования предложенного подхода при формировании стратегий роста компаний, определении перспективных отраслевых направлений и оценке готовности бизнеса к масштабированию.

Теоретическая база

Теоретическая база исследования формируется на пересечении научных подходов к масштабированию бизнеса, трансформации бизнес-моделей, стратегическому управлению, цифровой

трансформации, технологическому суверенитету, технологическому предпринимательству и маркетинговому развитию компаний. Такое объединение необходимо, поскольку тренд-ориентированный подход предполагает рассмотрение масштабирования не как изолированного управленческого действия, а как процесса, связанного с долгосрочными изменениями внешней среды.

В научной литературе масштабирование бизнеса рассматривается как способ перехода компании на новый уровень развития. Е. А. Смирнова и С. О. Лукашов связывают масштабирование с возможностью кратного увеличения продаж и расширения деятельности компании [14]. О. К. Никонов рассматривает бизнес-модели масштабирования как стратегию развития российских и зарубежных компаний и подчеркивает значение выбора такой модели роста, которая позволяет экономить ресурсы и развивать бизнес без пропорционального увеличения затрат [9]. Данный подход принципиален для настоящего исследования, поскольку в условиях структурной трансформации рынка масштабирование должно оцениваться не только по темпам расширения, но и по способности компании сохранять эффективность. В зарубежной литературе данная логика раскрывается через исследования бизнес-моделей и стратегической адаптации. A. Osterwalder и Y. Pigneur рассматривают бизнес-модель как систему элементов создания, доставки и присвоения ценности [20]. H. Chesbrough подчеркивает, что инновация бизнес-модели требует не только технологического решения, но и преодоления организационных барьеров [17]. D. J. Teece связывает бизнес-модель со способом коммерциализации инноваций и стратегическим выбором компании [23].

Р. И. Сафин дополняет данную логику анализом рисков масштабирования. Автор показывает, что расширение бизнеса сопровождается организационными, финансовыми, управленческими и операционными ограничениями [11]. Следовательно, масштабирование не может рассматриваться только как возможность роста: оно требует предварительной оценки внутренней готовности компании. Д. В. Семин и Е. Б. Хоменко раскрывают масштабирование через трансформацию системы управления организацией, включая формализацию процессов, перераспределение функций, настройку контроля и выбор организационной модели [12]. Это позволяет сделать вывод, что масштабирование становится устойчивым только тогда, когда рост бизнес-модели сопровождается развитием управленческой системы.

Значимое место в теоретическом осмыслении масштабирования занимает цифровая трансформация. О. В. Лукина, А. А. Курочкина и П. В. Назаров рассматривают цифровую трансформацию бизнес-моделей как процесс интеграции цифровых технологий в деятельность компании, меняющий способы создания ценности, взаимодействия с клиентами и управления процессами [6]. Ю. Ф. Тельнов, А. А. Брызгалов, П. А. Козырев и Д. С. Королева подчеркивают, что выбор цифровой бизнес-модели должен быть связан со стратегией предприятия, уровнем цифровой зрелости, сетевыми эффектами и требованиями экономической безопасности [4].

В зарубежных исследованиях цифровая трансформация также рассматривается как изменение самой логики стратегии. A. Bharadwaj, O. A. El Sawy, P. A. Pavlou и N. Venkatraman показывают, что цифровая бизнес-стратегия выходит за рамки отдельной ИТ-функции и становится интегральной частью конкурентного развития компании [18].

А. Н. Макин и А. Н. Кисляков связывают цифровую трансформацию и масштабирование с необходимостью оценки эффективности через KPI, факторный анализ, анализ бизнес-процессов, большие данные и машинное обучение [7]. И. Н. Краковская показывает, что цифровая трансформация промышленных бизнес-моделей должна учитывать отраслевую специфику, производственные цепочки, оборудование, технологические процессы и управление данными [5]. Следовательно, цифровизация в контексте масштабирования выступает не самостоятельной

целью, а механизмом повышения эффективности, управляемости и воспроизводимости бизнес-модели.

Особое значение для тренд-ориентированного подхода имеет концепция технологического суверенитета. А. А. Афанасьев рассматривает технологический суверенитет как одно из ключевых направлений государственной политики, связанное с формированием собственной технологической базы, снижением зависимости от внешних поставщиков и развитием промышленной политики [3]. Н. В. Медведева подчеркивает необходимость оценки технологического суверенитета через показатели уровня технологической независимости по видам продукции, критическим и сквозным технологиям [8]. Эти положения позволяют рассматривать технологический суверенитет как национальный тренд, формирующий новые зоны масштабирования в сферах импортозамещения, локализации, инженерных решений, промышленной автоматизации и отечественного программного обеспечения.

И. Л. Авдеева, З. И. Азиева и А. П. Утевская связывают обеспечение технологического суверенитета с развитием технологического предпринимательства, малых технологических компаний и инновационных проектов [1]. В условиях структурной трансформации рынка технологическое предпринимательство становится механизмом преобразования трендов в конкретные продукты, сервисы и бизнес-модели. М. Н. Поддубная рассматривает современные тенденции международного предпринимательства, включая изменение форм внешнеэкономической активности, развитие новых партнерств и трансформацию международных цепочек создания стоимости [10]. Это важно для анализа масштабирования, поскольку деглобализация не устраняет международное развитие, а меняет его направления, форматы и институциональные условия.

Стратегический и маркетинговый аспекты масштабирования раскрываются в работах Т. Н. Скоробогатовой, Г. Л. Азоева и А. А. Харина. Т. Н. Скоробогатова рассматривает стратегию развития предприятия как систему долгосрочных управленческих решений, основанных на анализе внешней и внутренней среды [13]. В классической работе M. E. Porter стратегия рассматривается не как простое повышение операционной эффективности, а как выбор уникальной конкурентной позиции и системы взаимосвязанных действий [21]. Для настоящего исследования это означает, что масштабирование должно быть связано не только с ростом показателей, но и с выбором стратегически устойчивой позиции компании в меняющейся рыночной среде.

Г. Л. Азоев, Е. В. Сумарокова и А. Н. Котова предлагают маркетинговый подход к масштабированию инновационного стартапа, подчеркивая значение емкости рынка, спроса, каналов продвижения и коммерческого результата [2]. А. А. Харин показывает, что цифровая трансформация влияет не только на эффективность, но и на устойчивость бизнеса, его способность адаптироваться к изменениям внешней среды и сохранять конкурентные преимущества [15].

Обобщение рассмотренных подходов позволяет определить масштабирование бизнеса как управляемый процесс качественного и количественного развития компании, основанный на трансформации бизнес-модели, повышении эффективности управления, применении цифровых технологий, развитии технологических компетенций, рыночной проверке спроса и стратегическом соответствии долгосрочным трендам.

В рамках настоящего исследования тренд-ориентированный подход рассматривается как способ выявления точек масштабирования бизнеса на основе анализа устойчивых изменений внешней среды. В отличие от реактивного подхода, при котором компания ориентируется преимущественно на уже сформированный спрос, тренд-ориентированный подход позволяет выявлять направления будущего роста через сопоставление мировых, национальных и отраслевых изменений.

Следовательно, точка масштабирования возникает там, где совпадают пять условий: наличие

устойчивого внешнего тренда, наличие рыночного или технологического дефицита, готовность компании к управленческой трансформации, возможность цифрового или технологического усиления бизнес-модели и наличие измеримого экономического эффекта.

Методология

Методология исследования основана на системном, сравнительном и структурно-логическом подходах, позволяющих рассмотреть масштабирование бизнеса как многофакторный процесс, зависящий от состояния внешней среды, внутренней готовности компании, технологических изменений, институциональных условий и рыночного спроса.

В качестве теоретической основы использованы научные работы, посвященные масштабированию бизнеса и трансформации бизнес-моделей, цифровой трансформации, технологическому суверенитету и технологическому предпринимательству, международному предпринимательству, стратегическому управлению и маркетинговому подходу к развитию компаний.

Информационную основу исследования составили аналитические положения о ключевых изменениях экономической среды в горизонте 2026 года: снижении эффективности потребительской модели роста, усилении роли производительности, развитии технологического суверенитета, переходе к целевому распределению капитала, росте значения технологического предпринимательства, изменении инвестиционной политики, трансформации международных партнерств и формировании новых отраслевых точек роста.

Исследование проводилось в несколько этапов. На первом этапе были систематизированы научные подходы к определению масштабирования бизнеса и выявлены его ключевые характеристики: управляемость, ресурсная эффективность, трансформация бизнес-модели, цифровое усиление, рыночная проверка и устойчивость. На втором этапе были проанализированы основные изменения рыночной среды, влияющие на выбор направлений масштабирования в горизонте 2026 года. На третьем этапе научные подходы были сопоставлены с выделенными структурными изменениями, что позволило определить условия возникновения точек масштабирования. На четвертом этапе была сформирована логическая модель выявления стратегических ориентиров масштабирования бизнеса.

В исследовании применялись следующие методы: анализ научной литературы — для обобщения подходов к масштабированию и цифровой трансформации; сравнительный анализ — для сопоставления различных трактовок масштабирования бизнеса; структурно-логический анализ — для установления связей между внешними изменениями и внутренними условиями развития компании; метод концептуального моделирования — для построения схемы выявления точек масштабирования.

В рамках исследования точка масштабирования понимается как направление развития бизнеса, в котором одновременно присутствуют пять условий: устойчивый внешний тренд, наличие рыночного или технологического дефицита, готовность компании к управленческой трансформации, возможность цифрового или технологического усиления бизнес-модели и измеримый экономический эффект.

Для оценки потенциальных точек масштабирования использовались следующие аналитические критерии: соответствие долгосрочным трендам, наличие институциональной или рыночной поддержки, связь с технологическим суверенитетом и производительностью, возможность встраивания компании в новые цепочки создания стоимости, наличие платежеспособного спроса, а также возможность оценки результата через показатели выручки, маржинальности, производительности, снижения издержек, устойчивости и управляемости.

Логика исследования может быть представлена на рисунке 1.

Ограничением исследования является его теоретико-концептуальный характер. Работа не предполагает проведения массового эмпирического опроса предпринимателей или

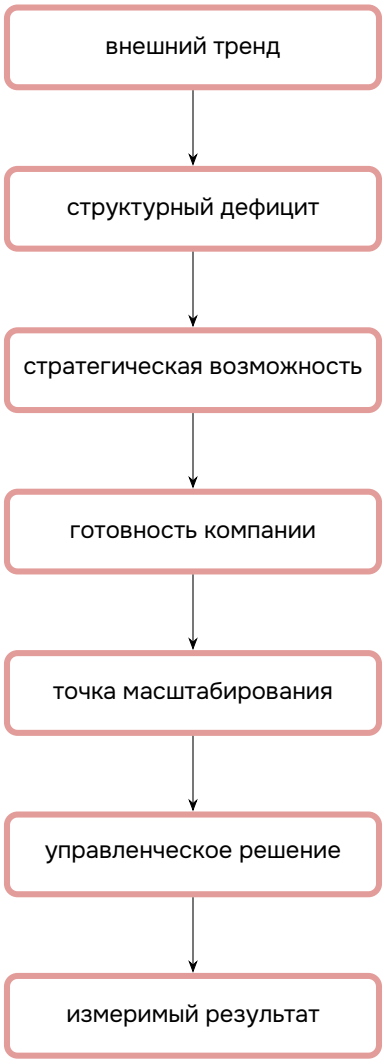


Рис. 1. Модель трансформации внешнего тренда в управленческое решение по масштабированию бизнеса. Источник: составлено автором.

статистического моделирования. Основной акцент сделан на систематизации научных подходов и разработке методологической рамки для выявления стратегических ориентиров масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рыночной среды.

Результаты

Проведенное исследование позволило уточнить содержание масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рыночной среды. Масштабирование в современных условиях не может быть сведено к увеличению продаж, расширению географии присутствия, росту числа филиалов или наращиванию производственных мощностей. Более корректно рассматривать его как управляемый процесс качественного и количественного развития компании, при котором расширение деятельности сопровождается сохранением или повышением эффективности, устойчивости и управляемости.

На основе анализа научных подходов установлено различие между ростом и масштабированием. Рост может иметь экстенсивный характер и сопровождаться пропорциональным увеличением затрат, численности персонала, управленческой нагрузки и операционных рисков. Масштабирование предполагает иную логику: компания должна увеличивать результат быстрее, чем растут издержки и сложность управления. Следовательно, ключевым критерием масшта-

бирования выступает не сам факт расширения, а способность бизнес-модели воспроизводиться в большем масштабе без потери качества, эффективности и финансовой устойчивости [9; 14; 24].

Исследования C. Zott, R. Amit и L. Massa позволяют дополнительно рассматривать бизнес-модель как объект стратегического анализа, через который компания связывает ресурсы, партнеров, клиентов и механизм создания ценности [25].

Направление развития может рассматриваться как точка масштабирования только при совпадении нескольких условий: наличие устойчивого внешнего тренда, наличие рыночного или технологического дефицита, готовность компании к управленческой трансформации, возможность цифрового или технологического усиления бизнес-модели, а также наличие измеримого экономического эффекта. Отсутствие одного из этих условий повышает риск того, что расширение бизнеса приведет не к устойчивому развитию, а к росту затрат, снижению качества и потере управляемости [11; 12].

Цифровая трансформация выступает механизмом масштабирования, поскольку позволяет расширять деятельность компании без пропорционального роста административных и операционных затрат. Цифровые технологии обеспечивают автоматизацию процессов, повышение прозрачности управления, ускорение принятия решений, развитие новых каналов продаж и улучшение клиентского опыта. Однако цифровизация не является самостоятельной точкой масштабирования. Она становится стратегически значимой только в том случае, если встроена в бизнес-модель и влияет на конкретные показатели: производительность, себестоимость, маржинальность, скорость операций, качество сервиса и устойчивость компании [4; 6].

Технологический суверенитет формирует новые направления роста в сферах, где существует импортозависимость, технологический разрыв, потребность в локализации, спрос на отечественные инженерные решения и государственная поддержка. Это смещает фокус масштабирования с традиционного потребительского рынка на производственные, инфраструктурные, технологические и B2B-сегменты [1; 3; 8].

Стратегическими ориентирами масштабирования бизнеса в горизонте 2026 года становятся повышение производительности, развитие цифровых бизнес-моделей, технологическое предпринимательство, локализация критически важных решений, участие в новых цепочках создания стоимости, развитие партнерств, рыночная проверка спроса и адаптация к изменению международных связей [2; 10; 13; 15].

При этом масштабирование все чаще происходит не внутри изолированной фирмы, а в системе межорганизационных связей. R. Adner рассматривает экосистему как структуру взаимозависимых участников и видов деятельности, необходимых для реализации ценностного предложения [16]. Это позволяет рассматривать отраслевую точку масштабирования не только как рыночную нишу, но и как позицию компании в новой цепочке создания стоимости.

Аналитическая основа статьи показывает, что период 2025–2030 годов характеризуется переходом к модели адаптивности и производительности. В этот период ключевыми становятся вопросы ограниченности ресурсов, доступа к капиталу, кадрового обеспечения, технологической независимости и эффективности распределения ресурсов. В этих условиях предпринимательская стратегия должна быть ориентирована не только на реакцию на текущий спрос, но и на выявление трендов, которые формируют будущую структуру рынков.

В результате исследования предложена трехуровневая модель анализа трендов при выявлении точек масштабирования бизнеса. Согласно данной модели, стратегические ориентиры масштабирования формируются на пересечении глобальной, национальной и отраслевой среды. Глобальный уровень отражает долгосрочные

технологические, экономические, демографические, социальные и геополитические изменения. Национальный уровень включает государственную политику, регулирование, технологический суверенитет, инвестиционные механизмы, налоговые изменения, кадровую политику и инфраструктурные приоритеты. Отраслевой уровень позволяет определить конкретные зоны практического применения трендов: состояние спроса, конкуренцию, цепочки поставок, производственные ограничения, технологические дефициты и потенциальные точки роста.

Представленная модель показывает, что поиск точек масштабирования бизнеса должен начинаться с анализа трендов. Тренды в данном случае рассматриваются не как отдельные прогнозы или краткосрочные рыночные сигналы, а как устойчивые направления изменений, которые постепенно перестраивают условия ведения бизнеса. Они задают будущую структуру спроса, влияют на доступность ресурсов, изменяют цепочки поставок, усиливают или ослабляют отдельные отрасли и формируют новые требования к бизнес-моделям.

Мировые тренды образуют наиболее широкий контур изменений. К ним относятся климатические и эпидемиологические риски, деглобализация, технологические сдвиги, изменение структуры занятости и новые подходы к человеческому капиталу. Их влияние проявляется не сразу, но именно они определяют, какие рынки будут расти, какие ресурсы станут дефицитными, какие технологии получат ускоренное развитие и какие модели управления окажутся недостаточными.

Глобальное потепление и эпидемиологические риски показывают, что устойчивость бизнеса становится не дополнительным условием, а фактором стратегического развития. Эти тренды влияют на агропромышленный комплекс, медицину, логистику, страхование, фармацевтику, биотехнологии и инфраструктурные решения. Для компаний это означает необходимость заранее учитывать природные, санитарные и ресурсные ограничения при выборе направлений масштабирования. Деглобализация как мировой тренд меняет логику международной экономики. Она ведет к переориентации цепочек поставок, росту протекционизма, усилению финансового контроля, развитию локального производства и поиску новых внешнеэкономических партнерств. В результате точки масштабирования смещаются в сторону импортозамещения, локализации, B2B-поставок, логистических сервисов, промышленной кооперации и технологического партнерства. Нейроразнообразие отражает изменение подходов к человеческому капиталу. В условиях кадрового дефицита и усложнения задач бизнесу становится важно учитывать различия в когнитивных стилях, способах восприятия информации, формах продуктивности и потребностях сотрудников. Этот тренд влияет на корпоративную культуру, HR-процессы, обучение, проектирование рабочих мест и управление производительностью. Национальные тренды переводят глобальные изменения в конкретные институциональные условия. Государственная политика, регулирование, налоговая и денежно-кредитная политика, целевое финансирование, технологический суверенитет, кадровая политика и инфраструктурные приоритеты определяют, какие направления развития получают поддержку, а какие сталкиваются с ограничениями. Именно на этом уровне тренд становится не только внешним сигналом, но и фактором распределения ресурсов, капитала и управленческого внимания. Отраслевые тренды показывают, где именно мировые и национальные изменения превращаются в практические возможности для бизнеса. В e-commerce это развитие цифровых каналов продаж, фулфилмента и персонализации клиентского опыта. В медицине — рост профилактических сервисов, телемедицины, медицинских технологий и локализации оборудования. В АПК — развитие агротеха, точного земледелия, биотехнологий и переработки. В логистике — перестройка маршрутов, складская инфраструктура, мультимодальные перевозки и цифровое управление цепочками поставок.

Следовательно, тренд становится основанием

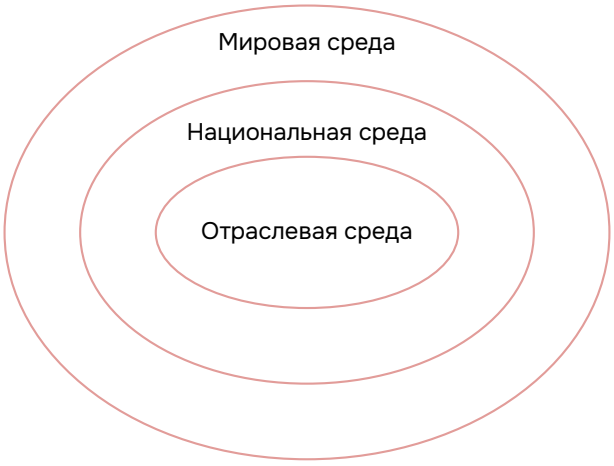


Рис. 2. Трехуровневая модель анализа трендов при выявлении точек масштабирования бизнеса. Источник: составлено автором.

для масштабирования только тогда, когда он проходит через три уровня анализа: мировой, национальный и отраслевой. На мировом уровне он задает направление изменения среды; на национальном уровне получает институциональное оформление; на отраслевом уровне превращается в конкретный спрос, дефицит или технологическую возможность.

Такой подход позволяет отличать поверхностные рыночные колебания от устойчивых стратегических ориентиров. Если компания реагирует только на краткосрочный спрос, она рискует масштабировать временную нишу. Если же она анализирует тренды в их взаимосвязи, то получает возможность заранее определить направления, в которых будет формироваться будущий рынок.

Таким образом, в условиях структурной трансформации рыночной среды тренды выступают исходной точкой стратегического масштабирования. Они позволяют компании понять, не только где рынок находится сейчас, но и куда он смещается. Поэтому выбор точки масштабирования должен основываться на выявлении устойчивого тренда, оценке его национального и отраслевого проявления, а также на проверке способности компании превратить этот тренд в управленческое решение и измеримый экономический результат.

Для конкретизации предложенной трехуровневой модели были выделены отраслевые ориентиры масштабирования бизнеса в горизонте 2026 года. Их выбор обусловлен тем, что именно в данных сферах наиболее заметно проявляется пересечение долгосрочных трендов, национальных приоритетов, структурных дефицитов и потенциального рыночного спроса.

Таблица 1. Отраслевые ориентиры масштабирования бизнеса в горизонте 2026 года.

Отраслевое направление	Структурные предпосылки роста	Потенциальные точки масштабирования	Возможные показатели оценки
Агропромышленный комплекс	Рост значения продовольственной безопасности, развитие агротехнологий, потребность в повышении производительности сельского хозяйства	Точное земледелие, цифровой мониторинг полей, переработка продукции, агробиотехнологии, автоматизация сельхозпроизводства	Урожайность, себестоимость продукции, доля переработки, экспортная выручка, производительность на единицу площади

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Отраслевые ориентиры масштабирования бизнеса в горизонте 2026 года. (Продолжение таблицы)

Отраслевое направление	Структурные предпосылки роста	Потенциальные точки масштабирования	Возможные показатели оценки
Логистика	Перестройка цепочек поставок, развитие новых транспортных коридоров, рост значения внутренней и международной связанности рынков	Складская инфраструктура, транспортно-логистические центры, цифровые системы управления поставками, мультимодальные перевозки, сервисы контроля доставки	Срок доставки, стоимость логистики, загрузка мощностей, оборачиваемость склада, доля своевременных поставок
Медицина	Рост спроса на профилактику, импортозамещение медицинского оборудования и препаратов, развитие цифровых медицинских сервисов	Телемедицина, профилактические программы, локализация медицинского оборудования, производство фармацевтических субстанций, медицинская робототехника	Количество пациентов, стоимость услуги, доля отечественных компонентов, скорость диагностики, повторные обращения
IT-сектор	Цифровая трансформация бизнеса, технологический суверенитет, спрос на отечественное программное обеспечение и инфраструктурные решения	Разработка отечественного ПО, автоматизация бизнес-процессов, кибербезопасность, аналитические платформы, отраслевые цифровые сервисы	Выручка от цифровых продуктов, снижение операционных затрат, скорость обработки данных, количество внедрений, уровень импортозамещения
E-commerce	Цифровизация потребления, развитие маркетплейсов, рост требований к скорости доставки и качеству клиентского пути	Нишевые онлайн-платформы, D2C-модели, омниканальные продажи, фулфилмент, персонализация клиентского опыта	Конверсия, средний чек, LTV, CAC, скорость доставки, доля повторных покупок
Туризм	Рост внутреннего спроса, развитие региональной инфраструктуры, государственная поддержка туристических проектов	Модульные гостиницы, санаторно-курортные объекты, цифровые сервисы бронирования, региональные маршруты, круглогодичные туристические продукты	Загрузка номерного фонда, средний чек, туристический поток, сезонность спроса, срок окупаемости проекта
Промышленность	Импортозамещение, технологическая независимость, потребность в модернизации производств и развитии отечественного оборудования	Станкостроение, промышленная автоматизация, роботизация, производство комплектующих, инженерные центры, сервисное обслуживание оборудования	Производительность оборудования, доля локализации, снижение простоев, себестоимость производства, объем выпуска

Представленные отраслевые ориентиры в таблице 1 показывают, что точки масштабирования в горизонте 2026 года формируются преимущественно в сферах, связанных с базовыми потреб-

ностями экономики, технологической независимостью, цифровизацией, внутренним спросом и перестройкой цепочек создания стоимости. Наиболее перспективными становятся не только потребительские рынки, но и B2B-сегменты, инфраструктурные проекты, производственные цепочки и технологические сервисы.

При этом приведенные направления не следует рассматривать как исчерпывающий перечень отраслей для масштабирования. Их значение состоит в демонстрации принципа отбора: стратегический потенциал возникает там, где отраслевой спрос совпадает с долгосрочными трендами, национальными приоритетами и возможностью получения измеримого экономического результата. Поэтому таблица выполняет не прогнозную, а аналитико-методическую функцию: она показывает, каким образом предложенная модель может применяться для выявления практических точек масштабирования бизнеса.

На основе проведенного анализа предложена логическая модель выявления точек масштабирования. Данная модель позволяет рассматривать тренды не как абстрактные прогнозы, а как основание для выбора направлений роста. Тренд становится практически значимым для бизнеса только тогда, когда он связан с конкретным дефицитом, возможностями компании и измеримым экономическим результатом.

Обсуждение

Полученные результаты показывают, что в условиях структурной трансформации рыночной среды меняется сама логика масштабирования бизнеса. Если ранее масштабирование часто рассматривалось через расширение продаж, открытие новых точек, франчайзинг, рост рекламного охвата или выход в новые регионы, то в новых условиях такой подход становится недостаточным. Расширение без изменения бизнес-модели, системы управления и технологической базы может привести к росту внутренних противоречий и снижению устойчивости компании.

Принципиальное значение приобретает способность бизнеса отличать краткосрочную рыночную возможность от устойчивого тренда. Краткосрочный спрос может дать временный рост, но не всегда формирует основу для масштабирования. Устойчивый тренд, напротив, задает направление долгосрочных изменений и позволяет компании заранее встроиться в будущую структуру рынка. Поэтому работа с трендами должна рассматриваться не как прогнозирование отдельных событий, а как инструмент стратегического управления.

Будущее рыночной среды формируется не внезапно, а постепенно — через совокупность технологических, экономических, институциональных, демографических и социальных изменений. В этом смысле тренды выступают не просто аналитическими сигналами, а структурными силами, которые определяют контекст будущих решений. Компании, способные распознавать такие изменения на ранней стадии, получают преимущество не за счет реакции на уже сложившуюся ситуацию, а за счет предварительной настройки бизнес-модели, технологий, партнерств и системы управления.

Особое значение имеет различие между прогнозированием будущего и его стратегическим конструированием. Прогнозирование предполагает описание возможных сценариев развития среды. Стратегическое конструирование связано с тем, что компания уже сегодня принимает решения, формирующие ее будущую конкурентоспособность. Выбор бизнес-модели, внедрение цифровых решений, развитие технологических компетенций, выход в новые цепочки поставок и формирование партнерств становятся элементами не только текущего управления, но и создания будущей рыночной позиции.

В этой логике масштабирование должно начинаться не с вопроса о том, где быстро увеличить продажи, а с вопроса о том, какие структурные изменения создают долгосрочную возможность для роста. Если компания ориентируется только на текущий спрос, она рискует масштабировать устаревшую модель. Если же она соотносит свои действия с долгосрочными трендами, масштабирование приобретает стратегический характер.

В качестве авторского наблюдения можно привести пример развития сети «Магнит», где одним из ключевых управленческих решений стал переход от дистрибьюторской модели к формату магазинов у дома. На начальном этапе такая возможность не была очевидной: действующая модель дистрибуции обеспечивала устойчивый товарный оборот, а открытие собственной розничной сети требовало изменения логики бизнеса. Однако именно способность заранее увидеть изменение потребительского рынка и перспективность формата шаговой доступности позволила сформировать новую модель масштабирования.

В данном случае точка масштабирования возникла на пересечении растущего потребительского спроса, недостаточной насыщенности рынка современными форматами розничной торговли, наличия дистрибьюторской инфраструктуры, понимания товарных потоков и готовности компании воспроизводить новый формат в массовом масштабе. Переход к магазинам у дома был не просто расширением бизнеса, а трансформацией бизнес-модели: компания перешла от обслуживания внешних каналов продаж к созданию собственной розничной сети и прямому взаимодействию с конечным потребителем.

Данный пример показывает, что стратегическая точка масштабирования часто становится очевидной для рынка только постфактум. На ранней стадии она может восприниматься как спорное решение, поскольку выходит за рамки привычной операционной логики компании. Однако при совпадении рыночного тренда, операционной готовности и способности тиражировать формат такое решение становится источником долгосрочного конкурентного преимущества.

Важным ограничением масштабирования остается управленческая готовность компании. Даже перспективное направление роста не может быть реализовано устойчиво, если организация не обладает формализованными процессами, системой контроля, финансовой дисциплиной, кадровым резервом и цифровой инфраструктурой. В этом случае рост усиливает слабые места компании. Поэтому масштабирование требует предварительной внутренней подготовки: перестройки процессов, распределения ответственности, внедрения управленческого учета и формирования механизмов оценки результата.

Цифровая трансформация в данном контексте выступает одним из ключевых инструментов подготовки бизнеса к масштабированию. Она позволяет снизить зависимость от ручного управления, повысить прозрачность операций, ускорить обработку данных и создать основу для роста без пропорционального увеличения затрат. Однако цифровизация не должна подменять стратегию. Внедрение цифровых инструментов без связи с бизнес-моделью и экономическим результатом не формирует устойчивого преимущества.

Технологический суверенитет усиливает значение производственных, инженерных и инфраструктурных направлений масштабирования. В новых условиях перспективными становятся не только рынки конечного потребления, но и сегменты, связанные с локализацией технологий, импортозамещением, промышленной автоматизацией, технологическим предпринимательством и развитием отечественных решений. Это означает, что компании должны искать точки роста не только в увеличении спроса, но и в закрытии структурных дефицитов экономики.

При этом технологический суверенитет не означает отказа от международного развития. Напротив, он предполагает более избирательную и стратегически управляемую международную кооперацию. Переориентация внешних связей, формирование новых партнерств, развитие логистических маршрутов и участие в новых цепочках создания стоимости становятся важными условиями масштабирования в 2026 году.

Маркетинговая проверка остается обязательным элементом оценки точки масштабирования. Даже если направление соответствует долгосрочному тренду, государственной политике или технологическому приоритету, оно не становится бизнес-возможностью без платежеспособного спроса, понятного клиента, каналов про-

даж, конкурентного позиционирования и экономической модели. Тренд задает направление, но коммерческий результат возникает только при наличии рыночной валидации.

Таким образом, масштабирование бизнеса в условиях структурной трансформации рыночной среды должно строиться на соединении четырех элементов: анализа долгосрочных трендов, оценки внутренних возможностей компании, технологического усиления бизнес-модели и проверки рыночного спроса. Нарушение этого баланса снижает вероятность успешного масштабирования.

Практическое значение полученных результатов состоит в том, что предложенная логика может использоваться компаниями при выборе направлений роста. Перед запуском масштабирования необходимо определить, какой внешний тренд формирует возможность, какой рыночный или технологический дефицит закрывает компания, готова ли ее управленческая система к росту, какие цифровые или технологические инструменты усиливают бизнес-модель и каким показателем будет измеряться результат.

Следовательно, масштабирование в горизонте 2026 года должно пониматься как стратегический процесс, в котором рост связан не только с расширением рынка, но и с производительностью, устойчивостью, технологической состоятельностью и способностью компании участвовать в формировании будущей экономической структуры.

Заключение

Проведенное исследование показало, что масштабирование бизнеса в условиях структурной трансформации рыночной среды должно рассматриваться как управляемый стратегический процесс, а не как простое увеличение объема деятельности. В современных условиях расширение бизнеса само по себе не гарантирует повышения конкурентоспособности. Напротив, при отсутствии управленческой, технологической и финансовой готовности рост может привести к увеличению издержек, снижению качества, усложнению процессов и потере устойчивости.

Масштабирование отличается от экстенсивного роста тем, что предполагает воспроизводимость бизнес-модели, сохранение управляемости, повышение эффективности и наличие измеримого экономического результата. Поэтому ключевым критерием масштабирования становится способность компании увеличивать результат быстрее, чем растут затраты и управленческая сложность.

В условиях 2026 года поиск точек масштабирования должен основываться на анализе устойчивых трендов, а не только на реакции на текущий спрос. Тренды формируют контуры будущей рыночной среды и задают направления, в которых возникают новые дефициты, потребности и возможности для бизнеса. Наиболее значимыми факторами становятся технологический суверенитет, цифровая трансформация, повышение производительности, развитие технологического предпринимательства, изменение международных связей, локализация критически важных решений и участие компаний в новых цепочках создания стоимости.

В статье предложена логика выявления точек масштабирования, согласно которой перспективное направление роста возникает при совпадении нескольких условий: наличия устойчивого внешнего тренда, рыночного или технологического дефицита, готовности компании к управленческой трансформации, возможности цифрового или технологического усиления бизнес-модели и измеримого экономического эффекта. Такой подход позволяет отличать стратегическую точку масштабирования от краткосрочной рыночной возможности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная модель может использоваться компаниями при выборе направлений развития. Она позволяет оценивать не только привлекательность рынка, но и внутреннюю готовность бизнеса, ресурсную эффективность, технологическую состоятельность и связь проекта с долгосрочными изменениями внешней среды.

Таким образом, масштабирование бизнеса в условиях структурной трансформации рыночной среды должно быть связано с производительностью, устойчивостью, цифровой зрелостью, технологической независимостью и стратегическим пониманием будущего. Компании, способные распознавать тренды, соотносить их со своими компетенциями и переводить в конкретные управленческие решения, получают возможность не только адаптироваться к изменениям, но и участвовать в формировании новой экономической реальности.

Библиографический список

1. *Авдеева И. Л.*, *Азиева З. И.*, *Утевская А. П.* Развитие технологического предпринимательства для обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – 2 (46). – С. 10–16.
2. *Азоев Г. Л.*, *Сумарокова Е. В.*, *Котова А. Н.* Маркетинговый подход к масштабированию бизнеса инновационного стартапа // Вестник университета. – 2023. – № 9. – С. 38–47. – DOI: 10.26425/1816-4277-2023-9-38-47.
3. *Афанасьев А. А.* Технологический суверенитет: основные направления политики по его достижению в современной России // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2193–2212. – DOI: 10.18334/vinec.12.4.116433.
4. Выбор типа бизнес-модели для реализации стратегии цифровой трансформации сетевого предприятия / Ю. Ф. Тельнов [и др.] // Бизнес-информатика. – 2022. – Т. 16, № 4. – С. 50–67. – DOI: 10.17323/2587-814X.2022.4.50.67.
5. *Краковская И. Н.* Цифровая трансформация промышленных бизнес-моделей: концептуальные подходы и сценарии // π-Economy. – 2025. – Т. 18, № 3. – С. 7–28. – DOI: 10.18721/JE.18301.
6. *Лукина О. В.*, *Курочкина А. А.*, *Назаров П. В.* Цифровая трансформация бизнес-моделей с целью повышения эффективности процесса управления компанией // Ученые записки Международного банковского института. – 2020. – 3 (33). – С. 84–98.
7. *Макин А. Н.*, *Кисляков А. Н.* Современные методы оценки эффективности стратегического планирования цифровой трансформации и масштабирования бизнеса // Kant. – 2024. – 4 (53). – С. 97–103. – DOI: 10.24923/2222-243X.2024-53.14.
8. *Медведева Н. В.* Подходы к оценке достижения технологического суверенитета // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 1. – С. 91–104. – DOI: 10.18334/vinec.14.1.120653.
9. *Никонов О. К.* Бизнес-модели масштабирования как стратегия развития иностранных и российских компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – 12 (4–1). – С. 350–357. – DOI: 10.34670/AR.2022.17.26.044.
10. *Поддубная М. Н.*, *Сахарова Д. В.* Современные тенденции развития международного предпринимательства // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – 5–3 (99). – С. 6–11. – DOI: 10.24412/2411-0450-2023-5-3-6-11.
11. *Сафин Р. И.* Основные риски масштабирования бизнеса: сущность и особенности минимизации // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – 12–8 (80). – С. 160–162.
12. *Семин Д. В.*, *Хоменко Е. Б.* Трансформация системы управления организацией в условиях масштабирования бизнес-модели // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2025. – Т. 35, № 2. – С. 286–291. – DOI: 10.35634/2412-9593-2025-35-2-286-291.
13. *Скоробогатова Т. Н.*, *Ильясова М. К.* Основные подходы к формированию бизнес-стратегии развития предприятия // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2021. – 1 (71). – С. 185–189.
14. *Смирнова Е. А.*, *Лукашов С. О.* Сущность и способы масштабирования бизнеса // Chronos. – 2022. – № 11. – С. 161–162.
15. *Харин А. А.* Цифровая трансформация бизнеса и ее влияние на управление устойчивостью бизнеса : Сборник трудов XXIV международной научной конференции. Москва, 03–21 апреля 2023 года // Цивилизация знаний: российские реалии. – Российский новый университет, 2023. – С. 932–940. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=65244789 (дата обр. 27.07.2026). – EDN BVNOFJ.
16. *Adner R.* Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. – 2017. – Vol. 43, no. 1. – P. 39–58. – DOI: 10.1177/0149206316678451.
17. *Chesbrough H.* Business Model Innovation: Opportunities and Barriers // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43, no. 2/3. – P. 354–363. – DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010.
18. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights / A. Bharadwaj [et al.] // MIS Quarterly. – 2013. – Vol. 37, no. 2. – P. 471–482. – DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.
19. *Eisenmann T.*, *Parker G.*, *Van Alstyne M. W.* Strategies for Two-Sided Markets // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84, no. 10. – P. 92–101.
20. *Osterwalder A.*, *Pigneur Y.* Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers,

and Challengers. — Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. — 288 p.
21. *Porter M. E.* What Is Strategy? // Harvard Business Review. — 1996. — Vol. 74, no. 6. — P. 61–78.
22. *Ries E.* The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. — New York : Crown Business, 2011. — 336 p.
23. *Teece D. J.* Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43, no. 2/3. — P. 172–194. — DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
24. *Teece D. J.*, *Pisano G.*, *Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. — 1997. — Vol. 18, no. 7. — P. 509–533. — DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
25. *Zott C.*, *Amit R.*, *Massa L.* The Business Model: Recent Developments and Future Research // Journal of Management. — 2011. — Vol. 37, no. 4. — P. 1019–1042. — DOI: 10.1177/0149206311406265.

УДК 658.7; 005.5 DOI: 10.14451/1.259.296

Алгоритм повышения эффективности управления операционной логистической деятельностью организации

© 2026 **Гегечкори Глеб Георгиевич**
Аспирант. Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов. Россия, Санкт-Петербург.
E-mail: gegtor.01@mail.ru

© 2026 **Бурова Наталья Викторовна**
Доктора экономических наук профессор, профессор кафедры статистики и эконометрики СПБГЭУ, профессор кафедры экономики и управления СПБГУП. Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов. Россия, Санкт-Петербург.
E-mail: nbourova@mail.ru

Ключевые слова: операционная логистическая деятельность, алгоритм управления логистикой, эффективность логистических процессов, диагностика логистики, логистические затраты, ключевые показатели эффективности, управление материальными потоками, цифровизация логистики.

В статье исследуются теоретические и методические основы повышения эффективности управления операционной логистической деятельностью организации. Проанализировано соотношение механизма и алгоритма управления логистическими процессами, рассмотрены показатели оценки затрат, продолжительности операций, производительности, надежности и качества логистического сервиса. Выявлена необходимость установления последовательности действий, связывающей диагностику состояния логистических процессов, определение причин отклонений, ранжирование резервов и выбор управленческих решений. На основе системного, процессного и структурно-функционального подходов разработан алгоритм, состоящий из шести этапов: определения цели и границ анализа, сбора и проверки исходных данных, диагностики логистических процессов, ранжирования резервов, реализации решений и оценки достигнутого эффекта. Предложен индекс приоритета, позволяющий сопоставлять проблемные процессы с учетом величины отклонения, управляемости причины, ожидаемого результата и ресурсоемкости мероприятия. Сформированы интегральный индекс логистической эффективности и показатель экономического эффекта от реализации выбранных решений. Установлено, что применение алгоритма позволяет обосновать выбор мероприятий, закрепить ответственность за их выполнение и обеспечить возврат к предшествующим этапам при недостижении целевых показателей в управлении. По итогам исследования сделаны выводы о возможности использования разработанного алгоритма при управлении снабжением, запасами, складскими операциями, транспортировкой и выполнением заказов.

Введение

Операционная логистическая деятельность формирует условия для движения материального потока с прохождением всего цикла от закупки ресурсов до передачи продукции потребителю. Соответственно, качество ее организации влияет на продолжительность производственно-сбытового цикла, величину запасов, использование транспортно-складских мощностей и соблюдение сроков исполнения заказов. Причем значение данной сферы возрастает в условиях изменения направлений грузопотоков и повышения нагрузки на отдельные виды транспорта. Согласно статистическим материалам Федеральной службы государственной статистики (Росстата), транспортный сектор играет существенную роль в обеспечении хозяйственного оборота, что попросту подтверждает необходимость постоянного повышения качества управления перевозочными процессами [9].

Стоит отдельно указать, что цифровизация и обусловленные ею трансформационные процессы создают дополнительные возможности для фиксации операций, наблюдения за перемещением ресурсов и обработки информации, которая может продуктивно использоваться в управлении. Вместе с тем наличие программных решений само по себе не гарантирует улучшения результатов, что подтверждается данными статистического сборника НИУ ВШЭ, согласно которым распространение цифровых технологий сопровождается повышением расходов организаций на соответствующие решения, инфраструктуру и подготовку кадров [1]. Следовательно, внедрение технологии должно быть связано с измеримой задачей управления и заданным показателем результата.

Современные исследования раскрывают принципы управления операционной логистической деятельностью, факторы ее эффективности и инструменты совершенствования отдельных процессов. Например, В. Д. Мелехин связывает повышение качества управления с учетом изменений внешней среды, согласованием решений и периодическим пересмотром параметров логистической деятельности [7]. Вместе с тем сохраняется методическая проблема, заключающаяся в переходе от выявленной проблемы к обоснованному мероприятию. В организациях данный переход зачастую строится на экспертном решении руководителя, локальной инициативе подразделения либо реакции на уже возникшее нарушение, что повышает риски выбора меры, которая устраняет проявление проблемы, но сохраняет ее первопричину.

В этом отношении алгоритмизация управления позволяет закрепить исходные данные, порядок действий и условия перехода между этапами. Соответственно, основной научный вопрос исследования состоит в определении последовательности, связывающей диагностику процессов, ранжирование резервов, выбор мероприятий и оценку эффекта, что послужит продолжением авторских исследований в области механизмов повышения эффективности управления операционной логистической деятельностью. Методологическую основу при этом составят системный, процессный и структурно-функциональный подходы.

Цель исследования — разработать алгоритм повышения эффективности управления операционной логистической деятельностью организации.

Основная часть

Алгоритм представляет собой установленную последовательность действий, которая необходима для преобразования сведений о логистических процессах в решение и измеримый результат. Во многом назначение алгоритма состоит в снижении неопределенности при выборе мероприятий.

Так, современные инновационные процессы в управлении логистическими процессами расширяют состав доступных решений; в этом отношении Ю. В. Рагулина выделяет применение WMS- и TMS-систем, аналитики больших данных, искусственного интеллекта, Интернета вещей и роботизации, которые крайне продуктивны в управлении операционной логистической деятельностью [8]. При этом выбор технологии должен следовать после выявления управленческой проблемы, а обратная последовательность

создает риск автоматизации нерациональной операции и закрепления избыточных затрат, что скажется и на эффективности всей системы, и на результатах цифровых трансформаций.

Стоит отметить, что механизм повышения эффективности и алгоритм его реализации имеют различное назначение, поскольку первый объединяет цели, принципы, методы, ресурсы, инструменты и связи между участниками управления, а второй (алгоритм) устанавливает порядок использования данных элементов. Соотношение механизма и алгоритма представлено в таблице 1.

Таблица 1. Разграничение механизма и алгоритма повышения эффективности управления операционной логистической деятельностью.

Критерий сравнения	Механизм повышения эффективности	Алгоритм повышения эффективности
Назначение	Формирует состав управленческого воздействия	Устанавливает последовательность конкретных действий
Основные элементы	Цели, методы, ресурсы, показатели, информационное обеспечение	Этапы, входные данные, действия, результаты, условия перехода
Исходная основа	Стратегические и операционные цели организации	Фактические показатели и выявленные отклонения
Результат применения	Организация направленного воздействия на логистические процессы	Получение и проверка результата конкретного решения
Обратная связь	Связывает блоки управления	Возвращает процесс к требуемому этапу при недостижении цели

Как итог, предлагаемый алгоритм должен обеспечивать измеримость исходного состояния, установление причины отклонения, сопоставление решений, закрепление ответственности и повторную оценку результата, что послужит закономерным результатом — развитием механизма.

Итак, диагностика операционной логистической деятельности выступает центральным аналитическим этапом предложенного алгоритма и формирует основания для ранжирования резервов и выбора управленческих решений. Прежде всего диагностика выступает исходным этапом обоснования решения, то есть система показателей должна отражать затраты организации и параметры исполнения логистических функций. Например, Е. А. Ступникова обосновывает применение показателей общих логистических издержек, качества сервиса, длительности цикла, производительности и возврата на инвестиции в логистическую инфраструктуру [10]. На основе данного подхода показатели объединены в четыре группы, представленные в таблице 2.

Таблица 2. Система показателей диагностики операционной логистической деятельности.

Группа	Основные показатели	Назначение с позиции управления
Затратные	Совокупные логистические затраты; затраты на обработку заказа; транспортные и складские расходы	Выявление операций с повышенной ресурсоемкостью
Временные	Длительность логистического цикла; срок обработки заказа; продолжительность простоя	Поиск задержек и несогласованных операций

Продолжение на следующей странице

Таблица 2. Система показателей диагностики операционной логистической деятельности. (Продолжение таблицы)

Группа	Основные показатели	Назначение с позиции управления
Результативные	Производительность персонала и оборудования; оборачиваемость запасов; коэффициент загрузки мощностей	Оценка использования ресурсов
Сервисные	Доля заказов, выполненных в срок; уровень ошибок; сохранность грузов; доля возвратов	Оценка качества исполнения обязательств

Так, для каждого показателя устанавливаются фактическое и целевое значения, допустимый интервал и источник данных. Относительное отклонение определяется по формуле:

$$D_i = \frac{|X_i - X_i^*|}{X_i^*} \cdot 100\%,$$

где

D_i – относительное отклонение i-го показателя, %;

X_i – фактическое значение показателя;

X_i^* – целевое значение показателя.

Так, направление отклонения определяется экономическим содержанием показателя; например, увеличение срока доставки и затрат означает ухудшение, а повышение доли своевременных заказов, соответственно, улучшение. Причина отклонения в целом устанавливается на уровне операции, ресурса, организационного взаимодействия либо информационного обмена; результат перевозки при этом зависит от состояния инфраструктуры, согласования графиков и параметров обработки груза [4]. В связи с этим источник потерь может находиться вне зоны ответственности перевозчика.

При диагностике процессов, в которых участвуют несколько подразделений либо контрагентов, требуется установить точки передачи материального потока и информации. В научной литературе, посвященной вопросам трансграничной электронной коммерции, отмечается влияние координации закупок, запасов, упаковки, транспортировки и обработки возвратов на итоговый результат [12]. В контексте внутриорганизационной логистики, опираясь на данное положение, формируется необходимость оценки процесса от момента возникновения потребности до завершения исполнения заказа.

Итак, после установления причин производится ранжирование проблемных процессов. Для j-го процесса предлагается определять индекс приоритета:

$$P_j = w_1 D_j + w_2 U_j + w_3 E_j - w_4 C_j,$$

где

P_j – индекс приоритета изменения процесса;

D_j – нормированная величина отклонения;

U_j – степень управляемости выявленной причины;

E_j – ожидаемый вклад решения в итоговый результат;

C_j – относительная ресурсоемкость мероприятия;

$w_1, \ldots, w_4$ – весовые коэффициенты, сумма которых равна 1.

Все частные оценки приводятся к интервалу от 0 до 1. Наибольшее значение P_j указывает на приоритетный процесс. Данный подход соответствует представлению о согласовании операций, инфраструктуры и информационного

взаимодействия в пределах единого движения товара [13].

Учитывая все приведенное, представим алгоритм повышения эффективности управления операционной логистической деятельностью (рис. 1).

Опираясь на рисунке 1, первый этап алгоритма предусматривает постановку цели и определение границ анализа. Так, руководство устанавливает процесс, период оценки, целевой результат и ресурсные ограничения. Цель в данном случае выражается через изменение показателя, например сокращение времени комплектации заказа на 12% при сохранении допустимого уровня ошибок. Второй этап алгоритма связан со сбором и проверкой данных; в данном случае источниками служат учетные системы, документы складского и транспортного учета, сведения о заказах, претензиях, простоях и возвратах. Данные сопоставляются по периоду, единице измерения и объекту учета; как отмечает Д. В. Квятковский, цифровые технологии значимы для информационной обеспеченности и прозрачности цепей поставок, а также отслеживания движения товаров [2]. В рамках алгоритма прозрачность означает возможность связать показатель с конкретной операцией и ответственным участником. Так, при использовании нескольких информационных систем проверяются расхождения и дублирование. Например, А. А. Лукашевич связывает цифровое преобразование логистических бизнес-процессов с ИТ-импортозамещением и скоростью обмена данными [3]. Результатом этапа становится сформированный проверенный массив данных.

Третий этап включает расчет отклонений и установление причин. Например, для проблемного процесса определяются последовательность операций, время выполнения, ресурсы, точки ожидания и источники ошибок. Логистический подход и цифровые технологии позволяют сокращать временные и финансовые потери [5], а решение принимается после подтверждения причинной связи.

Четвертый этап предполагает ранжирование резервов и выбор мероприятий. Для каждой причины формируются варианты решения, которые могут предусматривать изменение регламента операции, перераспределение функций, пересмотр параметров запасов, изменение маршрута, настройку информационного обмена либо внедрение программного инструмента. Например, Т. В. Подольская и А. Г. Сотников отмечают влияние искусственного интеллекта, Интернета вещей, блокчейна, роботизации и цифровых двойников на производительность и прозрачность (в данном случае – обеспеченность информацией) транспортно-логистической деятельности [6]. Исходя из этого выбор конкретной технологии определяется характером выявленного отклонения, качеством данных и ожидаемым экономическим эффектом.

Пятый этап охватывает реализацию решения и текущий мониторинг. Для мероприятия обязательно устанавливаются срок, бюджет, исполнитель и контрольные значения. При значительном масштабе изменений применяется пилотное внедрение; перспективно, в соответствии с концепцией «конвейера данных» использование единых стандартов электронного обмена и сопряжения цифровых платформ [11].

Шестой заключительный этап предусматривает оценку эффекта и закрепление результата, то есть достигнутое решение включается во внутренний регламент. В случае частичного достижения цели осуществляется корректива, а при отсутствии эффекта производится возврат к выбору решения или повторной диагностике.

В наиболее общем виде содержание этапов представлено в таблице 3.

Таблица 3. Содержание этапов алгоритма повышения эффективности управления операционной логистической деятельностью.

Этап	Исходные данные	Основные действия	Результат этапа	Условие перехода
1. Постановка цели	Стратегические и операционные цели	Выбор процесса, периода и целевых значений	Паспорт анализируемого процесса	Цель имеет количественное выражение
2. Сбор данных	Учетные и операционные сведения	Проверка полноты, сопоставимости и достоверности	Проверенный массив данных	Получены обязательные показатели
3. Диагностика	Фактические и целевые значения	Расчет отклонений и установление причин	Перечень проблемных операций	Причины существенных отклонений установлены
4. Выбор решения	Проблемы, причины и ограничения	Ранжирование резервов, сравнение мероприятий	Утвержденный план изменений	Эффект превышает затраты на реализацию
5. Реализация	План, сроки, ресурсы и ответственные лица	Выполнение мероприятий и текущий мониторинг	Фактические результаты изменений	Завершен период наблюдения
6. Итоговая оценка	Показатели до и после изменений	Оценка эффекта и принятие решения	Закрепление, корректировка либо пересмотр решения	Цель достигнута или назначена повторная диагностика

Для итоговой оценки предлагается использовать интегральный индекс логистической эффективности. Частные показатели предварительно нормируются. Для показателя-стимулятора применяется формула:

$$K_i = \min\left(\frac{X_i}{X_i^*}, 1\right).$$

Для показателя-дестимулятора применяется формула:

$$K_i = \min\left(\frac{X_i^*}{X_i}, 1\right),$$

где

K_i – нормированное значение показателя;

X_i – фактическое значение показателя;

X_i^* – целевое значение показателя.

Интегральный индекс определяется следующим образом:

$$I_{лэ} = \sum_{i=1}^{n} w_i K_i, \sum_{i=1}^{n} w_i = 1,$$

где

$I_{лэ}$ – интегральный индекс логистической эффективности;

w_i – вес i-го показателя;

n – количество показателей.

Индекс находится в интервале от 0 до 1, а приближение к 1 характеризует достижение цели. Состав и веса показателей определяются видом процесса и задачей анализа, например, экспертным путем.

Экономический эффект применения алгоритма предлагается рассчитывать по формуле:

$$Э_{алг} = (З_0 - З_1) + \Delta МД - З_{вн},$$

где

$Э_{алг}$ – экономический эффект применения алгоритма;

$З_0$ – логистические затраты до реализации мероприятия;

$З_1$ – логистические затраты после его реализации;

$\Delta МД$ – прирост маржинального дохода, связанный с повышением качества исполнения заказов;

$[З_{вн}$ – затраты на разработку и внедрение решения.

Стоит подчеркнуть, что те же современные методы искусственного интеллекта позволяют повышать точность прогнозирования спроса, выбирать маршруты и улучшать использование ресурсов. Литературный обзор W. Chen, Y. Men, N. Fuster, C. Osorio и A. A. Juan позволяет подчеркнуть результативность совместного использования методов искусственного интеллекта с оптимизационными и имитационными моделями [14]. Применение методов в авторском алгоритме целесообразно на четвертом этапе, когда проблема диагностирована и определены критерии выбора решения.

При наличии нескольких целей решение может основываться на целевом программировании. K. Douaioui, O. Benmoussa и M. Ahlaqqach предлагают совместное использование целевого программирования с метаэвристическими методами для поиска решений в цепях поставок при наличии ограничений и неопределенности [15]. На практике данный подход позволяет сопоставить затраты, срок, сервис и ресурсные ограничения без сведения управленческой задачи к одному показателю.

Применение алгоритма зависит от использования достоверных данных, закрепленной ответственности и количественно выраженных целей; в целом итоговая оценка зависит от обоснованности нормативных значений и весов, поэтому целевые параметры пересматриваются при изменении технологии и условий выполнения операций.

Заключение

В исследовании разработан алгоритм повышения эффективности управления операционной логистической деятельностью, который связывает фактическое состояние процессов с выбором, реализацией и проверкой решения. Установлено, что исходным условием повышения эффективности выступает диагностика, основанная на затратных, временных, результативных и сервисных показателях. Расчет отклонения дополняется установлением причины, поскольку одинаковое изменение показателя может быть связано с различными операциями и участниками.

Предложенный индекс приоритета позволяет ранжировать проблемные процессы с учетом величины отклонения, управляемости причины, ожидаемого эффекта и ресурсоемкости мероприятия, за счет чего выбор решения опирается на сопоставимые критерии. Авторский алгоритм объединяет постановку цели, сбор данных, диагностику, ранжирование резервов, реализацию решения и оценку результата; наличие возвратных связей позволяет пересмотреть решение при недостижении цели.

Разработанные в сопровождение алгоритма интегральный индекс и показатель экономического эффекта создают основания для итоговой оценки результативности. Практическое применение алгоритма позволит упорядочить работу логистических подразделений, сократить необоснованные затраты и повысить качество исполнения заказов. Дальнейшее исследование может быть связано с апробацией алгоритма на данных конкретной организации и уточнением весов показателей для различных видов логистических процессов.

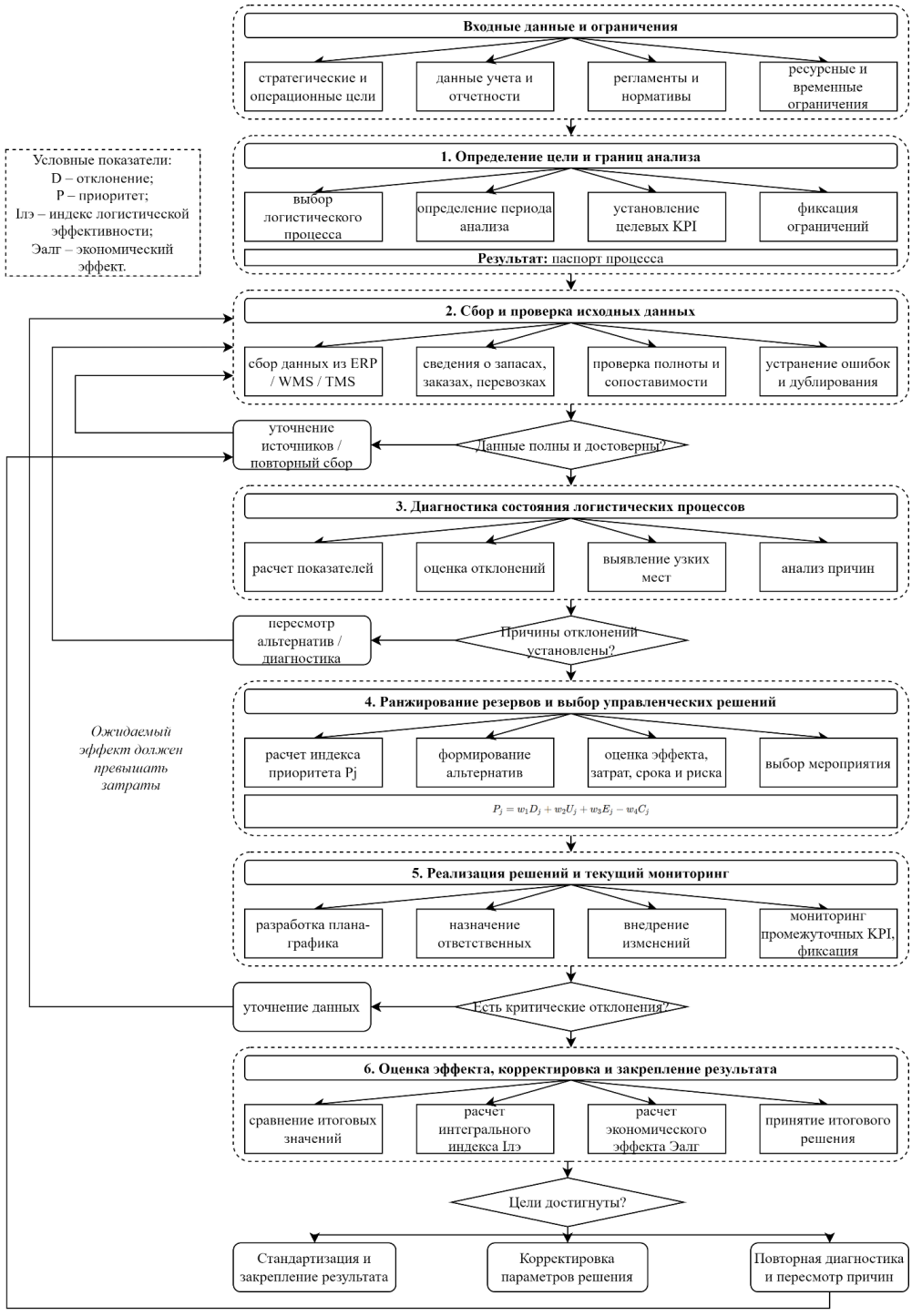


Рис. 1. Алгоритм повышения эффективности управления операционной логистической деятельностью.

Библиографический список

1. Индикаторы цифровой экономики: 2025 : статистический сборник / В. Л. Абашкин [и др.]. — М. : НИУ ВШЭ, 2025. — 296 с.
2. *Квятковский Д. В.* Современные цифровые технологии в обеспечении прозрачности процессов цепей поставок // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 5. — С. 1803—1818. — DOI: 10.18334/epp.14.5.120818.
3. *Лукашевич А. А.* Цифровая трансформация логистических бизнес-процессов в современной нефтегазовой отрасли посредством ИТ-импортозамещения // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 3. — С. 757—768. — DOI: 10.18334/epp.14.3.120591.
4. *Никифоренко С. В.* Управление логистическими потоками при доставке строительных материалов железнодорожным транспортом // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 11. — С. 6401—6412. — DOI: 10.18334/epp.14.11.122076.
5. *Парфенов А. В.*, *Нос В. А.*, *Чжао Ц.* Применение логистического подхода и цифровых технологий в трансграничной электронной коммерции // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 1. — С. 93—106. — DOI: 10.18334/epp.14.1.120071.
6. *Подольская Т. В.*, *Сотников А. Г.* Внедрение передовых цифровых технологий в транспортно-логистической сфере в современных условиях // Вопросы инновационной экономики. — 2024. — Т. 14, № 4. — С. 1479—1496. — DOI: 10.18334/vinec.14.4.121649.
7. Принципы управления операционной логистической деятельностью организаций в условиях меняющейся внешней среды // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 2, 11(140). — С. 41—47. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.11.02.006.
8. *Рагулина Ю. В.* Инновации в управлении логистическими процессами // Экономическая безопасность. — 2025. — Т. 8, № 4. — С. 993—1006. — DOI: 10.18334/ecsec.8.4.123203.
9. Росстат. Транспорт в России 2024 : статистический сборник. — М. : Росстат, 2024. — 100 с.
10. *Ступникова Е. А.* Эффективное управление транспортно-логистическими процессами в торговых сетях // Отходы и ресурсы. — 2024. — Т. 11, № 4. — DOI: 10.15862/08ECOR424.
11. *Сюй Н.* Цифровая трансформация логистических процессов в трансграничных цепях поставок на основе «конвейера данных» // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 11. — С. 6425—6438. — DOI: 10.18334/epp.14.11.122121.
12. *Чжао Ц.*, *Парфенов А. В.* Управление логистическими процессами в трансграничной электронной коммерции // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2024. — № 3. — С. 78—85. — DOI: 10.24143/2073-5537-2024-3-78-85.
13. *Ян Ю.* Логистическая организация бизнес-процессов трансграничной торговли с использованием международных транспортных коридоров // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 10. — С. 5811—5822. — DOI: 10.18334/epp.14.10.121918.
14. Artificial Intelligence in Logistics Optimization with Sustainable Criteria: A Review / W. Chen [et al.] // Sustainability. — 2024. — Oct. — Vol. 16, no. 21. — P. 9145. — ISSN 2071-1050. — DOI: 10.3390/su16219145.
15. *Douaioui K.*, *Benmoussa O.*, *Ahlaqqach M.* Optimizing Supply Chain Efficiency Using Innovative Goal Programming and Advanced Metaheuristic Techniques // Applied Sciences. — 2024. — Aug. — Vol. 14, no. 16. — P. 7151. — ISSN 2076-3417. — DOI: 10.3390/app14167151.

УДК 334.72 DOI: 10.14451/1.259.305

Цифровая трансформация корпоративного управления: факторы, тенденции, риски

© 2026 **Назаренко Антон Владимирович**
Доктор экономических наук, профессор. Московский политехнический университет, Россия, Москва.
E-mail: nazarenkoa.v@yandex.ru

© 2026 **Бандурян Андрей Сергеевич**
Аспирант. Московский политехнический университет, Россия, Москва.
E-mail: Banmobg@gmail.com

Ключевые слова: корпоративное управление, цифровая трансформация, автоматизация, инструменты, процессы, факторы, риски.

Статья посвящена исследованию процессов цифровой трансформации корпоративного управления на микроэкономическом уровне. В условиях четвёртой промышленной революции и активного внедрения самообучаемых нейросетей, искусственного интеллекта и блокчейна традиционный формат взаимодействия между менеджментом и собственниками дополняется новым элементом — средствами автоматизации управленческого процесса. Авторами осуществлён сравнительный анализ основных моделей корпоративного управления в условиях цифровой трансформации, в результате которого выделены три модели цифрового корпоративного управления (иерархическая, сетевая кооперация, гибридная), определены их преимущества и недостатки. Установлено, что выбор конкретной модели зависит от отраслевой специфики, корпоративной культуры, уровня цифровой зрелости и целей стратегического развития. Сформулированы рекомендации по совершенствованию менеджмента организации, включающие правовую охрану цифровых активов, кодификацию обязанностей по обеспечению сохранности и достоверности данных, а также разработку внутренних стандартов использования искусственного интеллекта. Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенных рекомендаций для повышения эффективности применения средств автоматизации в корпоративном управлении.

Введение

Развивающаяся на современном этапе четвёртая промышленная революция порождает фундаментальные изменения в корпоративном управлении, выражающиеся во всё более расширяющейся практике использования менеджментом организации цифровых инструментов: самообучаемых нейросетей, блокчейна, искусственного интеллекта и т. п. В XX веке и начале XXI века корпоративное управление концептуально фокусировалось на организации агентского взаимодействия между наёмным менеджментом и собственниками бизнеса (акционерами, дольщиками). В настоящее время в указанном взаимодействии появился новый элемент — средства автоматизации, в том числе принятия

управленческих решений, что, во-первых, формирует новые управленческие вызовы (асимметрию данных в реальном времени, риски цифровых активов, необходимость пересмотра роли человека в принятии решений), во-вторых, требует надлежащей научной интерпретации. Вышеизложенные обстоятельства в полной мере аргументируют высокую актуальность тематики статьи, цель которой заключается в исследовании различных аспектов цифровой трансформации управления на микроэкономическом уровне, выявлении основных факторов, тенденций, рисков данного процесса.

Материалы и методы

Результаты научных исследований корпоративной практики применения цифровых инструментов в управленческом процессе организации, представленные в трудах российских и зарубежных учёных, формируют информационную основу статьи. Применение таких методов научного познания, как дедукция, компаративистика, синтез, анализ, обеспечивают высокий уровень достоверности итоговых результатов и выводов.

Результаты и обсуждение

Правовые аспекты применения цифровых инструментов в корпоративном менеджменте, в частности при управлении различными массивами данных, рассматривают Wang C., Xu K. [14]. Alzeghoul A., Alsharari N. M. [8], Bonelli M. [9] исследуют влияние искусственного интеллекта на управленческие процессы фирмы, её финансовые результаты. Опыт цифровой трансформации американских компаний анализируют Gulati P., Marchetti A., Puranam P. [11]. Российская отраслевая корпоративная практика цифровизации, в том числе в сфере управления, находит научную интерпретацию в трудах Бандурян А. С., Назаренко А. В. [2], Барышникова В. С. [3], Горбунцова М. В. [4], Ниязовой Ю. М., Гарина А. В., Злыднева М. И. [5], Трейман М. Г. [6], Шишковой Г. А., Троицкой Н. Н. [7]. Анопченко Т. Ю., Ревунов Р. В., Ревунов С. В. [1] рассматривают процессы цифровизации в контексте усиления конкурентоспособности. Признавая вклад вышеуказанных учёных в исследование теории и практики автоматизации корпоративного управления, отметим, что в условиях быстрого развития технологий, особую значимость приобретает аналитика современных управленческих практик на материалах конкретных компаний. С учётом тематики статьи, рассмотрим типичные кейсы.

Кейс Buurtzorg. Основанная в 2006 г. компания Buurtzorg представляет собой организацию, специализирующуюся на оказании медицинских услуг. Компания не имеет иерархической системы управления; взаимодействие основано на принципах самоуправления и автоматизации, функционирует корпоративная сеть, обеспечивающая координацию сотрудников, обработку заказов, взаимодействие с клиентами. Услуги оказывают автономные группы по 10–12 сотрудников, оплата услуг осуществляется потребителями непосредственно сотрудникам группы, которые выплачивают компании установленный процент.

Выделим основные преимущества и недостатки подобного формата. Преимущества: высокая гибкость, адаптивность, мотивация персонала (группы представляют собой сложившиеся, устойчивые коллективы, в которых работают психологически совместимые сотрудники); высокая удельная эффективность вследствие отсутствия корпоративной бюрократии. Недостатки: риск безопасности данных, внесённых в корпоративную сеть (в т. ч. конфиденциальной информации о пациентах).

Кейс Tesla Inc. Система корпоративного управления Tesla представляет собой жёсткую, иерархическую, вертикально интегрированную модель, очень активно использующую цифровые инструменты. Традиционные подходы к анализу корпоративного управления исходят из разделения функций собственников, управляющего органа — совета директоров — и исполнительного менеджмента. Tesla демонстрирует принципиально иную модель, сущность которой заключается в том, что И. Маск, выступая одновременно в роли крупнейшего акционера, главного менеджера, главного разработчика продуктов, выстраивает корпоративное управление вокруг

сквозного проникновения искусственного интеллекта во все бизнес-процессы — от производства до взаимодействия с акционерами. Организационная модель менеджмента Tesla подразумевает функционирование искусственного интеллекта как самостоятельного субъекта операционного управления.

Рассмотрим основные преимущества и недостатки подобного формата. Преимущества: сокращение расходов компании, связанных с финансированием управленческой деятельности; минимизация рисков ошибок («человеческий фактор») в связи с широким применением средств автоматизации, в том числе в процессах управления; высокая скорость принятия решений обеспечивает гибкость компании, адаптивность к изменениям конъюнктуры. Недостатки: автоматизация контроля на рабочем месте может негативно влиять на творческий потенциал и провоцировать выгорание персонала; очень высокий риск утечки данных, технических сбоев, способных остановить деятельность компании в случае реализации; высокая зависимость от одной личности (в рассматриваемом случае И. Маска) увеличивает риски рыночной устойчивости компании.

С учётом вышеизложенного осуществим систематизацию и сравнительный анализ основных моделей корпоративного управления в условиях цифровой трансформации (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ основных моделей корпоративного управления в условиях цифровой трансформации [10; 12; 13].

Наименование модели управления	Компания, практикующая данную модель	Характеристика
Иерархическая цифровизация	Tesla	Высокая централизация, решения на основе алгоритмических данных, минимизация коллегиальности.
Сетевая кооперация	Buurtzorg, Valve	Плоская иерархия, цифровые платформы согласования, управление основано на использовании цифровых идентификаторов, автоматизирующих расчётные и аналитические процедуры (token-based управление)
Гибридная модель	большинство крупных корпораций	Сочетает элементы иерархической и сетевой моделей: корпоративное управление основано на иерархии, однако на каждом уровне применяются инструменты автоматизации (традиционный наблюдательный совет + оперативный «цифровой комитет» + внедрение искусственного интеллекта в процессы compliance (автоматическая проверка инсайдерских сделок) и т. п.

Проведённый в таблице 1 сравнительный анализ трёх моделей корпоративного управления в условиях цифровой трансформации показывает, что выбор конкретной модели определяется следующими факторами: целями и задачами корпоративной стратегии развития, уровнем централизации управленческих полномочий, уровнем автономии элементов системы управления организации, глубиной внедрения автоматизированных алгоритмов в процесс принятия решений (как по вертикали — в условиях управленческой иерархии, отношений подчинения, так и по горизонтали — при взаимодействии между структурными подразделениями компании).

Иерархическая цифровизация (на примере компании Tesla) обеспечивает управленческую эффективность за счёт минимизации коллегиальности и подчинённости бизнес-процессов алгоритмическим данным. По мнению авторов,

данная модель наиболее эффективна в высокотехнологичных отраслях, для которых характерна высокая волатильность, где скорость реакции на изменение конъюнктуры рынка критически важна. Вместе с тем, указанная модель корпоративной цифровой трансформации сопряжена с риском чрезмерной зависимости от одного лица и потенциальным размыванием контроля и ответственности.

Сетевая кооперация (компании Buurtzorg, Valve) демонстрирует преимущества плоской иерархии и token-based управления, обеспечивая высокую мотивацию персонала, гибкость, адаптивность. Однако данная модель имеет высокий уровень уязвимости в аспекте кибербезопасности; также представляется затруднительным масштабирование бизнеса в условиях подобной модели.

Гибридная модель, наиболее распространённая среди крупных корпораций, сочетает формальную иерархию с внедрением цифровых инструментов на каждом уровне управления. Она позволяет снизить управленческие издержки, увеличить скорость подготовки и принятия решений, минимизировать негативное влияние «человеческого фактора». При этом практическая реализация рассматриваемой модели требует формализации управленческих процедур, чёткой кодификации в документах корпоративного управления полномочий менеджмента, сфер ответственности, поддержания постоянного баланса между человеческим контролем и инструментами автоматизации.

Таким образом, в современной деловой практике не существует универсальной модели цифрового корпоративного управления; каждая из рассмотренных нами конфигураций имеет собственные зоны эффективности и риски, что подтверждает необходимость выбора модели исходя из отраслевой специфики, корпоративной культуры и уровня цифровой зрелости организации. Вместе с тем, очевиден экономический эффект, возникающий вследствие использования цифровых инструментов автоматизации управленческих процессов.

Заключение

В завершение статьи сформулируем следующие основные выводы:

1. Цифровая трансформация экономической деятельности, в том числе в сфере корпоративного менеджмента, является глобальным трендом. С учётом данного обстоятельства, дополнительные конкурентные преимущества на рынке получают хозяйствующие субъекты, успешно внедряющие цифровые инструменты в свою практику производственной, маркетинговой, логистической, финансовой, управленческой деятельности. Указанное конкурентное преимущество выражается, главным образом, в следующих аспектах: снижении издержек хозяйствующего субъекта, связанных с обеспечением взаимодействия с клиентами, контрагентами, административными процессами; ускорении внутрикорпоративного обмена информацией, что, в свою очередь, ускоряет реагирование менеджмента на изменение факторов внутренней и внешней среды организации (данный фактор особенно актуален для организаций, функционирующих на высококонкурентных рынках, например, в технологическом секторе экономики); возможность формирования больших массивов данных о клиентах, конъюнктуре рынка и т. п.
2. В то же время, необходимо отметить возможные риски и ограничения, возникающие вследствие широкомасштабного внедрения цифровых инструментов в корпоративную практику, а именно: угрозы кибербезопасности — несанкционированное проникновение в цифровые сети компании чревато потерями данных о клиентах, конфиденциальных сведений о научных разработках, перспективных проектах и т. п.; размывание ответственности — постепенная замена линейного менеджмента автоматизированными системами управления, в том числе использующими технологии искусственного интеллекта, снижает возможность чёткой фиксации центров ответственности за реализацию принятых управленческих решений.

3. С учётом рассмотренных нами кейсов корпоративного управления, выявленных позитивных и негативных факторов цифровой трансформации корпоративного управления, представляется необходимым сформулировать следующие рекомендации по совершенствованию системы менеджмента организации в современных условиях: своевременное оформление и государственная регистрация баз данных, инноваций как результатов интеллектуальной деятельности, права на которые принадлежат компании; кодификация в локальных нормативных актах компании обязанности руководителей различного уровня обеспечивать сохранность, доступность и достоверность цифровых данных как актива компании; разработка корпоративных стандартов и регламентов использования искусственного интеллекта, иных средств автоматизации при подготовке управленческих решений.

Практическая реализация вышеизложенных рекомендаций не связана с существенными затратами денежных средств, однако позволяет обеспечить надёжную правовую защиту корпоративных цифровых активов, чёткую фиксацию ответственности внешних и внутренних субъектов — в том числе конкретных должностных лиц, занимающих управленческие позиции, что позволяет снизить риски неэффективного применения средств автоматизации, а также создаёт возможность в судебном порядке взыскать с виновных суммы ущерба, причинённого компании.

Библиографический список

1. *Анопченко Т. Ю.*, *Ревунов Р. В.*, *Ревунов С. В.* Фактор усиления конкурентоспособности региональной экономики // Science and Innovation. — 2025. — Т. 4, S1—1. — С. 88—107. — DOI: 10.5281/zenodo.15421305.
2. *Бандурян А. С.*, *Назаренко А. В.* Управление цифровой трансформацией IT-компании // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. — 2025. — Т. 27, № 6. — С. 358—368. — DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-6-358-368.
3. *Барышников В. С.* Особенности стратегического планирования в условиях цифровой трансформации бизнеса // Журнал монетарной экономики и менеджмента. — 2024. — № 12. — С. 228—233. — DOI: 10.26118/2782-4586.2024.57.78.005.
4. *Горбунцов М. В.* Организационно-правовые модели корпоративного управления в условиях цифровой трансформации: анализ российского законодательства и корпоративной практики // Праксиология. — 2025. — № 2. — С. 85—89.
5. *Ниязова Ю. М.*, *Гарин А. В.*, *Злыднев М. И.* Цифровая платформа как информационно-экономическая структура // Компетентность. — 2021. — № 1. — С. 31—36. — DOI: 10.24411/1993-8780-2021-10105.
6. *Трейман М. Г.* Цифровая трансформация корпоративного управления в организациях // Экономика строительства. — 2026. — № 2. — С. 192—193.
7. *Шишкова Г. А.*, *Троицкая Н. Н.* Управление корпоративным обучением в условиях цифровой трансформации // Russian Journal of Management. — 2025. — Т. 13, № 12. — С. 360—370. — DOI: 10.29039/2409-6024-2025-13-12-360-370.
8. *Alzeghoul A.*, *Alsharari N. M.* Impact of AI Disclosure on the Financial Reporting and Performance as Evidence from US Banks // Journal of Risk and Financial Management. — 2024. — Dec. — Vol. 18, no. 1. — P. 4. — ISSN 1911-8074. — DOI: 10.3390/jrfm18010004. — URL: http://dx.doi.org/10.3390/jrfm18010004.
9. *Bonelli M. I.* When AI Disclosure Intensifies: Nonlinear Effects on Governance-Risk Disclosures in Selected U.S. Public Firms // Journal of Risk and Financial Management. — 2026. — Apr. — Vol. 19, no. 4. — P. 271. — ISSN 1911-8074. — DOI: 10.3390/jrfm19040271. — URL: http://dx.doi.org/10.3390/jrfm19040271.
10. Buurtzorg. — URL: https://www.buurtzorg.com (visited on 06/12/2026).
11. *Gulati P.*, *Marchetti A.*, *Puranam P.* Collaborative Work Management Technologies and Managerial Intensity in U.S. Corporations: An Examination // Management Science. — 2026. — Mar. — ISSN 1526-5501. — DOI: 10.1287/mnsc.2023.04127. — URL: http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2023.04127.
12. Tesla. — URL: https://www.tesla.com (visited on 06/11/2026).
13. Valve. — URL: https://www.valvesoftware.com (visited on 06/12/2026).
14. *Wang C.*, *Xu K.* Toward Digital Corporate Law: Revisiting Corporate Law's Responses to Technology // William & Mary Business Law Review. — 2025. — Vol. 17, issue 1. — URL: https://scholarship.law.wm.edu/wmblr/vol17/iss1/4.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.259.310

Институциональные факторы формирования мультикарьерных стратегий студенческой молодежи в современных условиях

© 2026 **Охтова Ирина Мухадиновна**
Старший преподаватель Кафедры психологии и развития человеческого капитала Факультета социальных наук и массовых коммуникаций. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.
E-mail: iokhtova@fa.ru

Ключевые слова: мультикарьера, студенческая молодежь, карьерные стратегии, институциональные факторы, карьерная компетентность, профориентация, карьерный центр, проектная деятельность.

Актуальность. В статье анализируются факторы формирования мультикарьерных стратегий студенческой молодежи в современных условиях. Трансформация рынка труда, вызванная технологическим прогрессом, автоматизацией и распространением искусственного интеллекта, демографическими изменениями, расширением гибких форм занятости, экономической нестабильностью, изменением структуры спроса на профессии, обусловливает повышение востребованности мультикарьерных стратегий среди студенческой молодежи. В настоящее время студент все чаще рассматривает карьеру не как линейное продвижение в рамках одной профессии, а как комбинацию нескольких профессиональных направлений, видов занятости и траекторий самореализации. На основе полученных результатов исследования обосновывается тезис, согласно которому институциональные факторы играют значимую роль, задавая рамки и ресурсы для карьерного выбора и развития: инфраструктура вуза, профориентационные методики, проектная деятельность, взаимодействия с работодателями, стажировки, индивидуальное сопровождение и др.

Цель исследования состоит в анализе институциональных факторов, влияющих на формирование мультикарьерных стратегий студенческой молодежи, и определении роли вуза как пространства для карьерной ориентации и профессионального самоопределения.

Задачи исследования сводятся к выявлению ключевых институциональных механизмов поддержки выбора студентов, анализу результатов пилотного опроса студентов, определению значимых факторов формирования мультикарьерных установок.

Результаты исследования. В ходе исследования установлено, что мультикарьерные стратегии студентов формируются под влиянием комплекса институциональных условий, среди которых наиболее значимыми являются стажировки, деятельность центра карьеры, профориентационные мероприятия, взаимодействие с работодателями и проектная деятельность. Анализ показал, что студенты положительно оценивают возможность совмещения нескольких профессиональных траекторий, но одновременно указывают на основные барьеры: дефицит времени, недостаток

информации и риск перегрузки. Полученные результаты свидетельствуют, что вуз должен выступать не только образовательным, но и карьерно-организационным институтом, формирующим готовность молодежи к диверсифицированной профессиональной траектории.

Введение

Современная молодежь выходит на рынок труда в условиях цифровизации, изменения форм занятости и возрастания роли гибких карьерных траекторий, что, в свою очередь, сопровождается высокой степенью неопределенности. Модель одной «правильной» профессии и устойчивой должности на протяжении всего трудового пути становится для студентов все менее актуальной. Вместо этого формируется представление о карьере как о наборе взаимосвязанных направлений деятельности: основная работа, проектная занятость, фриланс, предпринимательство, научная, экспертная или общественная активность.

В данном контексте мультикарьерные стратегии рассматриваются не как вынужденная реакция на нестабильность, а как осознанная форма профессионального самоопределения. Ключевой тезис исследования состоит в том, что формирование карьерных стратегий студентов определяется не только личностными характеристиками обучающихся, но и институциональной средой, прежде всего — деятельностью образовательной организации. Вуз может способствовать диверсификации профессиональных траекторий или, напротив, закреплять линейную модель входа в профессию; именно эта двойственность обосновывает необходимость институционального анализа.

Значимыми элементами вузовской среды в контексте формирования карьерных стратегий являются центры карьеры и карьерные сервисы, профориентационная работа, система стажерских программ, проектное обучение, наставничество и тесное сотрудничество с работодателями. Данные механизмы обеспечивают не только приобретение предметных знаний, но и получение практического опыта, реализацию пробных профессиональных ролей, формирование навыков профессиональной навигации и оценку собственных ресурсов.

Современные исследования ожиданий студентов указывают на возрастание ориентации молодежи на гибкость профессионального развития, возможность совмещения нескольких траекторий и постоянное профессиональное развитие, что усиливает потребность в анализе институциональных условий, поддерживающих не только адаптацию к рынку труда, но и самостоятельное проектирование карьеры.

Зарубежная литература подчеркивает роль карьерной адаптивности, самоэффективности и опыта переходов между ролями в построении устойчивых карьер в условиях современной экономики. Данный подход целесообразен при анализе мультикарьерных стратегий, поскольку он расширяет фокус исследования за пределы первоначального профессионального выбора и включает последующую диверсификацию профессиональной траектории.

Научная новизна исследования состоит в рассмотрении мультикарьерных стратегий студенческой молодежи через призму институциональных факторов и в выявлении компонентов вузовской среды, наиболее существенно влияющих на их становление. Эмпирической основой служат данные пилотного опроса студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет).

Методология

Методология исследования основана на научных методах анализа, синтеза, сравнения и обобщения, а также на элементах эмпирического социологического исследования.

Теоретический анализ позволил рассмотреть мультикарьеру как форму активного построения профессионального пути, предполагающую гибкость, саморазвитие, готовность к изменениям и диверсификацию профессиональных ролей.

В отличие от большинства отечественных работ, рассматривающих карьерные стратегии студентов либо через призму индивидуальной психологии, либо через описание отдельных практик вузов, данное исследование предлагает системный взгляд на вузовскую среду как на совокупность институциональных факторов, каждый из которых может усиливать либо ослаблять готовность студента к мультикарьере. В аналитическом аспекте исследование вносит следующий вклад: во-первых, конкретизировано понятие «институциональные факторы» применительно к карьерному выбору студентов; во-вторых, на эмпирическом материале осуществлено ранжирование этих факторов по степени значимости; в-третьих, выявлены барьеры, снижающие эффективность институциональной поддержки. Эмпирическую базу исследования составили результаты пилотного опроса студентов Финансового университета.

Проведенный анализ отечественных публикаций показывает, что категория «мультикарьера» формируется в них как обозначение активного построения профессионального пути, предполагающего гибкость, саморазвитие, готовность к изменениям и диверсификацию профессиональных ролей. Так, А. В. Литвин и С. В. Шаров выделяют этапы и инструменты активного построения карьеры молодого специалиста, акцентируя гибкость, саморазвитие, наставничество и диверсификацию [10]. Однако в их работе институциональная среда вуза остается за рамками анализа.

Исследование С. О. Мусиенко с соавторами показывает, что карьерные ожидания молодых специалистов включают зарплатные ожидания, оценку карьерных перспектив, страхи трудоустройства и значимость soft skills [8]. Указанные ожидания напрямую связаны с формированием мультикарьерных установок, при этом именно вуз может снижать страхи через институциональные механизмы (стажировки, карьерные консультации). Ю. Н. Никулина рассматривает роль вуза как института кадрового партнерства – предлагаемый подход развивает эту линию, добавляя эмпирическую верификацию [11].

Н. А. Винокурова и И. С. Гудович анализируют карьерные установки, мотивацию и приоритеты студентов-гуманитариев [6]. Выводы проведенного ими исследования используются в качестве фона, однако фокус направлен не на содержание установок, а на институциональные условия, позволяющие этим установкам реализоваться. А. А. Борисова с соавторами в своем исследовании демонстрируют роль вузовского центра карьеры, проверяя, в какой степени студенты действительно оценивают этот центр как значимый [4].

Н. В. Сербина показывает, что карьерная компетентность является важным условием адаптации выпускников [14]. В связи с этим ставится вопрос: как вуз может формировать данную компетентность? Согласно полученным данным — через проектную деятельность и наставничество. О. Н. Баева и Л. А. Казарина обосновывают необходимость включения карьерного управления в образовательные программы [3].

Ю. Н. Никулина раскрывает проектную деятельность как эффективный инструмент профессионального самоопределения и карьерного роста студентов и выпускников [12]. А. В. Шпенглер и соавторы рассматривают цифровые инструменты профориентации и их роль в поддержке карьерного выбора молодежи на региональном уровне [18]. Е. В. Вашаломидзе, Д. А. Рыжов и Е. В. Соловьева посвящают работу построению системной модели профориентации молодежи и маршрутизации ее выхода на рынок труда [5].

А. С. Шуткин и П. Е. Чеканов анализируют готовность молодежи к профессиональной деятельности и ее адаптацию как ключевые условия конкурентоспособности на рынке труда [19]. Е. В. Петрова проводит теоретико-эмпирический анализ мультикарьерных стратегий студенческой

молодежи и показывает, что они формируются под влиянием комплекса институциональных условий, включая стажировки, карьерный центр и проектную деятельность [13].

Особое значение для институционального анализа имеют работы: Д. К. Смирнова о цифровых карьерных сервисах [15]; А. С. Козлова и П. В. Морозова о связи карьерной компетентности со стажировками [9]; И. Л. Андреева о проектной деятельности и карьерной субъектности [2].

Зарубежные концепции предоставляют теоретический язык для описания нелинейных траекторий. Концепция boundaryless career (карьеры без границ), обновленная в работе J. Akkermans, J. Richardson и M. L. Kraimer, показывает, что современные студенты сознательно выбирают нелинейные траектории, сочетая работу, фриланс, предпринимательство и научную деятельность [20]. Концепция устойчивых карьер (sustainable careers) A. De Vos, B. I. J. M. Van der Heijden и J. Akkermans вводит три измерения: person (личные ресурсы), context (контекстуальная поддержка), time (временная динамика) [22].

В своей работе A. Parola с соавторами выделили три профиля сочетания карьерной адаптивности и устойчивых карьерных убеждений: «уязвимый» (низкие показатели по всем измерениям), «несбалансированный» (умеренные значения при сниженных уровнях контроля и удовлетворенности) и «адаптивно-устойчивый» (стабильно высокие показатели). Авторы отмечают, что карьерная адаптивность важна для устойчивой карьеры и благополучия, и предполагают, что университетская среда через институциональные ресурсы может переводить студентов к «адаптивно-устойчивому» профилю с помощью институциональных ресурсов [21].

Таким образом, анализ литературы показывает, что мультикарьера представляет собой не случайное, эпизодическое явление, а закономерный ответ на изменения современного рынка труда. В отличие от западных работ, часто исследующих карьерную адаптивность как преимущественно психологическую переменную, в данном исследовании акцент сделан на контекстуальных, институциональных условиях ее развития.

Исходным положением исследования стало предположение, что восприятие институциональных факторов студентами может быть измерено посредством анкетного опроса, включающего как закрытые, так и открытые вопросы. Выбор данного подхода обусловлен задачей получения стандартизированных данных, позволяющих провести ранжирование факторов и выявить основные барьеры, что необходимо для верификации гипотез об институциональной детерминации мультикарьерных стратегий. В отличие от качественных методов (интервью, фокус-группы), анкетный опрос дает возможность охватить достаточный для первичного анализа объем респондентов при сохранении сравнимости данных.

В качестве методологической рамки использованы подходы, связанные с карьерной компетентностью, профориентацией, кадровым партнерством вуза и проектной деятельностью. Это позволило рассматривать вуз не только как место получения знаний, но и как место «сборки», обеспечивающее маршрутизацию студента к рынку труда.

Эмпирическая база

Пилотный анкетный опрос проведен в феврале–марте 2026 года на базе Финансового университета. Выборка составила 256 студентов очной формы обучения (2–4 курсы, направления «Экономика», «Менеджмент»). Распределение по полу: 58% жен., 42% муж. Возраст респондентов — от 19 до 23 лет. Опрос проводился в электронной форме (анонимно). Отбор респондентов осуществлялся методом целенаправленной выборки через учебные группы; критерии включения — статус студента очной формы.

Вопросы анкеты были разработаны автором на основе операционализации ключевых институциональных факторов, выделенных в обзоре литературы: карьерный центр, стажировки,

профориентационные мероприятия, взаимодействие с работодателями, индивидуальные карьерные консультации, проектная деятельность, наставничество, цифровые сервисы. Для каждого фактора респонденты оценивали значимость по трёхбалльной шкале (высокая/средняя/низкая), а также указывали основные барьеры. Шкала «высокая/средняя/низкая» была выбрана для снижения когнитивной нагрузки на респондентов в пилотном исследовании, что позволило получить устойчивые распределения ответов. Полученные данные обработаны методом описательной статистики (расчёт долей и частот). Ввиду пилотного характера исследования проверка статистических гипотез не проводилась, анализ ограничен выявлением распределений. Для контроля качества ответов все анкеты прошли процедуру проверки на полноту заполнения; анкеты с пропусками более 10% вопросов были исключены (3 анкеты).

Выборка ограничена одним вузом и не является репрезентативной для всей студенческой молодежи Российской Федерации. Специфика Финансового университета (экономический профиль, высокий конкурс, территориальная локализация в Москве) накладывает ограничения на генерализацию результатов. Поэтому выводы следует рассматривать как предварительные, требующие расширения на другие вузы: классические университеты, технические и педагогические вузы, а также вузы разных федеральных округов. Тем не менее, даже на данном материале прослеживаются устойчивые паттерны, интерпретация которых представлена ниже.

Результаты исследования: эмпирические паттерны и их интерпретация

Согласно полученным данным, студенты в значительной степени готовы к восприятию мультикарьерной модели. Большинство респондентов (62%) рассматривают возможность сочетания нескольких профессиональных направлений в ближайшие пять лет, еще 24% допускают такую возможность, и лишь 14% ее исключают. Данный результат интерпретируется как признак высокой гибкости карьерных установок. Причина, по-видимому, заключается в том, что студенты уже сталкиваются с нестабильностью рынка труда (информационные риски, проектная занятость старших коллег) и видят в диверсификации способ снижения уязвимости.

Студенты выделили следующие институциональные факторы как наиболее значимые (в порядке убывания доли отметивших «высокую значимость»): стажировки (76%), карьерный центр (71%), взаимодействие с работодателями (69%), профориентационные мероприятия (67%), индивидуальные карьерные консультации (64%), проектная деятельность (61%), наставничество (58%), цифровые сервисы (54%).

Первое место стажировок объясняется их прямым инструментальным эффектом: стажировка предоставляет реальный опыт, снижающий неопределенность и формирующий конкретные профессиональные навыки. Центр карьеры и взаимодействие с работодателями, в свою очередь, выступают каналами доступа к стажировкам. Таким образом, прослеживается цепочка причинно-следственных связей: наличие стажировок — снижение информационной асимметрии — рост уверенности в мультикарьерной траектории.

Полученные результаты согласуются с данными других эмпирических исследований. Например, в исследовании Changellenge, проведенном в 2025 году, фактор стабильности компании вошел в тройку значимых критериев выбора работодателя (второе место после заработной платы). Значимость баланса работа-личная жизнь выросла с 35% в 2024 году до 43% в 2025 и второй год подряд остается в топ-3 приоритетов. К основным барьерам опрошенные отнесли: дефицит времени — 58%, недостаток информации — 49%, риск перегрузки — 46%. В опросе студентов 40 ведущих вузов фактор стабильности компании вошел в тройку значимых критериев выбора работодателя (второе место после зарплаты). Значимость work-life balance выросла с 35% в 2024 году до 43% в 2025 году и второй год подряд остается в топ-3 приоритетов. Центр карьеры важен для 71% респондентов (средне —

21%, низко — 8%); 67% считают профориентационные мероприятия полезными; 76% ценят стажировки [1].

Итоги исследования автора — студенты демонстрируют гибкость и осознанность в выборе карьеры, но нуждаются в институциональной поддержке (гибкий график, консультации, психологическая помощь).

Данные, полученные в ходе исследования, подтверждают выводы Е. В. Петровой о значении стажировок и центра карьеры вуза, но расходятся с предположениями отдельных авторов о том, что цифровые сервисы имеют первостепенное значение. В представленном исследовании они набрали всего 54%, что является самым низким показателем среди всех факторов. Это интерпретируется следующим образом: для студентов Финансового университета «живое» взаимодействие (стажировки, встречи с работодателями) пока важнее цифровых платформ. Однако данное соотношение может измениться по мере цифровизации. Согласно исследованию Changellenge, ключевыми критериями привлекательности работодателя для студентов выступают стабильность компании, баланс работы и личной жизни (43% в 2025 году), а также интерес к отрасли (39% предпочитают ИТ-сектор, 32% — банковский сектор, 27% — рекламу и маркетинг). Цифровая платформа как таковая не входит в число ведущих факторов, что косвенно подтверждает сделанный вывод [1].

Обобщение результатов позволяет утверждать, что университет выступает институциональным посредником между образованием и занятостью. Его ключевая функция заключается не только в передаче знаний, но и в создании «пространства карьерных проб». Стажировки, карьерный центр, профориентация, проектная деятельность — все эти элементы функционируют как система, в которой каждый фактор усиливает действие другого. Проектная деятельность без карьерной консультации может не привести к осознанному выбору траектории, а центр карьеры без стажировок остаётся декларативным.

Институциональная поддержка приобретает особую значимость в контексте макроэкономических условий. По данным Минтруда России на 2025 год трудоустроено 78% и 80% выпускников вузов в течение одного и двух лет после выпуска соответственно [16]. Как отмечает Т. Голикова: «Уровень безработицы у молодежи в возрасте от 15 до 24 лет составляет 8,3%» [7].

По данным Росстата, по состоянию на начало 2025 года наиболее благоприятная ситуация в сфере трудоустройства молодежи наблюдается в ряде субъектов Российской Федерации. В частности, минимальные показатели молодежной безработицы зафиксированы в Москве (4,1%) и Санкт-Петербурге (5,7%), а также в Ямало-Ненецком автономном округе (5,2%), Республике Татарстан (6,9%) и Калужской области (7,3%). В то же время наиболее напряженная ситуация на молодежном рынке труда сохраняется в ряде регионов страны. Наиболее высокие показатели безработицы среди молодежи отмечены в Республике Ингушетия (36,98%), Республике Тыва (34,2%), Чеченской Республике (31,5%), Республике Дагестан (27,1%) и Забайкальском крае (25,7%) [17].

В таких условиях мультикарьера (сочетание нескольких видов занятости, включая частичную занятость, фриланс, предпринимательство) выступает не только стратегией развития, но и «страховочной сеткой», снижающей риски безработицы.

Хотя сама идея мультикарьеры не является принципиально новой, в данной работе она рассматривается применительно к российским студентам с особым вниманием к институциональной среде вуза. Полученные результаты позволяют предположить, что даже при наличии у студентов выраженных карьерных амбиций их реализация во многом зависит от доступности и эффективности институциональных механизмов поддержки, таких как центр карьеры, стажировки и наставничество.

Более того, выявлена двойственная роль вуза: с одной стороны, он поддерживает мультикарьерные стратегии (через доступ к стажировкам,

профориентационным и карьерным консультациям), с другой — может их тормозить, если не решает проблему перегрузки студентов.

На основе проведенного анализа предлагаются следующие меры, которые направлены на устранение конкретного барьера либо использование выявленного поддерживающего фактора:

1. Развитие карьерной инфраструктуры — для снижения дефицита информации. С учетом того, что стабильность компании входит в число трех наиболее значимых приоритетов для студентов, карьерным центрам следует предоставлять верифицированную информацию о надежности работодателей.
2. Расширение системы стажировок — как наиболее востребованного фактора и главного инструмента снижения неопределенности. Важно не только количество, но и качество: студенты высоко ценят возможность совмещения стажировки с учебой и наличие работы, не нарушающей баланс нагрузок.
3. Внедрение цифровых карьерных сервисов. Развивать онлайн-платформы для лучшей навигации по карьерным возможностям, включать разделы по карьерному планированию и доступу к базе программ стажировок и вакансий.
4. Усиление интеграции проектной деятельности в учебный процесс. Расширить применение проектного обучения, создавая больше условий для участия студентов в междисциплинарных проектах, проектах с участием бизнеса и государственных структур.
5. Обучение студентов карьерной компетентности. Включить в образовательные программы дисциплины по планированию и развитию карьеры, т. к. это способствует развитию карьерной адаптивности.
6. Поддержка баланса между нагрузкой и психологическим комфортом.

Дефицит времени оказался главным стоп-фактором для 58% опрошенных. Среди студентов, заглядывающихся на мультикарьеру, тревога по поводу перегрузок еще выше — 53% против 38% у остальных. Значит, вузам нужно не просто давать знания, а учить управлять собой. Речь идет о внедрении практических курсов по тайм-менеджменту и о развитии доступной психологической службы.

7. Наставничество и персональное сопровождение как инструмент индивидуализации. Чтобы карьерный путь не был шаблонным, требуется живое участие наставника. Это помогает студенту не потерять интерес к выбранной сфере. Индивидуальная поддержка позволяет корректировать траекторию под личные цели.

Каждая из перечисленных мер даст эффект только в связке с другой. Разрозненные инициативы — не более чем точечные решения. И только когда тайм-менеджмент, психологическая помощь и наставничество заработают как единый механизм, вуз перестанет быть просто местом учебы и станет настоящей платформой для устойчивой мультикарьеры.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что институциональные условия университетской среды выступают системообразующим фактором в становлении мультикарьерных стратегий студентов. Наибольшее влияние на этот процесс оказывают такие элементы, как развитая карьерная инфраструктура, доступ к стажировкам, профориентационные мероприятия, налаженное партнёрство с работодателями, проектные форматы занятости и персонализированное сопровождение обучающихся. Именно совокупность данных инструментов, а не каждый из них в отдельности, формирует основу для профессиональной мобильности.

Следует учитывать, что эмпирическая база настоящей работы ограничена рамками одного вуза, что позволяет характеризовать ее как пилотную. Планируемое развитие исследования предполагает расширение географии охвата за счёт вузов различной профильной принадлежности, а также введение дополнительного сравнительного измерения по курсам и образовательным направлениям. Такая методологическая опция обеспечит верификацию полученных данных на более широком массиве.

Финансовый университет в текущей конфигурации своей внутренней среды уже демонстрирует способность поддерживать диверсифицированные карьерные траектории. Данное обстоятельство приобретает особую значимость в контексте современных реалий, где молодые специалисты входят в профессиональную сферу с запросом на гибкость занятости, непрерывное развитие и потенциальное совмещение нескольких видов деятельности.

В этих условиях университет перестает трактоваться исключительно как источник знаний и трансформируется в пространство становления карьерной субъектности. Именно здесь происходит формирование мультикарьерного мышления, отработка навыков профессиональной навигации и воспитание готовности к многовекторным сценариям трудовой деятельности. Результаты работы предоставляют эмпирические ориентиры для целенаправленного проектирования подобной среды. На фоне высокой турбулентности рынка труда и усиливающейся конкуренции за стартовые позиции мультикарьерные модели переходят из разряда исключений в разряд профессиональной практики. Поэтому ключевой задачей высшей школы становится не констатация этого тренда, а формирование действенных механизмов, обеспечивающих его реализацию.

Библиографический список

1. Best Company Award 2025: Исследование карьерных предпочтений студентов ведущих вузов России / Changellenge. — 2025. — URL: https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/ (дата обр. 07.06.2026).
2. *Андреев И. Л.* Роль проектной деятельности в формировании карьерной субъектности студентов // Образование и наука. — 2022. — Т. 24, № 3. — С. 67—84.
3. *Баева О. Н.*, *Казарина Л. А.* Дисциплина «Управление карьерой» в программах магистратуры: зачем и чему учить (к вопросу о формировании универсальных компетенций) // Экономика труда. — 2022. — № 5.
4. *Борисова А. А.*, *Ростовцев К. В.* Воспроизводство трудовых ресурсов: роль центра трудоустройства и карьеры в обеспечении профильной занятости выпускников университета // Экономика труда. — 2023. — № 6.
5. *Вашаломидзе Е. В.*, *Рыжов Д. А.*, *Соловьева Е. В.* Системный подход к маршрутизации и профориентации молодежи на рынке труда // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — № 12.
6. *Винокурова Н. А.*, *Гудович И. С.* Взгляды студентов-гуманитариев на будущую карьеру, их приоритеты и мотивация // Экономика труда. — 2023. — № 9.
7. Голикова оценила уровень безработицы у молодежи в возрасте 15–24 лет / РИА Новости. — URL: https://ria.ru/20260216/golikova-2074701160.html (дата обр. 07.06.2026).
8. Исследование карьерных ожиданий молодых специалистов и их соответствие реалиям рынка труда / С. О. Мусиенко [и др.] // Экономика труда. — 2025. — Т. 12, № 7.
9. *Козлова А. С.*, *Морозов П. В.* Карьерная компетентность и employability студентов: эмпирическое исследование // Вопросы образования. — 2023. — № 2. — С. 88—104.
10. *Литвин А. В.*, *Шаров С. В.* Активная форма построения карьеры: этапы, инструменты и жизненный цикл карьеры молодого специалиста // Вестник Калужского университета. Серия 1. Психологические науки. Педагогические науки. — 2025. — 1(26). — С. 40—45.
11. *Никулина Ю. Н.* Карьерное развитие молодежи в экосистеме кадрового партнерства вуза // Лидерство и менеджмент. — 2023. — № 2.
12. *Никулина Ю. Н.* Проектная деятельность как инструмент профессионального и карьерного развития выпускников // Экономика труда. — 2022. — № 7.
13. *Петрова Е. В.* Мультикарьерные стратегии студенческой молодежи: теоретико-эмпирический анализ // Экономика труда. — 2024. — Т. 11, № 5. — С. 45—58.
14. *Сербина Н. В.* Проблема трудоустройства выпускников вузов: карьерная компетентность как условие их адаптации к рынку труда // Экономика труда. — 2021. — № 12.
15. *Смирнов Д. К.* Цифровые карьерные сервисы вуза и их влияние на самоопределение студентов // Высшее образование сегодня. — 2023. — № 7. — С. 32—41.
16. Татьяна Голикова провела заседание проектного комитета по национальному проекту «Кадры» / Правительство России. — URL: http://government.ru/news/56687 (дата обр. 07.06.2026).
17. Труд и занятость в России 2025 : статистический сборник. — М. : Росстат, 2025. — 172 с.
18. *Шпенглер А. В.*, *Созинова А. А.* and и др. Региональные профориентационные и карьерные порталы

как инструмент эффективной кадровой политики региона // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — № 4.
19. *Шуткин А. С.*, *Чеканов П. Е.* and и др. Готовность и адаптация к профессиональной деятельности как факторы конкурентоспособности молодежи на рынке труда // Лидерство и менеджмент. — 2025. — № 12.
20. *Akkermans J.*, *Richardson J.*, *Kraimer M. L.* The boundaryless career in the 21st century: A review and research agenda // Journal of Vocational Behavior. — 2024. — Vol. 138. — P. 104–125. — DOI: 10.1016/j.jvb.2023.104125.
21. Career Adaptability as a Developmental Resource for Sustainable Careers: A Latent Profile Analysis in Emerging Adults / A. Parola [et al.] // Journal of Community & Applied Social Psychology. — 2026. — Apr. — Vol. 36, no. 3. — ISSN 1099-1298. — DOI: 10.1002/casp.70263.
22. *De Vos A.*, *Van der Heijden B. I. J. M.*, *Akkermans J.* Sustainable careers: Towards a conceptual framework and empirical validation // Journal of Vocational Behavior. — 2024. — Vol. 142. — P. 103–119. — DOI: 10.1016/j.jvb.2024.103890.

ECONOMIC SCIENCES

№6 (259)
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. Porokhovski — 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. Eskindarov — Doctor of Economics, Professor, President of Financial University under the Government of the Russian Federation

Chief Editor:
V. A. Meshcherov — Doctor of Economics, Professor

Editorial Board:
V. A. Meshcherov — 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

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. Meshcherov
Address: 125057, Moscow, Chapaevskii per. 3-775
E-mail: info@ecsn.ru
WWW: http://ecsn.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 01.06.2026
Format 60×84/8
Printed signatures 45.22
500 copies
Printed by "24 Print" Ltd

CONTENTS

ECONOMIC THEORY 324

Lyubofeev V. D. Audit Expectation Gap: Definition, Components, and Remediation Approaches. 325

Lyudvig L. P., Medvedeva D. E. Cyber risks as a systemic threat to economic sovereignty..... 328

Voronin V. O. Development of a citizen assessment system for social sector organizations based on international and corporate experience: The Human-Centricity Index as a tool for transforming economic behavior..... 329

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY 331

Charyeva M. O. HoReCa Trends 2026: how the economy of the restaurant and hotel business is changing..... 331

Chugaeva Yu. A. Formation of a Set of Benchmark Oil Grades as a Tool for Restructuring the Oil Trading System..... 333

Chugurova T. V., Churakova E. N. On the issue of the concept of a legal conflict..... 334

Kuchina O. V., Vorobyev N. A. Social Aspects of Regional Development in Russia..... 335

Lavrukhin V. S., Stepenko M. V., Kozlova M. N. Financial and tax accounting for digital products in an IT holding company: a revenue recognition and risk management model based on the case of T1..... 338

Litvinenko I. L. A Model of Innovation and Investment Management for Regional Development Based on Cognitive Modeling Methods..... 340

Pastukhova M. M. Price and non-price competition in economic strategies of Russian business: analysis and five-year forecast..... 342

Rybakov A. A., Leonov P. Yu. Indicator-Based Approach to Assessing Virtual Asset Risks in the State Economic Security System..... 343

Shindina Yu. A., Shepeleva S. V. The problem of overtourism in Russia: causes and directions of regulation..... 346

Slesareva D. A., Yampolskaya N. Yu. Principles for establishing an effective internal control system and a methodology for adapting it to small enterprises..... 348

Smirnov D. Yu., Trushkina I. R., Shulyak S. A. Digital Transformation in Logistics: Trends and Challenges..... 349

Yashina V. D., Kruglov I. A., Ponachugin A. V. Economic evaluation of architectural methods for data integration in digital twins 351

Zakharova E. N., Bobkov A. V. Fraud as a threat to the economic security of the Russian Federation 353

Zangaraev A. R., Neudobnova Yu. S., Yanglicheva Yu. R. “Green bonds” as a mechanism for attracting private capital to environmental projects: barriers and prospects under sanctions restrictions 354

Zotova E. A., Moskvicheva E. V., Kadenets K. V., Sedyakina A. A. Game mechanics as a tool for managing employee engagement and reducing turnover 356

Zotova E. A., Moskvicheva E. V., Lyamin B. M., Urusov A. D. Service quality management as a factor of increasing the competitiveness of an enterprise in the context of the transformation of the consumer market 358

FINANCE 360

Medvedev D. V. PPP financing mechanism in regional social infrastructure: methods and tools .. 360

Minasyan G. S. Risk matrix of wholesale trade enterprises and recommendations for taking risks into account in financial strategy formation 361

Pyshkin A. N. Institutional foundations of targeted microfinance for SMEs: functional systems principles and characteristics 363

Ryabov O. V., Bendak A. D. Adaptation of the income approach to valuing B2B digital assets based on operating and web analytics metrics 365

WORLD ECONOMY 368

Amanturova D. K. Modernization of the migration policy of the Kyrgyz Republic in view of the needs of regional labor markets 368

Ivanova N. I., Vasina D. I. The Role of International Institutions in the Development of the Trade Conflict between the United States and China 370

Nefedov D. A., Afanasyeva O. N. Digitalization as a driver of growth in the penetration of credit products among the population in the global financial market 372

Piskunov D. A. U.S.–China competition: from economic cooperation to techno-economic decoupling 374

Zhou Xingbo, Likhachev M. O. The Role of BRICS in the Global Economy: How the Association Affects International Investment 376

MANAGEMENT 378

Barsukov A. P. Formation of the strategic role of an entrepreneur in terms of delegation of operational management 378

Barsukov A. P. Strategic model for identifying business scaling points under conditions of structural transformation of the economic environment 379

Gegechkori G. G., Burova N. V. Algorithm for improving the efficiency of managing an organization's operational logistics activities 382

Meneylyuk M. A., Rogatnykh E. B. Export Positioning of Russian Soft Drink Producers: Dynamics, Product Structure and Destination Geography 384

Nazarenko A. V., Banduryan A. S. Digital transformation of corporate governance: factors, trends, risks 386

Okhtova I. M. Institutional Factors in the Formation of Multicareer Strategies for Student Youth in Modern Conditions 388

ECONOMIC THEORY

Audit Expectation Gap: Definition, Components, and Remediation Approaches

© 2026 **Lyubofeev Vladimir Dmitrievich**
Candidate of Economic Sciences.
E-mail: lvd.audit@gmail.com

Keywords: information asymmetry, audit services, international standards on auditing, gap in public knowledge about auditing, gap in audit quality, gap in audit development, gap in expectations in the audit market, gap in retrospect, principal-agent problem.

This paper investigates the key conceptual frameworks for defining the nature and structuring of the audit expectations gap within the audit services market, along with the approaches to mitigating it that are currently under discussion in both professional and scholarly communities. The study finds that, although the expectations gap has been a longstanding issue for over fifty years, it remains unresolved despite ongoing efforts and, in principle, cannot be completely closed. There is broad consensus that the practical goal is to reduce the gap as much as feasible while maintaining an appropriate balance between costs and benefits. Accordingly, new initiatives for narrowing the expectations gap are continually being proposed, with some already having been adopted or scheduled for prospective roll-out. Reducing the expectations gap enhances the value proposition of the audit, reinforces trust in the financial markets, and fosters accelerated economic growth

References

1. *701 «Informirovanie o klyuchevy'h voprosah audita v auditorskom zaklyuchenii» M. standart audita*.
2. A History of Auditing: The Changing Audit Process in Britain from the Nineteenth Century to the Present Day / ed. by D. Matthews. — 2006.
3. Akerlof, J. The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism / Institute for Humanitarian Historical, Theoretical Research named after A. V. Poletaev (IGITI), National Research University Higher School of Economics. — URL: https://igiti.hse.ru/data/413/313/1234/5_1_4Akerl.pdf (visited on 10/16/2024).
4. American Institute of Certified Public Accountants. The Commission on Auditors' Responsibilities: Report, Conclusion and Recommendations (Cohen Commission Report) / American Institute of Certified Public Accountants. — 1978.
5. AS 1000: General Responsibilities of the Auditor in Conducting an Audit / Public Company Accounting Oversight Board. — URL: https://pcaobus.org/oversight/standards/auditing-standards/details/as-1000--general-responsibilities-of-the-auditor-in-conducting-an-audit#objective (visited on 06/15/2025).
6. Auditors' Liability and Its Impact on the European Financial Markets / W. Doralt [et al.] // Cambridge Law Journal. — 2008. — Vol. 67, no. 1. — P. 62–68. — URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1293244 (visited on 10/31/2024).

7. Banishing Bias? Audit, Objectivity and the Value of Professional Scepticism / ACCA Global. — URL: https://www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/technical-resources-search/2017/may/banishing-bias.html (visited on 10/03/2025).
8. BHS. — URL: http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmworpen/54/54.pdf (visited on 10/15/2025).
9. Carillion. — URL: https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmworpen/769/769.pdf (visited on 10/15/2025).
10. China fines PwC and suspends operations for six months over Evergrande: news story / ProFinance.Ru. — 2024. — URL: https://www.profinance.ru/news/2024/09/13/cdgv-kitaj-oshtrafoval-pwc-i-priostanovil-deyatelnost-na-shest-mesyatsev-iz-za-evergr.html (visited on 10/15/2026).
11. Closing the Expectation Gap in Audit / ACCA. — URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Expectation-gap/pi-closing-expectation-gap-audit.pdf (visited on 06/21/2025).
12. Developments in Audit 2018 / Financial Reporting Council. — URL: https://media.frc.org.uk/documents/Developments_in_Audit_2018.pdf (visited on 05/15/2025).
13. Global Impact Map: Adoption Status / IFAC. — URL: https://www.ifac.org/what-we-do/global-impact-map/adoption-status (visited on 11/20/2025).
14. International Standard on Auditing 200 “The main objectives of the independent auditor and the conduct of an audit in accordance with international auditing standards”.
15. Investors complained to Nabiullina about “inadequate” audit in the largest default of the year / Audit-it.ru. — URL: https://www.audit-it.ru/news/audit/1123398.html (visited on 06/20/2024).
16. *Jensen M. C.*, *Meckling W. H.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. — 1976. — URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043 (visited on 10/09/2024).
17. *Kahneman D.* Thinking, Fast and Slow. — New York : Farrar, Straus, Giroux, 2011.
18. Latest FRC Audit Inspections / Financial Reporting Council. — URL: https://www.frc.org.uk/news-and-events/news/2019/07/latest-frc-audit-inspections/ (visited on 05/14/2025).
19. *Liggio C. D.* The Expectation Gap: The Accountant’s Waterloo // Journal of Contemporary Business. — 1974. — Vol. 3, issue 3. — P. 27–44.
20. List of cases of mandatory audit of accounting (financial) statements for 2025 (according to the legislation of the Russian Federation) / Ministry of Finance of the Russian Federation. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=126466-perechen_sluchaev_provedeniya_obyazatelnogo_audita_bukhgalterskoi_finansovoi_otchetnosti_za_2025_god_soglasno_zakonodatelstvu_rossiiskoi_federatsii (visited on 06/16/2026).
21. *Ob isklyuchenii svedenij ob OOO «Gruppa Finansy'» iz reestra auditorskih organizaczij o. a. u. o. z. o. n. f. r.* / Bank of Russia. — URL: https://cbr.ru/rbr/rbr_fr/doc?id=47501 (visited on 09/20/2025).
22. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations / Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). — URL: https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rttn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf (visited on 10/09/2025).
23. *Porter M. E.* Capital Disadvantage: America’s Failing Capital Investment System / Harvard Business Review. — 1992. — URL: https://hbr.org/1992/09/capital-disadvantage-americas-failing-capital-investment-system (visited on 10/10/2025).
24. Report of the Commission on the Study of Users’ Expectations Regarding Audit Results. — 1988. — P. 6–7.
25. Response by ACCA to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
26. Response by BDO to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).

27. Response by Deloitt to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 09/15/2025).
28. Response by Halex Consulting to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
29. Response by Investment Association to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
30. Response by London Stock Exchange Group to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/publications/the-quality-and-effectiveness-of-.udit-independent-review (visited on 07/15/2025).
31. Response by PricewaterhouseCoopers LLP to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
32. Response by Sarasin & Partners to Independent Review into the quality and effectiveness of audit / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 07/15/2025).
33. *Ruhnke K.*, *Schmidt M.* The Audit Expectation Gap: Existence, Causes and the Impact of Changes // Accounting and Business Research. — 2014. — Vol. 44, issue 5. — P. 57–3.
34. Sarbanes-Oxley Act. — URL: https://www.sarbanes-oxley-act.com (visited on 06/02/2026).
35. SRO AAS indexed the auditor's recommended hourly rate by 14.7% — up to 3,900 rubles / Audit-it.ru. — URL: https://www.audit-it.ru/news/audit/1132909.html (visited on 06/22/2026).
36. SRO AAS will consider abandoning the compensation fund and transition to compulsory insurance of auditors / Audit-it.ru. — URL: https://www.audit-it.ru/news/audit/1130150.html (visited on 06/22/2026).
37. Statutory Audit Services Market Study / UK Government Publishing Service. — URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c17cf2ae5274a4664fa777b/Audit_update_paper_S.pdf (visited on 02/12/2026).
38. *Stiglitz J. E.*, *Weiss A.* Credit Rationing in Markets with Imperfect Information // The American Economic Review. — 1981. — Vol. 71, issue 3. — P. 393–410.
39. Summary of individual responses from 32,509 members of the public, surveyed by 38 Degrees / GOV.UK. — URL: https://www.gov.uk/government/consultations/the-quality-and-effectiveness-of-audit-call-for-views (visited on 06/10/2026).
40. *Taler R.* New behavioral economics. — Moscow : Bombora, 2024. — 576 p.
41. The Future of Auditing: Called to Account / The Economist. — 2004. — URL: https://www.economist.com/special-report/2004/11/18/called-to-account (visited on 01/14/2026).
42. Thinking Small First: Towards Better Auditing Standards for the Audits of Less Complex Entities / ACCA. — URL: https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/thinking-small-first.html (visited on 04/22/2025).
43. *Wang J.*, *Qiu Y.*, *Wu X.* Professional liability insurance contracts for auditors: differential pricing and the audit quality effect // China Journal of Accounting Studies. — 2021. — Mar. — Vol. 8. — P. 331–348. — DOI: 10.1080/21697213.2020.1889775.

Cyber risks as a systemic threat to economic sovereignty

© 2026 **Lyudvig Lidiya Petrovna**
Department of Economic security and customs, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences. Sakhalin Institute of Railway Transport — branch of the Far Eastern State University of Railways, Russia, Yuzhno-Sakhalinsk.
E-mail: llpjob@mail.ru

© 2026 **Medvedeva Darya Evgenievna**
Student. Sakhalin Institute of Railway Transport — branch of the Far Eastern State University of Railways, Russia, Yuzhno-Sakhalinsk.
E-mail: HelloDude490@mail.ru

Keywords: digitalization, cyber risks, economic consequences, information security, disinformation, digital economy, economic security, cyber resilience.

The article examines the transformation of cyber risks from an operational problem into a strategic threat to the economic security of the state. Based on the analysis of statistical data, stable trends in the evolution of cyber threats and their cascading impact on various sectors of the economy have been identified. The paper proposes a set of practical measures aimed at forming a cyber resilience system. It also proves the economic feasibility of the proposed measures in the context of preventing systemic crises

References

1. *Alekseev E. V.* Modeling the impact of cyber attacks on economic stability // Innovation and investment. — 2024. — No. 4. — P. 375–377.
2. Analysis of the Russian market for outsourcing accounting services: results for 2024, forecast until 2028. / NeoAnalytics, Research Store. — URL: https://marketing.rbc.ru/articles/15879/ (visited on 04/15/2026).
3. *Andriyanova A.* Crime as a Service: How Hacking Became a Global Subscription Business / Computerra. — URL: https://www.computerra.ru/317586/prestupnost-kak-usluga-kak-hakerstvo-prevratilos-v-globalnyj-biznes-po-podpiske/ (visited on 11/15/2025).
4. *Antropov K. Y.* Cybersecurity and preservation of digital sovereignty of the economy // Economic Security Bulletin. — 2021. — No. 5. — P. 268–273.
5. Cyber attacks on Russian companies in 2024 / Solar. — URL: https://rt-solar.ru/analytics/reports/5320/ (visited on 04/15/2026).
6. *Halin V. G.*, *CHernova G. V.* Digitalization and cyber risks // Management consulting. — 2023. — 7 (175). — P. 28–41.
7. *Kudina A. V.*, *Lahtina E. P.*, *Savin G. V.* Outsourcing in logistics // Russia: trends and development prospects. — 2021. — No. 16-1. — P. 366–368.

8. *Rozhkov R.* Blackmail and espionage: what cyber risks threaten businesses and users in 2025 / Forbes. — URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/531090-santaz-i-spionaz-kakie-kiberriski-ugrozaut-biznesu-i-pol-zovatelam-v-2025-godu (visited on 04/15/2026).
9. *Strunin D. A.* Cyber attacks and their impact on the digital economy // Young scientist. — 2023. — 5 (452). — P. 15–16.
10. *Vyatnika A., Osipova A.* Current cyber threats: Q1–Q2 2025 // Positive Technologies. —. — URL: https://ptsecurity.com/research/analytics/aktual-nye-kiberugrozy-i-ii-kvartaly-2025-goda/#id1 (visited on 01/25/2026).

Development of a citizen assessment system for social sector organizations based on international and corporate experience: The Human-Centricity Index as a tool for transforming economic behavior.

© 2026 **Voronin Vadim Olegovich**
Project Director. Agency for Strategic Initiatives. Postgraduate. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.
E-mail: vo.voronin@vk.com

Keywords: human-centricity, citizen satisfaction, human-centricity index, expectation transfer effect, transaction costs, CSI, NPS, public administration.

The article examines the impact of the “expectation transfer effect” on transaction costs in the public sector. It substantiates the inefficiency of applying classical business metrics within state economic systems for the distribution of social services. The study develops and empirically verifies the Human-Centricity Index, which optimizes the allocation of public goods and identifies institutional barriers

References

1. *Abdeshov D. D., Kosumbaeva S. I., Salky'nbaeva F. D.* Human-centric model of human resource management // Bulletin of Science. — 2024. — 5 (74). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekotsentrichnaya-model-upravleniya-chelovecheskimi-resursami (visited on 03/10/2026).
2. *Aliev I. M.* Innovative methods and practices of human resource management based on project management approaches // News of the St. Petersburg State Economic University. — 2023. — Vol. 144, no. 6–1. — P. 144–147.
3. *Belyaeva G. I., Hmeleva G. A.* The concept of human-centricity in regional economics // EPP. — 2025. — No. 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-chelovekotsentrichnosti-v-regionalnoy-ekonomike (visited on 03/10/2026).

4. *Bzhennikova D. G.*, *SHHepakin M. B.*, *Handamova E. F.* A human-centric resource is a driver of innovative changes in a mobilization economy // Issues of innovative economics. — 2023. — No. 1. — P. 381–404.
5. Decree of the Government of the Russian Federation of June 11, 2025 No. 882 "On conducting an experiment to introduce a system for citizens to evaluate the quality and conditions of service provision by social organizations using the federal state information system "Unified portal of state and municipal services (functions)" / ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_507670/ (visited on 03/31/2026).
6. Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474 "On the national development goals of the Russian Federation for the period until 2030".
7. *Gasanov E. A.*, *Zolotarchuk A. V.*, *Tumilevich E. N.* Formation of a human-centric economy in the context of the fourth industrial revolution // Bulletin of PGU. — 2024. — 4 (75). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-chelovekotsentrichnoy-ekonomiki-v-usloviyah-chetvertoy-promyshlennoy-revolyutsii (visited on 03/10/2026).
8. *Golubyatnikov D. O.* Achieving human-centricity in Russian public policy // Bulletin of the University of World Civilizations. — 2024. — Vol. 15, 3(44). — P. 23–29.
9. *Hubaev G. S.* Human-centricity as a vector for the development of modern state and municipal management // International Journal of Humanities and Sciences. — 2024. — Vol. 96, no. 9–5. — P. 121–124.
10. *Izotova A. G.*, *Rebrova O. S.* Development of a human-centric methodology for UX research of internal information products of the banking sector // Economics and business: theory and practice. — 2024. — 5–2 (111). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-chelovekotsentrichnoy-metodiki-ux-issledovaniya-vnutrennih-informatsionnyh-produktov-bankovskogo-sektora (visited on 03/10/2026).
11. *Kulakov M. O.* Identification and characterization of key factors influencing the organization's management system // Social and economic systems. — 2024. — Vol. 61, no. 11. — P. 119–132.
12. *Lavrova A. P.* Basic methods for assessing customer satisfaction in modern conditions // Humanities, socio-economic and social sciences. — 2024. — No. 5. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-otsenki-udovletvorennosti-pokupateley-v-sovremennyh-usloviyah (visited on 01/23/2026).
13. *Mie'rin' L. A.*, *Nasy'rova S. I.* Human-oriented economics: formulation of a research problem // Economics and management. — 2024. — No. 11. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekoorientirovannaya-ekonomika-postanovka-issledovatelskoy-problemy (visited on 03/10/2026).
14. *Pavlova E. A.*, *Sizova O. V.* Development of a methodology for assessing and predicting customer satisfaction using adaptive algorithms and system analysis // News of Universities EFIUP. — 2025. — 2 (64). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-otsenki-i-prognozirovaniya-klientskoy-udovletvorennosti-s-ispolzovaniem-adaptivnyh-algoritmov-i-sistemnogo (visited on 01/23/2026).
15. *SHushunova T. N.* Reducing the risks of systemic imbalance in the labor market using digital technologies // Economic security. — 2024. — Vol. 7, no. 10. — P. 2617–2630.
16. *Solov'ev V. A.* People-centricity in public management: scientific discourse and modern Russian practices // Issues of state and municipal administration. — 2025. — No. 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekotsentrichnost-v-publichnom-upravlenii-nauchnyy-diskurs-i-sovremennye-rossiyskie-praktiki (visited on 03/10/2026).

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

HoReCa Trends 2026: how the economy of the restaurant and hotel business is changing

© 2026 **Charyeva Maral Odzharovna**
Doctor of Economics, Professor of the Department of National Economics, Faculty of Economics, Institute of Economics, Mathematics and Information Technology. RANEPA.
E-mail: Cmar_ch@mail.ru

Keywords: HoReCa, restaurant market, restaurant market trends, staff shortage, cost growth, functional nutrition, GLP-1 agonists, artificial intelligence in catering.

The article examines the key trends determining the development of the hospitality and catering industry (HoReCa) in 2026. The theoretical basis of the research is modern approaches to the analysis of consumer and socio-economic changes. Special attention is paid to the impact of the macroeconomic environment, characterized by high uncertainty, labor shortages, rising costs and the transformation of the competitive field under the influence of the development of the ready-to-eat market. Among the socio-cultural factors, the development of healthy lifestyle practices, individualization of consumption, the growing importance of convenience and the economy of impressions, as well as the strengthening of the role of communities as a factor of loyalty formation are analyzed. Technological trends related to automation, artificial intelligence and the use of data in the management of the restaurant business are considered separately. It is concluded that the current HoReCa trends should be considered as interrelated adaptation mechanisms of the industry in the context of long-term economic and social transformation

References

1. “2026 will be a test for many”: what awaits Russian restaurants / RBC. — URL: https://www.rbc.ru/wine/news/694290b09a794758c4c20a66 (visited on 06/04/2026).
2. “And there will be no more cheerful hipsters!” People are starting to drink significantly less in bars and restaurants - how is this changing the industry? / Dog.ru. — URL: https://www.sobaka.ru/bars/trends/212495 (visited on 06/04/2026).
3. “VkusVill” presented a forecast of food trends for 2026 / Sostav.ru. — URL: https://www.sostav.ru/publication/vkusvill-predstavil-prognoz-fud-trendov-2026-goda-80334.html (visited on 06/04/2026).
4. 7 Big Food Trends of 2026, According to Our MICHELIN Guide Inspectors / MICHELIN Guide. — URL: https://guide.michelin.com/at/en/manual/travel/top-food-trends-2026-michelin-guide-inspectors (visited on 06/04/2026).
5. Baum+Whiteman. 23rd Annual Restaurant and Food Trends Report (2026) / baumwhiteman.com. — URL: https://www.baumwhiteman.com/trend-reports (visited on 06/04/2026).

6. *Fram-Schwartz N.* The Top 17 Restaurant Trends of 2026 / Glimpse. — URL: https://meetglimpse.com/trends/restaurant-trends (visited on 06/04/2026).
7. *Gazgireeva L. H.* Main trends in tourism and hospitality industry: analytics, problems and prospects for 2026 // Modern problems of service and tourism. — 2025. — Vol. 19, no. 2. — P. 100–111. — DOI: 10.5281/zenodo.17470648.
8. Glitchy Glam | Pinterest Predicts™ 2026 / Pinterest. — URL: https://business.pinterest.com/ru/pinterest-predicts/2026/glitchy-glam (visited on 06/04/2026).
9. Google. Year in Search 2025 / trends.withgoogle.com. — 2025. — URL: https://trends.withgoogle.com/ru/year-in-search/2025 (visited on 06/04/2026).
10. Growth point. Who will go to restaurants in 2026 / Kommersant. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/8495934 (visited on 06/04/2026).
11. How does cutting alcohol consumption affect restaurants in the US? / RBC. — URL: https://www.rbc.ru/wine/news/69ba9ad69a79473254b32aa9 (visited on 06/04/2026).
12. Ipsos Comcon. Trend Vision 2025. In search of "energy" [Electronic resource] / Ipsos. — 2025. — URL: https://www.ipsos-comcon.ru/ru-ru/trend-vision-2025-v-poiskakh-energii (visited on 06/04/2026).
13. IWSR. Global beverage alcohol to drop further due to declines in US and China / IWSR. — 2025. — URL: https://www.theiwsr.com/insight/press-release/global-beverage-alcohol-to-drop-further-due-to-declines-in-us-and-china (visited on 06/04/2026).
14. Main trends in the restaurant business / 50 Best Tastes of Russia. — URL: https://www.tastesofrussia.ru/novosti/glavnye-trendy-restorannogo-biznesa-2/ (visited on 06/04/2026).
15. OECD. Labour shortages and labour market inequalities: Evidence and policy implications / oecd.org. — 2025. — URL: https://www.oecd.org (visited on 06/04/2026).
16. *Quagliani D., Felt-Gunderson P.* Closing America's Fiber Intake Gap: Communication Strategies From a Food and Fiber Summit // American Journal of Lifestyle Medicine. — 2016. — July. — Vol. 11, no. 1. — P. 80–85. — ISSN 1559-8284. — DOI: 10.1177/1559827615588079.
17. Quelles seront les grandes tendances gastronomiques de 2026 ? / Madame Figaro. — 2025. — URL: https://madame.lefigaro.fr/cuisine/actu-cuisine/quelles-seront-les-grandes-tendances-gastronomiques-de-2026-20251209 (visited on 06/04/2026).
18. *Rowe L.* Six food trends that'll take over your tables in 2026 / BBC Food. — 2025. — URL: https://www.bbc.co.uk/food/manuals/czej8n1xw17o (visited on 06/04/2026).
19. *Severson K.* How We'll Eat in 2026: More Caution, More Crunch / The New York Times. — 2025. — URL: https://www.nytimes.com/2025/12/29/dining/food-trends-2026-predictions.html (visited on 06/04/2026).
20. Strength test / Cafe-Future.ru. — URL: https://www.cafe-future.ru/analytics/proverka-na-prochnost-/ (visited on 06/04/2026).
21. The Russians pumped up protein sales / Kommersant. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/8291232 (visited on 06/04/2026).
22. Will Ozempic kill gourmetism and how its spread affects the restaurant business / Cafe-Future.ru. — URL: https://www.cafe-future.ru/news/ubet-li-ozempik-gurmanstvo-i-kak-eto-vliyaet-na-restorannyy-biznes/ (visited on 06/04/2026).

Formation of a Set of Benchmark Oil Grades as a Tool for Restructuring the Oil Trading System

© 2026 **Chugaeva Yulia Anatolyevna**
PhD in Economics, Associate Professor. Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia.
E-mail: yuachugaeva@mail.ru

Keywords: benchmark, OTC energy hub, benchmark index, netback, oil exchange marketplace, oil grade.

In the current context of sanctions pressure and the transformation of the global energy market, the Russian oil industry is faced with the task of creating national benchmarks. The aim of this study is to propose the creation of unified benchmarks for Russian oil grades. This article substantiates the need to create a set of benchmarks in the Russian Federation, rather than a single oil benchmark. A methodology for determining the specific weight of a particular oil grade and a single benchmark index consisting of exchange-traded and over-the-counter (OTC) components are outlined. The key advantages of creating a single benchmark index are highlighted, including the formation of an objective tax base, a basis for developing derivatives (the futures market), and a transparent pricing system for Russian oil grades. To develop the OTC and exchange markets, the creation of an oil exchange marketplace and an OTC energy hub is proposed. The scientific and practical significance of this article lies in the fact that the use of a single benchmark index will ensure a sovereign pricing system in the Russian Federation, increase budget revenues, and strengthen the state's economic security

References

1. *Bojko N. V.* OPEC and the global oil market: a retrospective analysis // Bulletin of the Catherine Institute. – 2025. – 2(70). – P. 5–9.
2. *CZvetaev Y.* New oil exchange in Abu Dhabi: a fight for the status quo or a step towards change? // Energy policy. – 2021. – 8(162). – P. 52–61.
3. *Devlikamova G. V.* The concept of creating a Russian oil benchmark // Digital culture of asset management in new business models. – Moscow : Institut problem ry'nka Rossijskoj akademii nauk, 2025. – P. 235–239.
4. *Kopy'tin I. A.* Global oil market in 2024: preparing for a new development regime : Yearbook // Year of the Planet. – Moscow : Ideya-Press, 2025. – P. 25–39.
5. *Kuzneczova G. V.* World oil market: current situation, influencing factors, possible development prospects // Russian Foreign Economic Bulletin. – 2023. – No. 7. – P. 30–42.
6. *Majnen V. A.* Brent as a reference grade of oil and its impact on global market conditions // Self-government. – 2022. – 3(131). – P. 520–524.
7. *Maslennikov A. O.* Global oil market: the role of benchmarks. – Moscow : Magistr, 2020. – 224 p.

8. Oil exchange as a tool for ensuring energy security in Russia / N. Y. Petrakov [et al.] // Modernization and economic security of Russia. — Moskva, Sankt-Peterburg, 2012. — Vol. 3. — P. 56–96.
9. *Romanova V. V.* Problems and tasks of legal support for exchange trade in energy resources in the Russian Federation and within the framework of the Eurasian Economic Union // Legal Energy Forum. — 2019. — No. 1. — P. 9–17.
10. Russian oil benchmark - relevance and problems // Drilling and oil. — 2023. — No. 1. — P. 40–43.

On the issue of the concept of a legal conflict

© 2026 **Chugurova Tatiana Viktorovna**
Associate Professor of the Department of Civil Procedure and Business Law. Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev, Samara, Russia.
E-mail: ChugurovaTV@yandex.ru

© 2026 **Churakova Ekaterina Nikolaevna**
Senior lecturer at the Department of Civil and Arbitration Proceedings. Samara State University of Economics, Samara, Russia.
E-mail: katek_07@mail.ru

Keywords: legal conflict, dispute over law, procedural form of protection, civil process.

The article analyzes the concept of a legal conflict, its legal nature, suggests an understanding of a legal conflict through a dispute about law, analyzes the resolution, settlement, and completion of a legal conflict within the framework of a system of procedural forms of protection in the civil process, and the prospects for using alternative procedural forms of protection in resolving a legal conflict

References

1. *Abros'kina M. E.* Distinction between the categories “legal conflict” and “legal contradiction”, “legal conflict”, “legal dispute”, “offence” / Scientific aspect. — URL: https://na-journal.ru/2-2019-gumanitarnye-nauki/1583.
2. *CHechina N. A.* Rule of law and court decision. — Leningrad, 1961.
3. *CZihoczkij A. V.* Theoretical problems of the effectiveness of justice in civil cases : docthesis : 12.00.03 / CZihoczkij Anatolij Viktorovich. — Novosibirsk, 1998. — 617 p.
4. *Elisejkin P. F.* Dispute about law as a public attitude : Interuniversity collection // Issues of effectiveness of judicial protection of subjective rights. Issue 65. — Sverdlovsk, 1978. — P. 11–7.
5. *Gurvich M. A.* Lectures on Soviet civil procedure. — Moscow, 1950.
6. *Hudojkina T. V.* Legal conflict: dynamics, structure, resolution. — Saransk, 1996.
7. *Hudojkina T. V.*, *Novikov N. A.* Phenomenology of legal conflict // Legal culture. — 2015. — 2(21). — P. 7–8.
8. *Kazimirchuk V. P.*, *Hudojkina T. V.* Legal conflict // General theory of state and law: Academician, course, 3 volumes. Vol. 3. — 2, перераб. и доп. — Moscow : Zerczalo-M, 2001. — P. 428–453.
9. *Kudryavczev V. N.* Legal conflict: areas and mechanisms // Legal conflictology. Part 2. — Moscow, 1995.
10. *Kury'lev S. V.* Forms of protection and enforcement of rights and the right to claim // Proceedings of Irkutsk University. — 1957. — Vol. 22, issue 3.

11. *Leonov N. I.* Conflictology: general and applied : textbook and workshop for universities. — Moscow : Yurajt, 2020.
12. *Luk'yanova E. G.* Theory of procedural law. — Moscow, 2003.
13. *Osipov M. Y.* Concept and classification of legal conflicts // State-legal research. — 2022. — No. 5. — P. 126–131.
14. *Pavlushina A. A.* Theory of the legal process: results, problems, development prospects. — Samara, 2005.
15. *Safronova T. N.* Understanding conflict from the point of view of psychology and law // VSU Bulletin. Series: Law. — 2021. — 1(44). — P. 334–342.
16. *Skorobogatov A. V., Krasnov A. V.* Phenomenology of legal conflict // Russian Journal of Legal Research. — 2024. — No. 11. — P. 15–27.
17. *Vikut M. A.* Subjects of a civil dispute and legal regulation of the protection of their rights. — 1967.
18. *Zajczev I. M.* Dispute about law as a link between substantive law and civil process : International thematic collection //. — Kalinin, 1977. — P. 44–45.
19. *Zejder N. B.* Judgment in a civil case. — Moscow, 1966.

Social Aspects of Regional Development in Russia

© 2026 **Kuchina Olga Vladimirovna**
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia.
E-mail: ovkuchina@mail.ru

© 2026 **Vorobyev Nikita Aleksandrovich**
Technical Support Specialist, Information Technology and Technical Support Group. Vaganova Ballet Academy, Petersburg, Russia.
E-mail: vorobyev.nial@gmail.com

Keywords: development, regions, policy, indicators, agglomerations, inequality, equalization, social aspects, residents.

The article examines the social aspects of regional development and shows that, in contemporary Russia, these aspects have ceased to be a secondary background to economic processes and have transformed into a systemic factor of territorial sustainability. The need to move from narrowly economic metrics to measuring the real quality of life and opportunities available to the population is substantiated. A methodological framework for comprehensive monitoring of the social condition of territories is developed. A key feature of the proposed toolkit is the combination of objective departmental statistics with residents' subjective assessments, geoanalytics, and digital traces, which makes it possible to identify bottlenecks at the early stages of their institutionalization. The information base of the study includes scientific publications in leading periodicals, data from Rosstat, and the results of an expert survey. The research is based on general scientific methods, including analysis and synthesis, description, comparison, and generalization, as well as sociological methods, including surveys, questionnaires, and observation

References

1. *Artemova D. I.*, *Klimov S. N.*, *Penkina V. S.* Social problems of the constituent entities of the Russian Federation // Leningrad legal journal. — 2025. — 1 (79). — P. 244–260. — DOI: 10.35231/18136230_2025_1_244. — EDN MUIYFQ.
2. *Batrakova L. G.* Socio-economic inequality of Russian regions // Theoretical economics. — 2021. — 10 (82). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-neravenstvo-regionov-rossii (visited on 05/20/2026).
3. *Beloborodov V. M.* The problem of regional inequality in Russia: causes and solutions // Social and human sciences. Domestic and foreign literature. Episode 11. Sociology. — 2020. — No. 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-regionalnogo-neravenstva-v-rossii-prichiny-i-puti-resheniya (visited on 05/21/2026).
4. *Buhval'd E. M.* Agglomerations and problems of their legislative regulation // Housing strategies. — 2021. — Vol. 8, no. 1. — P. 11–26. — DOI: 10.18334/zhs.8.1.111982. — EDN NQAAWG.
5. *CHausov N. Y.*, *Mauhin D. A.* Socio-economic development of the region and its assessment // Russian economic online journal. — 2022. — No. 4. — EDN QNUNAF.
6. *Ditberner Z. V.* State policy of regional equalization in Russia // Scientific notes of the Tambov branch of RoSMU. — 2018. — No. 9. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-politika-regionalnogo-vyravnivaniya-v-rossii (visited on 05/20/2026).
7. EMISS. — URL: https://www.fedstat.ru (visited on 05/12/2026).
8. Federal Law of July 27, 2006 No. 152-FZ "On Personal Data" / ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801 (visited on 04/25/2026).
9. Federal service state statistics. — URL: https://www.rosstat.gov.ru (visited on 05/10/2026).
10. *Kolomak E. A.* Spatial development of Russia in the 21st century // Spatial economics. — 2019. — No. 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prostranstvennoe-razvitie-rossii-v-xxi-v (visited on 05/20/2026).
11. *Kopy'tova E. D.* Small towns in Russian regions: assessment of social contradictions // Creative economy. — 2024. — Vol. 18, no. 9. — P. 2375–2394. — DOI: 10.18334/ce.18.9.121624. — EDN EDXRVZ.
12. *Kopy'tova E. D.*, *Voroshilov N. V.* Urban agglomerations of Russian regions: development taking into account their economic specialization // Bulletin of Moscow University. Episode 6: Economics. — 2025. — 60(3). — P. 241–269. — DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-11.
13. *Kuzneczova O. V.* Spatial development strategy of the Russian Federation: the illusion of solutions and the reality of problems // Spatial economics. — 2019. — No. 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-prostranstvennogo-razvitiya-rossiyskoy-federatsii-illyuziya-resheniy-i-realnost-problem (visited on 05/20/2026).
14. *Kuzneczova O. V.*, *Druzhinin A. G.* Towards a new strategy for spatial development of Russia // Forecasting problems. — 2024. — No. 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-novoy-strategii-prostranstvennogo-razvitiya-rossii (visited on 05/20/2026).
15. Methodology for assessing regional inequality : Research work. Preprint / V. V. Komleva [et al.]. — Moscow : Rossijskaya akademiya narodnogo hozyajstva i gosudarstvennoj sluzhby', 2020.
16. *Minakir P. A.* Strategies for Russia and in Russia // Spatial economics. — 2021. — No. 1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-dlya-rossii-i-v-rossii (visited on 05/20/2026).
17. *Mironova E. A.* Analysis of indicators and factors of socio-economic development of the region (using the example of the Samara region) // Economics and management: problems and solutions. — 2025. — Vol. 1, no. 5.
18. *Moroshkina M. V.* Spatial development of Russia: regional disparities // Regionalology. — 2018. — Vol. 26, no. 4. — P. 638–657. — DOI: 10.15507/2413-1407.105.026.201804.638-657.
19. *Neshataev A. V.* Human capital in areas with different levels of well-being: measurement and impact // Regionalology. — 2023. — Vol. 31, no. 1. — P. 123–142. — DOI: 10.15507/2413-1407.122.031.202301.123-142.
20. *Pantin V. I.* The main factors of uneven development of Russian regions // Bulletin of the Institute of Sociology. — 2023. — Vol. 14, no. 4. — P. 219–233. — DOI: 10.19181/vis.2023.14.4.12;. — EDN RUAFWS.

21. *Tikunov V. S.*, *CHereshnya O. Y.* Social development index of regions of the Russian Federation // News of the Russian Academy of Sciences. Geographical series. — 2016. — No. 1. — P. 19–24. — DOI: 10.15356/0373-2444-2016-1-19-24.
22. *Vahrukov D. S.* Spatial development strategy of the Russian Federation for the period until 2030 with a forecast until 2036 // Bulletin of the Russian Academy of Sciences. — 2025. — No. 2. — P. 3–11. — DOI: 10.7868/S3034520025020013. — EDN AHCTXZ.
23. *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. — (Visited on 05/21/2026).
24. VTsIOM. Indexes social well-being. — URL: https://wciom.ru/ratings/indeksy-socialnogo-samochuvstvija (visited on 05/23/2026).
25. *Zubarevich N. V.*, *Safronov S. G.* Inequality of socio-economic development of regions and cities of Russia in the 2000s: growth or decline? // Social sciences and modernity. — 2013. — No. 6. — P. 15–26.
26. *Zubarevich N. V.*, *Safronov S. G.* Interregional inequality in Russia and post-Soviet countries in the 21st century // Regional studies. — 2024. — No. 1. — P. 4–18. — DOI: 10.5922/1994-5280-2024-1-1.

Financial and tax accounting for digital products in an IT holding company: a revenue recognition and risk management model based on the case of T1

© 2026 **Lavrukhin Vitaly Sergeevich**
Bachelor of Economics Degree. Financial University under the Government of the Russian Federation.
E-mail: 238909@edu.fa.ru

© 2026 **Stepenko Milana Vyacheslavovna**
Bachelor of Economics Degree. Financial University under the Government of the Russian Federation.
E-mail: 238867@edu.fa.ru

© 2026 **Kozlova Maria Nikolaevna**
Senior lecturer at the Department of English and Professional Communication. Financial University under the Government of the Russian Federation.
E-mail: mnkozlova@fa.ru

Keywords: accounting, IT company, software, license, SaaS, revenue, VAT, intangible asset, tax incentive, dividends.

The article examines accounting for digital product sales by T1 IT holding in 2025. Based on public reporting and regulatory analysis, the authors develop a model for recording licenses, SaaS subscriptions, intangible assets, tax incentives, and profit distribution. A risk matrix for IT accounting is proposed. The results can be applied when designing accounting policies and internal control procedures in IT companies

References

1. Accounting Regulations “Income of the Organization” PBU 9/99, approved. by order of the Ministry of Finance of Russia dated May 6, 1999 No. 32n / ConsultantPlus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208/ (visited on 06/14/2026).
2. Accounting Regulations “Organization Expenses” PBU 10/99, approved. by order of the Ministry of Finance of Russia dated 05/06/1999 No. 33n / ConsultantPlus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508/ (visited on 06/14/2026).
3. Applications - T1 Report for 2024 / IT holding T1. – URL: https://t1.ru/ar2024/chapter6 (visited on 06/14/2026).
4. Civil Code of the Russian Federation. Part four dated December 18, 2006 No. 230-FZ / ConsultantPlus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/ (visited on 06/14/2026).

5. Federal Law of December 6, 2011 No. 402-FZ “On Accounting” / ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (visited on 06/14/2026).
6. Financial results of IT holding T1 for 2025: software development is the most dynamically growing business area / IT holding T1. — URL: https://t1.ru/media/news/finansovye_itogi_it-holdinga_t1_za_2025_god_razrabotka_po_naibolee_dinamichno_rastuschee_napravlenie_biznesa (visited on 06/14/2026).
7. IT holding T1 presented financial results for 2025 / RBC Companies. — URL: https://companies.rbc.ru/news/YMWWaO60xE/it-holding-t1-predstavil-finansovyie-itogi-za-2025-god/ (visited on 06/14/2026).
8. Order of the Ministry of Finance of Russia dated May 16, 2025 No. 56n “On approval of the Federal Accounting Standard FSBU 9/2025 “Revenue”” / Ministry of Finance of Russia. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=313337 (visited on 06/14/2026).
9. 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”” / Ministry of Finance of Russia. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=136829 (visited on 06/14/2026).
10. Order of the Ministry of Finance of Russia dated May 30, 2022 No. 87n “On amendments to the Federal Accounting Standard FSB 26/2020 “Capital Investments”” / Ministry of Finance of Russia. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=136830 (visited on 06/14/2026).
11. Tax Code of the Russian Federation. Part two dated 05.08.2000 No. 117-FZ / ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (visited on 06/14/2026).

A Model of Innovation and Investment Management for Regional Development Based on Cognitive Modeling Methods

© 2026 **Litvinenko Inna Leontyevna**
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management. Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia.
E-mail: innalitvinenko@yandex.ru

The article addresses the problem of managing innovation and investment development of regions under the conditions of transformational changes in the domestic economy. The author substantiates the feasibility of applying cognitive modeling methods for synthesizing effective managerial decisions as an element of integrating regional economies into a new, emerging digital national framework. Objective software-based cognitive solutions to the tasks faced by managerial structures are proposed.

Materials and methods

Keywords: regional economy, innovations, regional innovation system, innovation and investment development, innovation and investment potential, cognitive modeling, decision support software system (DSS) “IGLA” (Intelligent Generator of Best Alternatives), universal management mechanism, target region.

The study is based primarily on methods of analyzing the practice of innovation and investment development of regions. In order to obtain a reliable picture, the author employed a classification method, identifying a unifying criterion for each classification group of regions. Based on the methodologies of the Russian Regional Innovation Index and the National Rating of Investment Climate, key concepts of innovation and investment activity were identified and grouped in accordance with the objective economic realities of both the external and internal environment of the domestic innovation system.

Results and key findings

The software decision-support system “IGLA” was used as a tool, enabling:

- the construction of fuzzy cognitive maps;
- the modeling of dynamic development scenarios for regional ecosystems as elements of a unified national trans-regional economic system of a new type.

A matrix for classifying regions by the level of innovation and investment activity is proposed, and a universal management mechanism has been developed that differentiates directions of influence depending on the type of region. A comparison of concept groups made it possible to identify four priority areas of managerial influence: the formation of a regulatory and legal environment, the creation of institutions, infrastructure development, and the improvement of management technologies. The developed cognitive model provides a systematic approach to accumulating successful practices in the

development of regional innovation systems and can be used to substantiate regional development strategies, taking into account the mutual influence of external environment factors.

Discussion

The conclusions and results of the study are practical in nature. The specific product developed and proposed by the author, based on the totality of the research conducted, can be recommended primarily for use by regional authorities. Reorienting it toward the interests of commercial structures involved in shaping the innovation and investment framework of the domestic economy is possible after additional research into the needs of specific participants in the meso-level commercial infrastructure, among which, even at the current stage of research, the following can be identified:

- platform-based participants;
- participants at the level of specialized software and neural network solutions;
- infrastructure participants involved in the process of collecting and transmitting data on the state and potential of regional innovation systems.

These participants require additional fine-tuning of the proposed cognitive modeling product, taking into account the parameters most preferable for their macro-format economic relationships; however, the specific parameters of the cognitive model should be adapted for each of them individually.

References

1. *Abashkin V. L.*, *Abdrahmanova G. I.*, *Artyomov S. V.* Innovative Development Rating of the Subjects of the Russian Federation. Issue 9 / ed. by L. M. Gokhberg, E. S. Kutsenko. — Moscow : HSE, 2024. — 248 p.
2. *Adises I. K.* Corporate Lifecycle Management. — Moscow : Mann, Ivanov, Farber, 2014. — 383 p.
3. *Bagaeva A. I.*, *Zelimkhanova N. Z.* Statistical modeling of the optimal distribution of digital investments in a region to maximize socio-economic impact: a systems approach // Soft measurements and calculations. — 2025. — Vol. 94, no. 9–2. — P. 33–39. — DOI: 10.36871/2618-9976.2025.9-2.004.
4. *Bondareva V. G.*, *Tokaeva B. B.* Investments and innovations as conditions for the development of the economies of the regions of the Russian Federation // Economics and Management: Problems and Solutions. — 2024. — Vol. 6, 12(153). — P. 92–103. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.06.012.
5. Decision support system based on fuzzy cognitive models “IGLA” (Intelligent Generator of Best Alternatives), version 4.0 / A. G. Podvesovskiy [et al.]. — Moscow : VNTIC, 2019.
6. *Degteva L. V.*, *Panin A. V.*, *Timokhin D. V.* Regional diversification in the context of import substitution and its impact on the development of food entrepreneurship // Economic theory, analysis, practice. — 2022. — No. 2. — P. 28–42. — DOI: 10.24412/2071-6435-2022-2-28-42.
7. *Egorov G. G.* On the use of modern neural networks in the Russian economy // Philosophy of management. — 2026. — 1(163). — P. 73–82.
8. *Elsukov M. Y.* State Regional Policy in Russia and Innovation: Shifting Priorities // Society: politics, economics, law. — 2025. — 10(147). — P. 244–251. — DOI: 10.24158/pep.2025.10.29.
9. *Glotko A. V.*, *Kuznetsova I. G.* Enhancing the role of innovation for the efficient functioning of the regional economy // Economics and Humanities. — 2025. — 10(405). — P. 3–18. — DOI: 10.33979/2073-7424-2025-405-10-3-18.
10. *Kushbokova R. H.*, *Sadreeva A. F.*, *Aliev R. I.* Industrial innovations and their impact on the regional economy // Economics and Management: Problems and Solutions. — 2025. — Vol. 2, 4(157). — P. 31–41. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.02.004.
11. Marketing of territories for localization of industry production with a closed fuel cycle / A. N. Germanchuk [et al.] // Regional problems of economic transformation. — 2023. — 11(157). — P. 187–197. — DOI: 10.26726/1812-7096-2023-11-187-197.

12. *Mizya M. S.*, *Kipervar E. A.* The development of the digital economy as a factor in improving the standard of living in the region // Economics, Entrepreneurship and Law. — 2024. — Vol. 14, no. 10. — P. 5509–5522. — DOI: 10.18334/epp.14.10.121851.
13. National rating of the investment climate in the constituent entities of the Russian Federation. — URL: http://asi.ru/investclimate/rating/ (visited on 07/22/2026).
14. *Varenik M. S.* The Impact of Scientific and Innovative Activities and Digitalization on the Economic Level of Russian Regions // Intelligence. Innovation. Investments. — 2024. — No. 6. — P. 27–39. — DOI: 10.25198/2077-7175-2024-6-27.
15. *Voropaeva D. A.*, *Yudina O. V.* Key aspects of managing regional mechanisms for interaction between education and the economy // Research and Development. Economics. — 2026. — Vol. 14, no. 2. — P. 19–25. — DOI: 10.12737/2587-9111-2026-14-2-19-25.

Price and non-price competition in economic strategies of Russian business: analysis and five-year forecast

© 2026 **Pastukhova Mariia Mikhailovna**
Consultant. LLC Technologies of Trust — Consulting.
E-mail: mariiapastukhova5@gmail.com

Keywords: price competition, non-price competition, competitive strategies, Russian business, industry, marketplaces, import substitution, forecasting, economy.

The article examines the interplay between price and non-price competition within the strategic frameworks of Russian industrial companies. While price competition remains a visible tool in retail and e-commerce, the study reveals that in highly concentrated industrial sectors-such as ferrous metallurgy, aircraft engine manufacturing, and the defense industry-non-price factors increasingly determine competitive advantage. Drawing on extensive empirical material, the author demonstrates that oligopolistic market structures, high entry barriers, and the specific nature of state-regulated orders lead large enterprises to prioritize cost optimization, quality improvement, technological innovation, and long-term client relations over aggressive price wars. A historical case study of the Soviet gas centrifuge program is presented as an exemplary model of non-price competition, where three different plants continuously improved product reliability and performance without price undercutting. The author argues that this experience holds valuable lessons for current import substitution efforts and the pursuit of technological sovereignty. The analysis further covers the retail sector, focusing on the explosive growth of e-commerce marketplaces. It shows that the initial phase of this growth was driven partly by price advantages, but the current competitive dynamics are increasingly shaped by service quality, user interfaces, logistics efficiency, and ecosystem integration. The top five marketplaces now account for the vast majority of consumer traffic, and the sector is rapidly approaching an oligopolistic structure. Based on sectoral trends, macroeconomic conditions, and expert forecasts, the article presents a five-year outlook for Russian competitive environments. It anticipates continued stability in industrial markets, a gradual slowdown in e-commerce expansion, and a growing role for artificial

intelligence tools in both pricing strategies and non-price differentiation. The author concludes that successful companies will increasingly adopt hybrid strategies that combine adaptive pricing with strong branding, innovation, and digital customer engagement, thereby transforming competition into a multidimensional process

References

1. *E'vans Dzh.*, *Berman B.* Marketing. — Moscow : E'konomika, 1990. — URL: http://economics-lib.ru/books/item/f00/s00/z0000038/st067.shtml.
2. Marketplaces are getting crowded / Kommersant. — 2025. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/7566981 (visited on 03/20/2025).
3. *Petrishhev M. V.* Price and non-price sides of market competition // Bulletin of Chelyabinsk State University. — 2011. — 16 (231). — P. 24–31.
4. *Petrova O. A.* Business social responsibility concept // Economic Sciences. — 2021. — No. 205. — P. 474–477. — DOI: 10.14451/1.205.474. — EDN VXFYMS.
5. *Petrova O. A.* Digitalization of consolidated financial statements in the insurance business // Economic Sciences. — 2021. — No. 203. — P. 268–270. — DOI: 10.14451/1.203.268. — EDN VGXSYX.
6. *Petrova O. A.* The problem of implementing IFRS 19 "Employee Benefits" and its impact on reporting transparency in the digital economy // Economic Sciences. — 2021. — No. 204. — P. 317–320. — DOI: 10.14451/1.204.317. — EDN JUWCQS.
7. Sergeev V. Development and creation of a method of gas centrifuge separation of isotopes in the USSR (Russia). — SPb., 2002.
8. *Sopina N. V.*, *Mahmutov A. I.* Price and non-price competition // Young scientist. — 2020. — 34 (324).
9. Statistics of Russian marketplaces. — URL: https://inclient.ru/marketplaces-stats/ (visited on 03/20/2025).
10. Why is online trading growing in the regions? / Forbes. — URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/517246-prirastat-budet-sibir-u-pocemu-internet-torgovli-v-regionah-stanovitsa-vse-bol-se.

Indicator-Based Approach to Assessing Virtual Asset Risks in the State Economic Security System

© 2026 **Rybakov Anton Alekseevich**
Master's student. National Research Nuclear University MEPhI, Institute of Financial and Economic Security, Moscow.
E-mail: i@arybakov.ru

© 2026 **Leonov Pavel Yuryevich**
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Financial Monitoring. National Research Nuclear University MEPhI, Moscow.
E-mail: PYLeonov@mephi.ru

Keywords: virtual assets; digital currency; digital financial assets; digital ruble; economic security; AML/CFT; shadow turnover; sanctions risks; cross-border value transfer; indicator assessment.

The article develops an indicator-based approach to assessing virtual asset risks in the state economic security system. It systematises AML/CFT, cross-border value transfer, sanctions evasion, fiscal opacity, mining and crypto fraud risks. The IRVA model with 24 indicators is proposed for interagency monitoring and early risk warning

References

1. *Arkad'eva O. G., Berezina N. V.* Analysis of methodological approaches and principles of risk assessment based on the construction of ratings of integral risk indices // Risk analysis problems. — 2019. — Vol. 16, no. 6. — P. 78–89. — DOI: 10.32686/1812-5220-2019-16-6-78-89.
2. Crypto Crime Report 2025 / Chainalysis. — URL: https://www.chainalysis.com/resources/reports/ (visited on 06/16/2026).
3. Decree of the President of the Russian Federation dated July 2, 2021 No. 400 "On the National Security Strategy of the Russian Federation". — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (visited on 06/03/2026).
4. Decree of the President of the Russian Federation dated May 13, 2017 No. 208 "On the Economic Security Strategy of the Russian Federation for the period until 2030". — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/ (visited on 06/11/2026).
5. Development of the digital asset market in the Russian Federation: report for public consultation. — Moscow : Bank Rossii, 2022. — URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141991/Consultation_Paper_07112022.pdf (visited on 06/01/2026).
6. Digital ruble concept. — Moscow : Bank Rossii, 2021.
7. EU restrictive measures / Council of the European Union. — URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/ (visited on 06/16/2026).
8. Federal Law of 07.08.2001 No. 115-FZ "On combating the legalization (laundering) of proceeds from crime and the financing of terrorism". — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (visited on 06/03/2026).
9. Federal Law of 08.08.2024 No. 221-FZ "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation". — URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080016 (visited on 06/03/2026).
10. Federal Law of 08.08.2024 No. 223-FZ "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation". — URL: http://kremlin.ru/acts/bank/50920 (visited on 06/07/2026).
11. Federal Law of July 31, 2020 No. 259-FZ "On digital financial assets, digital currency and on amendments to certain legislative acts of the Russian Federation". — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/ (visited on 06/16/2026).
12. Federal Law of March 11, 2024 No. 45-FZ "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation". — URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202403110010 (visited on 06/07/2026).
13. Federal Law of November 29, 2024 No. 418-FZ "On Amendments to Parts One and Two of the Tax Code of the Russian Federation and Certain Legislative Acts of the Russian Federation". — URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411290004 (visited on 06/07/2026).
14. Federal laws of July 24, 2023 No. 339-FZ and No. 340-FZ on the introduction of the digital ruble and amendments to legislative acts of the Russian Federation. — URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/81275.html (visited on 06/16/2026).

15. *Krotenko T. Y.* Methodological approaches to the development of indicators of economic security of an organization // University Bulletin. — 2018. — No. 11. — P. 18–22. — DOI: 10.26425/1816-4277-2018-11-18-22.
16. *Mityakov S. N.*, *Mityakov E. S.* Development of the theory of risks and threshold values of economic security // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. — 2023. — No. 5. — P. 83–113. — DOI: 10.52180/2073-6487_2023_5_83_113.
17. *Mityakov S. N.*, *Nazarova E. A.* Empirical analysis of short-term indicators of economic security // Economic security. — 2023. — Vol. 6, no. 3. — P. 849–864. — DOI: 10.18334/ecsec.6.3.118238.
18. National assessment of the risks of legalization (laundering) of proceeds from crime: public report / Rosfinmonitoring. — URL: https://www.fedsfm.ru/fm/nor (visited on 06/16/2026).
19. Office of Foreign Assets Control. Sanctions Programs and Information / U. S. Department of the Treasury. — URL: https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information (visited on 06/16/2026).
20. Regulations of the Bank of Russia dated 08/03/2023 No. 820-P “On the digital ruble platform”. — URL: https://cbr.ru/fintech/dr/ (visited on 06/01/2026).
21. Report on the work of Rosfinmonitoring for 2024 / Rosfinmonitoring. — URL: https://www.fedsfm.ru/activity/annual-reports (visited on 06/16/2026).
22. Targeted Update on Implementation of the FATF Standards on Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers / FATF. — 2024. — URL: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/targeted-update-virtual-assets-vasps-2024.html (visited on 06/07/2026).
23. The FATF Recommendations 2012–2025 / FATF. — URL: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html (visited on 06/16/2026).
24. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers / FATF. — 2021. — URL: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Guidance-rba-virtual-assets-2021.html (visited on 06/06/2026).

The problem of overtourism in Russia: causes and directions of regulation

© 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

Keywords: overtourism, excessive tourism, sustainable tourism development, regional regulation, sectoral planning.

This article examines the problem of overtourism (excessive tourism) in relation to Russian regions. It identifies regions facing the heaviest tourist load, as well as areas experiencing growing tourist flows. Based on an analysis of scientific sources and statistical data, the main causes of overtourism in Russia are identified. Potential measures to regulate overtourism in Russian regions are outlined

References

1. Domestic tourism in Russia / TAdviser. — 2026. — URL: https://tadviser.ru/index.php/Статья:Внутренний_туризм_в_России (visited on 05/25/2026).
2. Experts named Russian regions that are at risk of overtourism / Rambler Travel. — 2025. — URL: https://travel.rambler.ru/local/54908516-eksperty-nazvali-rossiyskie-regiony-kotorym-grozit-overturizm (visited on 05/25/2026).
3. *Klimova T. B.* On the problem of excessive tourism: searching for solutions // Scientific result. Business and service technologies. — 2022. — Vol. 8, no. 4. — P. 15–26.
4. *Komarov V. M.*, *Moskvitina N. A.*, *Sargsyan L. M.* National project "Tourism": long-term vision // Economic development of Russia. — 2020. — Vol. 27, no. 11. — P. 69–81.
5. *Kuchumov A. V.*, *Pechericza E. V.* Protecting tourist destinations from overtourism in the context of the concept of sustainable tourism // Scientific result. Business and service technologies. — 2022. — Vol. 8, no. 4. — P. 27–35.
6. *Mosalev A.*, *Sanin A.* Tourism management in the Arctic coastal zone of Northern Eurasia // AUC Geographica. — 2022. — 57(2). — P. 122–130.
7. *Naumova I. V.*, *Savel'ev I. I.* Overtourism: essence and ways to solve the problem // Modern problems of service and tourism. — 2019. — Vol. 13, no. 4. — P. 27–35.

8. *Oborin M. S.*, *Saryan A. A.* Organizational and methodological basis for creating an interdepartmental mechanism to combat overtourism and tourism phobia // Service in Russia and abroad. — 2023. — Vol. 17, 1 (103). — P. 47–66.
9. Order of the Government of the Russian Federation dated September 20, 2019 No. 2129-r (as amended on May 29, 2025) "On approval of the Strategy for the development of tourism in the Russian Federation for the period until 2035" / ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756 (visited on 05/25/2026).
10. *Py'laeva A. S.* Domestic tourism: prerequisites for development in Russia and the current state // Tourism: law and economics. — 2023. — No. 1. — P. 16–18.
11. *Sanin A. Y.*, *Kulakovskaya V. A.* Strategic planning in environmental management in coastal tourist areas: problems and prospects // Bulletin of Voronezh State University. Series: Geography. Geoecology. — 2025. — No. 3. — P. 61–68.
12. *Sanin A. Y.*, *Mitina N. N.* Prospects for expanding the project of federal year-round resorts "Five Seas and Lake Baikal" // Innovation and investment. — 2024. — No. 6. — P. 285–292.
13. Town Planning Code of the Russian Federation dated December 29, 2004 No. 190-FZ (as amended on March 23, 2026) / ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040 (visited on 05/25/2026).
14. *Vetitnev A. M.*, *Vorobej E. K.*, *Gvarliani T. E.* Overtourism risk management to ensure sustainable development of the destination // Economics and management. — 2023. — Vol. 29, no. 8. — P. 882–890.
15. *Voskolovich N. A.* Overtourism in Russia: risks and opportunities to minimize them // Intelligence. Innovation. Investments. — 2025. — No. 6. — P. 27–38.
16. XI National Tourism Rating (Results of 2025) / Holidays in Russia. — 2026. — URL: https://rustur.ru/xi-nacionalnyj-turisticheskij-rejting-itogi-2025-goda (visited on 05/25/2026).

Principles for establishing an effective internal control system and a methodology for adapting it to small enterprises

© 2026 **Slesareva Darya Andreevna**
Postgraduate student. Surgut State University.
E-mail: scheglovadaria@mail.ru

© 2026 **Yampolskaya Natalia Yurievna**
Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Finance. Surgut State University.
E-mail: Njura69@list.ru

Keywords: internal control, small enterprises, internal control assessment, internal control system, analysis of monitoring results.

This study aims to develop an effective internal control system and a methodology for adapting it to small enterprises. It examines a methodology for analyzing the results of monitoring internal control system performance in small enterprises, based on a set of quantitative and qualitative indicators that are adapted to resource constraints and do not require complex calculations

References

1. *Ageeva O. A.*, *Maty'czy'na Y. D.* Monitoring the effectiveness of the internal control system and economic security of the organization // Vestnik GUM. — 2022. — No. 1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-effektivnosti-sistemy-vnutrennego-kontrolya-i-ekonomicheskoy-bezopasnosti-organizatsii.
2. *CHernenko E. R.*, *Safina Z. Z.* Building an internal control system in the organization // Economics and business: theory and practice. — 2020. — No. 12/3. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-vnutrennego-kontrolya-v-organizatsii-1.
3. *Santosuosso P.* A practical approach to designing internal control systems in SMEs // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. — 2025. — Vol. 11, no. 2. — P. 100565. — ISSN 2199-8531. — DOI: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100565.
4. *Yampol'skaya N. Y.*, *Slesareva D. A.* Integration of internal control systems with information security measures in small enterprises // Economics and Entrepreneurship. — 2025. — 11(184). — P. 809–812. — DOI: 10.34925/EIP.2025.184.11.142. — EDN XUEKHW.

Digital Transformation in Logistics: Trends and Challenges

© 2026 **Smirnov Daniil Yurievich**
Assistant Professor at the Department of Economics and Management. Pushkin Leningrad State University.
E-mail: smirnov.d.yur@internet.ru

© 2026 **Trushkina Irina Ryksibaevna**
Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Management. Pushkin Leningrad State University.
E-mail: auriairina@mail.ru

© 2026 **Shulyak Sofia Andreevna**
Student. Pushkin Leningrad State University.
E-mail: sofi_q_q@mail.ru

Keywords: logistics, digital transformation, Internet of things, artificial intelligence, supply chain, blockchain, big data, digital competencies.

Digital transformation in logistics is an important prerequisite for the competitiveness and sustainability of supply chains. With the rapid growth of data volume, stricter requirements for cargo tracking, and changing consumer preferences, traditional management methods are insufficient to ensure effective operations. The object of the research is the digital transformation of logistics systems in the context of economic changes and supply chain volatility. The article analyzes the synergistic effect of the Internet of Things, artificial intelligence, and the blockchain system, as well as their ability to overcome existing limitations despite the presence of barriers. Consideration of these aspects allowed us to create a holistic picture of the current stage of digitalization in the logistics sector. The article systematizes modern approaches to the digital transformation of logistics, noting that despite the recognition of this phenomenon as a trend, there is a lack of research on the integration of diverse technologies into a single operational environment. The purpose of the study is to systematize current technological trends in the digital transformation of logistics and identify key challenges (organizational, financial, technical, personnel, regulatory) that hinder their effective implementation

References

1. *Busheneva Y. I.*, *Smirnov D. Y.* Transformation of bank management in the context of digitalization : Collection of articles based on the results of the XVI International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, April 29–30, 2021 //. — SPb : Sankt-Peterburgskij gosudarstvenny'j e'konomicheskij universitet, 2021. — P. 291–295. — EDN HVKKYS.
2. Digital Economy: 2024 : short statistical collection / V. L. Abashkin [et al.]. — Moscow : VSHE', 2024. — 124 p.

3. Federal State Statistics Service. — URL: https://rosstat.gov.ru (visited on 06/09/2026).
4. FedEx will track your packages more precisely than ever / Minew Technology. — 2024. — URL: https://www.minew.com/fedex-will-track-your-packages-more-precisely-than-ever (visited on 06/12/2026).
5. *Fedotova V. V.*, *Emel'yanov B. G.*, *Tipner L. M.* The concept of blockchain and the possibilities of its use // European Science. — 2018. — 1(33). — P. 40–48. — EDN YOATFE.
6. Global DataSphere Forecast 2024–2028 / International Data Corporation. — 2024. — URL: https://www.idc.com (visited on 06/13/2026).
7. *Kovalenko E. I.* Problems and risks of digital transformation in logistics and the Control tower concept // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. — 2022. — No. 4-2. — P. 205–208. — DOI: 10.17513/vaael.2158. — EDN WAMGYY.
8. *Krengauz I. N.* Digital transformation of logistics: trends, challenges and prospects // Young Don researcher. — 2025. — Vol. 10, 5(56). — P. 122–132. — EDN OJVAMQ.
9. *Muhamadieva Z. D.*, *Levina A. I.* Digital transformation of the transport and logistics industry of the Russian Federation: trends, challenges, solutions, technologies // Scientific aspect. — 2024. — Vol. 31, no. 5. — P. 4216–4225. — EDN XSXZZC.
10. *Puzanova I. A.*, *Aver'yanova P. A.* Digital transformation of warehouse logistics. — Moscow, 2023. — 86 p. — ISBN 978-5-466-04182-8. — EDN UUOLAY.
11. *SHHerbakov V. V.*, *Silkina G. Y.*, *SHevchenko S. Y.* Managing transformational changes to ensure the dynamics of digital maturity of logistics // π-Economy. — 2024. — Vol. 17, no. 5. — P. 132–145. — DOI: 10.18721/JE.17508. — EDN AIHOPA.
12. *Smirnov D. Y.* Big Data technologies as a tool for ensuring balanced development of the regional economic system : Materials of the XVI International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, May 22–23, 2025 // Problems and ways of socio-economic development: city, region, country, world. — Sankt-Peterburg : Leningradskij gosudarstvenny'j universitet im. A. S. Pushkina, 2025. — P. 120–125. — EDN XKDFDL.
13. Supply Chain Technology Trends / Gartner Inc. — 2024. — URL: https://www.gartner.com (visited on 06/13/2026).
14. The future of last-mile delivery: Consumer expectations and operational realities / McKinsey & Company. — 2024. — URL: https://www.mckinsey.com (visited on 06/13/2026).
15. Unified interdepartmental information and statistical system. — URL: https://www.fedstat.ru (visited on 06/09/2026).
16. *Wragg E.* Maersk and IBM pull the plug on TradeLens / GTR Global Trade Review. — 2023. — URL: https://www.gtreview.com/news/fintech/maersk-and-ibm-pull-the-plug-on-tradelens (visited on 06/11/2026).

Economic evaluation of architectural methods for data integration in digital twins

© 2026 **Yashina Victoria Denisovna**
Lecturer. Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University.
E-mail: mvitalinaya15@yandex.ru

© 2026 **Kruglov Ilya Aleksandrovich**
Lecturer. Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University.
E-mail: kruglov@volga-shipyard.ru

© 2026 **Ponachugin Alexander Viktorovich**
Head of Department, Docent, Candidate of Economic Sciences. Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University.
E-mail: sasha3@bk.ru

Keywords: digital twin, data integration, IoT, stream processing, message broker, Kafka, architecture classification, cost efficiency.

This article examines architectural methods for integrating data in digital twins. Streaming, edge, and hybrid approaches to transmitting data from IoT devices are analyzed. A classification of integration methods is proposed based on three criteria: transmission method, data storage type, and network topology. Practical recommendations for selecting an architecture based on latency and scalability requirements are formulated, and an economic assessment of various integration system design options is provided

References

1. Digital twin design / S. Malakuti [et al.] // Modern electronics. — 2022. — No. 8. — P. 36–45.
2. Digital twins and discrete event systems / D. E. Namiot [et al.] // International Journal of Open Information Technologies. — 2021. — Vol. 9, no. 2. — P. 70–75.
3. *Ivanov E. V.*, *CZy'mbler M. L.* Review of modern time series processing systems // Bulletin of the South Ural State University. Series: Computational mathematics and computer science. — 2020. — Vol. 9, no. 4. — P. 79–97. — DOI: 10.14529/cmse200406.
4. *Ly'chkina N. N.*, *Pavlov V. V.* The concept of the digital twin and the role of simulation models in digital twin architecture // Applied computer science. — 2024. — No. 1. — P. 4–23.
5. *Mudarisov A. A.* Methods for integrating IoT data into digital twins for modeling production processes : collection of proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference // Youth and modern information technologies. — Kazan' : Kazanskij gosudarstvenny'j e'nergeticheskij universitet, 2024. — P. 108–111.

6. *Parshina I. S.*, *Frolov E. B.* Development of a digital twin of a production system based on modern digital technologies // Economics in industry. — 2020. — Vol. 13, no. 1. — P. 29–34. — DOI: 10.17073/2072-1633-2020-1-29-34.
7. *Petrov A. V.* Digital Twins - Digital Shadows - Digital Twins // Current issues of agricultural science. — 2024. — 3(52). — P. 73–81. — DOI: 10.51215/2411-6483-2024-52-73-81.
8. *Ponomarev K. S.*, *Feofanov A. N.*, *Grishina T. G.* Digital production twin strategy as a method of enterprise digital transformation // Bulletin of MSTU "Stankin". — 2019. — 2(46). — P. 23–30.
9. *Prohorov A.*, *Ly'sachev M.* Digital twin. Analysis, trends, world experience / ed. by A. Borovkova. — Moscow : Al'yansPrint, 2020. — 401 p. — ISBN 978-5-6042891-7-4.
10. *Vorobchikova E. O.* Personalization as a key principle of adult learning in the context of digitalization // Bulletin of Minin University. — 2025. — Vol. 13, no. 1. — P. 1. — DOI: 10.26795/2307-1281-2025-13-1-1.
11. *Zorina N. V.*, *Zaburdyaev A. V.* Information and analytical system for organizing pipeline data processing for smart production : collection of works of RTU MIREA // Digital technologies and systems. — Moscow, 2023. — P. 320–342.

Fraud as a threat to the economic security of the Russian Federation

© 2026 **Zakharova Elizaveta Nikolaevna**
Student. Perm State National Research University, Perm.
E-mail: liza_zakharova_2004@mail.ru

© 2026 **Bobkov Alexander Vladislavovich**
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Economic Security. Perm State National Research University, Perm.
E-mail: bobkovav@yandex.ru

Keywords: fraud, cybercrime, financial pyramids, economic security, bills, AI, social engineering, digital platforms, unauthorized transactions.

According to data for 2025, the volume of embezzlement of funds amounted to about 29.3 billion rubles. At the same time, the number of unauthorized transactions increased by about 30%. Almost half of all crimes (49.4%) relate to theft of other people's property. The article discusses the main types of fraud that have been most common in recent years: cyberbullying, pyramid schemes, and the use of artificial intelligence technologies. Risks and threats such as image damage to the national financial system, illegal withdrawal of funds abroad through cryptocurrencies, compromise of government information systems, vulnerability of anti-fraud systems to social engineering methods, the ”thousand cuts strategy” (small transactions), as well as insufficient coordination between financial institutions and telecom operators. Measures are proposed to dampen risks: the introduction of legislative liability of organizations for non-compliance with fraud prevention requirements; replacing traditional multifactor authentication with systems for analyzing behavioral characteristics (typing speed, mouse movement, device position) using AI; organizing operational data exchange between banks, retail chains, telecom operators and the police in real time; moving from theoretical briefings to practical simulations of attacks using deepfakes; implementing a ”trusted person” system to confirm large-scale operations of vulnerable categories of citizens. The implementation of these measures will reduce the proportion of unauthorized transactions, reduce material and image damage to the state and citizens, and strengthen the country's economic security in the face of digital threats

References

1. Citizens will be able to self-prohibit loans / Bank of Russia. — URL: https://www.cbr.ru (visited on 04/14/2026).
2. Crime reports / Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation. — URL: https://мвд.рф/reports/item/82838935/ (visited on 04/13/2026).
3. Financial market news / Banki.ru. — URL: https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11012166 (visited on 04/14/2026).

4. Fraudsters: news and analytics / RIA Novosti. — URL: https://ria.ru/20250702/moshenniki-2026647904.html (visited on 04/14/2026).
5. Fraudsters: news and analytics / RIA Novosti. — URL: https://ria.ru/20250702/moshenniki-2026647904.html (visited on 04/14/2026).
6. In what cases does the bank suspend a client's transfer? / Bank of Russia. — URL: https://www.cbr.ru (visited on 04/14/2026).
7. Information materials / Rospotrebnadzor. — URL: https://cgie.62.rospotrebnadzor.ru/content/1202/168558 (visited on 04/13/2026).
8. Investigative Committee assessed the damage caused by fraudsters / Vedomosti. — URL: https://www.vedomosti.ru/finance/manuals/2024/12/05/1079559-sk-otsenil-uscherb-ot-moshennikov (visited on 04/13/2026).
9. Materials on financial fraud / Kommersant. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/8438895 (visited on 04/14/2026).
10. Press releases and events / Bank of Russia. — URL: https://www.cbr.ru/press/event/?id=24608 (visited on 04/13/2026).
11. Review of transactions without customer consent (2025) / Bank of Russia. — URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025/ (visited on 04/14/2026).
12. Top 10 current fraud schemes / Sberbank. — URL: https://www.sberbank.ru/ru/person/kibrary/manuals/top-10-aktualnykh-skhem-moshennichestva (visited on 04/13/2026).

"Green bonds" as a mechanism for attracting private capital to environmental projects: barriers and prospects under sanctions restrictions

© 2026 **Zangaraev Ansel Radikovich**
Senior Lecturer, Department of Computer Modeling and Technosphere Safety. Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov (IEML).
E-mail: zangaraev.prod@gmail.com

© 2026 **Neudobnova Yulia Sergeevna**
Student. Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov (IEML).
E-mail: yulia.sergeevna2003@mail.ru

© 2026 **Yanglicheva Yulia Rafikovna**
Senior Lecturer, Department of Computer Modeling and Technosphere Safety. Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov (IEML).
E-mail: yanglicheva@ieml.ru

Keywords: green bonds, sustainable finance, ESG investing, environmental projects, sanctions, private capital, ecological modernization, BRICS, sustainable development taxonomy, digital financial assets, public-private partnership.

The article provides a comprehensive examination of the role of green bonds as an instrument for mobilizing private capital to finance environmental projects in the Russian Federation under unprecedented sanctions. The research methodology integrates systemic analysis, comparative methods, statistical analysis of green bond market dynamics for 2018–2025, and expert assessments. Key barriers to the development of the domestic green bond market are systematized: regulatory, institutional, informational, technological, and geopolitical. A critical analysis of the fundamental limitations of the instrument itself is conducted, including the «additionality» problem and the risk of taxonomic arbitrage. The author's «Three Contours» model for stimulating green bond issuance is substantiated, integrating fiscal incentives, institutional support mechanisms, and international integration within BRICS+. The prospects for market digitalization through digital financial assets (DFA) and public-private partnerships in the form of concession agreements are explored

References

1. *Danilov Y. A.* Development of the financial market of the Russian Federation in conditions of external restrictions // Economic issues. — 2023. — No. 5. — P. 50–74.
2. Decree of the Government of the Russian Federation dated September 21, 2021 No. 1587 "On approval of criteria for sustainable (including green) development projects in the Russian Federation and requirements for the verification system for sustainable (including green) development projects".
3. ESG bonds in Russia: results 2025. Analytical review / INFRAGREEN. — Moscow, 2025.
4. ESG financing architecture: adapting to new realities. Analytical report / Expert RA. — 2025.
5. Global State of the Market Report 2024 / Climate Bonds Initiative. — 2025. — 72 p.
6. *Hulupov A. I.* National taxonomy of sustainable development: problems and prospects for implementation // Economic policy. — 2022. — Vol. 17, no. 2. — P. 130–159.
7. Instruction No. 220-I dated July 1, 2025 "On the procedure for calculating credit and market risks for priority ESG initiatives" / Bank of Russia.
8. *Kabir L. S.* ESG investing under sanctions: challenges and opportunities // World economy and international relations. — 2022. — Vol. 66, no. 11. — P. 37–48.
9. *Lyutova E. B.* Green bond market in Russia: state and prospects // Bulletin of the Financial University. — 2021. — Vol. 25, no. 4. — P. 55–69.
10. Overview of the sustainable finance market in the Russian Federation for 2023 / Bank of Russia. — 2024. — 48 p.
11. *Reshetnikov D. A.* Prospects for the development of the green bond market in the form of digital financial assets // Economic Bulletin. — 2025. — Vol. 4, no. 2. — P. 59–65.
12. *Rubczov B. B.*, *Ezhov E. M.* "Green" finance in Russia and the world : monograph. — Moscow : Rusajns, 2020. — 224 p.
13. *Sachs J. D.* The Age of Sustainable Development. — New York : Columbia University Press, 2015. — 544 p.
14. Stern, N. — Cambridge : Cambridge University Press, 2006. — 712 p.
15. Sustainable development sector: results for 2024. Analytical review / Moscow Exchange. — 2025. — 32 p.
16. *Yakovlev I. A.*, *Kabir L. S.* Financing mechanism for green investments in the green finance system // Financial magazine. — 2018. — No. 3. — P. 9–22.

Game mechanics as a tool for managing employee engagement and reducing turnover

© 2026 **Zotova Elizabeth Alexandrovna**
Associate Professor at the Higher School of Production Management, Associate Professor at the Higher School of Biotechnology and Food Production, Candidate of Economic Sciences. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.
E-mail: zotova@spbstu.ru

© 2026 **Moskvicheva Elena Vladimirovna**
Associate Professor at the Higher School of Biotechnology and Food Production, Associate Professor, Candidate of Technical Sciences. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.
E-mail: moskvicheva_ev@spbstu.ru

© 2026 **Kadenets Karina Vladimirovna**
Student. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.
E-mail: karinakadenets@gmail.com

© 2026 **Sedyakina Anna Aleksandrovna**
Head of the Career Center, Candidate of Economic Sciences. Asino Industrial and Service Technical College.
E-mail: aasedyakina@mail.ru

Keywords: Gamification, digital motivation, distributed teams, delivery services, leaderboards, game mechanics, staff turnover, KPI, HR management, digital platforms.

In the context of digitalization and the transition to distributed management models, express delivery services face high courier turnover rates (45–60% per year) and a decrease in productivity after the third month of work, while traditional KPI-based motivation systems lack transparency, efficiency, and personalization. The goal is to identify the most effective gamification mechanics for managing distributed delivery service teams and empirically validate a digital motivation model. The article employs general scientific methods, case analysis, and a systematic approach. The most common mechanics were leaderboards, badges, and challenges. There was a 15–22% increase in productivity, a 20–40% decrease in turnover, and an 8–18% improvement in service quality. The limitations were identified: the short-term effect, the risk of decreased quality, conflicts, and burnout. Differences were found between Russian and European practices. The results can be used by delivery service managers and logistics companies to design and upgrade courier motivation systems, as well as in research on personnel management in the digital economy

References

1. *Bril' A. R.*, *Kalinina O. V.*, *Sedyakina A. A.* Improving the assessment of organizational projects for personnel management in the context of digitalization of the economy // Telescope. — 2021. — No. 1.
2. *Buhonova N. M.*, *Manukovskij R. I.*, *Yakovlev A. V.* System of employee incentives for remote work: ways of development and innovation // Modern economics: problems and solutions. — 2024. — Vol. 8. — P. 27–41.
3. *Burdyugova O. V.*, *Dokashenko L. V.*, *Gorbunova M. V.* Digital tools in the system of motivation and incentives for the organization's personnel // Bulletin of the Academy of Knowledge. — 2024. — 3 (62). — P. 705–709.
4. *Dolgireva A. E.*, *Dolgirev V. A.* Gamification as a means of personnel management in the restaurant business // Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics. — 2023. — 3 (39). — P. 20–24.
5. Engaging and motivating crowd-workers in gamified crowdsourcing mobile apps in the context of logistics and sustainable supply chain management / A. Behl [et al.] // Annals of Operations Research. — 2023. — Aug. — Vol. 355, no. 2. — P. 2279–2309. — ISSN 1572-9338. — DOI: 10.1007/s10479-023-05557-2.
6. Experience in conducting applied interdisciplinary research by a geographically distributed creative team / D. K. SHHeglov [et al.] // Bulletin of the Concern VKO "Almaz-Antey". — 2021. — 3 (38). — P. 12–24.
7. From game design elements to gamefulness: defining "gamification" / S. Deterding [et al.] // Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. — ACM, 09/2011. — P. 9–15. — (MindTrek'11). — DOI: 10.1145/2181037.2181040.
8. *Hamari J.*, *Koivisto J.*, *Sarsa H.* Does Gamification Work? — A Literature Review of Empirical Studies on Gamification // 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. — IEEE, 01/2014. — P. 3025–3034. — DOI: 10.1109/hicss.2014.377.
9. *KÜp E. T.*, *Türkmen A. D.*, *Türkmen A.* A Gamification Framework for Crowdsourced Couriers: Turkish E-Commerce Logistic Company Case Study // Management Science and Information Technology. — IR, 2025. — Mar. — Vol. 2, no. 1. — DOI: 10.22034/ISS.2025.8415.1022.
10. *Petrova A. V.*, *Beloborodova Y. K.* Digital HR tools for hybrid employment. — 2025.
11. *Romanczeva E. E.* Gamification to increase staff motivation: Russian experience // Bulletin of Economics, Law and Sociology. — 2025. — No. 1. — P. 336–342.
12. *Ryan R. M.*, *Deci E. L.* Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. // American Psychologist. — 2000. — Vol. 55, no. 1. — P. 68–78. — ISSN 0003-066X. — DOI: 10.1037/0003-066x.55.1.68.
13. *Santabarbara C.*, *Royle T.*, *Wei W.* 'Beating the App' or Pyrrhic Victories? Gamification, Workaholism and FoMo in UK Food-Delivery Platforms // New Technology, Work and Employment. — 2025. — Nov. — Vol. 41, no. 1. — P. 116–127. — ISSN 1468-005X. — DOI: 10.1111/ntwe.70013.
14. *Treiblmaier H.*, *Rejeb A.* Exploring blockchain for disaster prevention and relief: A comprehensive framework based on industry case studies // Journal of Business Logistics. — 2023. — May. — Vol. 44, no. 4. — P. 550–582. — ISSN 2158-1592. — DOI: 10.1111/jbl.12345.
15. *Werbach K.*, *Hunter D.* For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. — Philadelphia : Wharton Digital Press, 2012. — 148 p.
16. *Zichermann G.*, *Cunningham C.* Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. — Sebastopol : O'Reilly Media, 2011. — 210 p.

Service quality management as a factor of increasing the competitiveness of an enterprise in the context of the transformation of the consumer market

© 2026 **Zotova Elizaveta Aleksandrovna**
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Graduate School of Industrial Management. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.
E-mail: zotova@spbstu.ru

© 2026 **Moskvicheva Elena Vladimirovna**
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Graduate School of Biotechnology and Food Production. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.
E-mail: moskvicheva_ev@spbstu.ru

© 2026 **Lyamin Boris Mikhailovich**
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Graduate School of Service and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.
E-mail: lyamin_bm@spbstu.ru

© 2026 **Urusov Anton Denisovich**
Student. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.
E-mail: toss.urusov@yandex.ru

Keywords: quality management, competitiveness, Kano model; SERVQUAL; ABC/XYZ analysis; quality management system; import substitution; GOST R ISO 9001.

In a highly competitive and structurally transformative retail market, systematic service quality management is becoming a critical factor in the sustainable development of retail chains. The aim of this study is to develop a set of measures to improve retail operations in the context of import substitution. This research utilizes a combined performance assessment analysis: quantitative diagnostics using SERVQUAL and a qualitative classification of consumer expectations using N. Kano's model. The analysis identified waste, including excess inventory, lack of quality control at the product distribution stages, high employee turnover, and fragmented customer feedback. A set of corrective measures was proposed, including the implementation of a three-tier quality control system, standardization, and digitalization of the feedback system. The practical significance of this study lies in the development of a roadmap for improving quality management at retailers undergoing supply chain restructuring

References

1. A New Regression Analysis Approach to Classify Quality Attributes in the Kano Model: An Empirical Test in the Sports Nutrition Industry : Collection of scientific articles of the XIII International scientific-practical conference / L. M. Danovich [et al.] // Scientific readings named after Professor N. E. Zhukovsky. December 21-22, 2022. — Krasnodar : Yug, 2023. — P. 370–374.
2. *Arapova E. Y.*, *Balahonova S. I.* You can't leave if you want to stay: analysis of the behavior of European companies under sanctions pressure on Russia // Modern Europe. — 2025. — 1 (129). — P. 142–154.
3. *Barkova N. Y.* Radio frequency identification of data in retail: new business opportunities // Bulletin of the State University of Management. — 2021. — No. 1. — P. 45–51.
4. *Bogdanova D. R.*, *Nuriahmetov A. I.* An approach to assessing clients' emotional satisfaction with services provided // Modern high technology. — 2024. — No. 1. — P. 8–13.
5. *Dubgorn A. S.*, *Svetun'kov S. G.*, *Zotova E. A.* Main problems of digital business transformation // Global scientific potential. — 2019. — Vol. 101, no. 8. — P. 116–120.
6. *Ermashkevich V. S.* Modern approaches to process automation in retail trade : materials of the XXI International Scientific and Technical Conference of Students, Postgraduate Students and Young Scientists // Research and development in the field of mechanical engineering, energy and management. — Gomel' : GGTU im. P. O. Suhogo, 2021. — P. 229–232.
7. *Grigor'eva E. M.* KANO method // Economic research. — 2023. — No. 2. — P. 54–57.
8. *Gryaznova N. L.*, *Konovalova O. V.*, *Pleshkova N. A.* Possibilities of the SERVQUAL method for analyzing service in retail trade // Equipment and technology of food production. — 2020. — No. 2. — P. 112–118.
9. *Gusejnov S. N.*, *E'setova A. M.* Sanctions and digital transformation: challenges and prospects for Russian retail trade // Regional problems of economic transformation. — 2025. — 3 (173). — P. 54–62.
10. *Knizhnikova M. I.*, *Kazakova D. E.* Service quality management in the competitive environment of the hotel industry // Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service. — 2022. — No. 1. — P. 60–67.
11. *Krasyuk I. A.*, *Nogina O. R.* Development of electronic retail trade in Russia // Practical Marketing. — 2015. — 7 (221). — P. 3–8.
12. *Leshhenko D. V.*, *Repnikova V. M.* Interest rate hedging as a tool for managing interest rate risk of a company // Economics, entrepreneurship and law. — 2025. — Vol. 15, no. 2. — P. 1113–1124.
13. *Lyamin B. M.*, *Yanchevskaya M. Y.*, *CHetvernin E. I.* Formation of a quality management system is a catalyst for improving the quality of services at enterprises in the tourism and hospitality industry in the context of international restrictions // Science and Humanities Studies. — 2024. — 2 (52). — P. 168–174.
14. *Mosoruk V. P.* Digital solutions in retail processes : materials of the All-Russian scientific and practical conference // Modern trends and problems of science in the development of digital and innovative technologies. — Moscow, 2023. — P. 367–376.
15. *Nefedova N. L.*, *Sanditova B. D.* The "SERVQUAL" methodology as a tool for increasing innovative activity in service organizations // Economy and society. — 2022. — 11–2 (102). — P. 544–551.
16. SERVQUAL method for assessing the level of effectiveness of an educational institution's media portal / V. R. Ry'mshan [et al.] // Bulletin of the Economic Scientific Society of Students and Postgraduate Students. — 2025. — P. 286–296.
17. *Tueva N. V.*, *Poddy'mova N. S.* Assessment of the client's psycho-emotional perception of the service using a modification of the Kano method : collection of scientific articles // Materials and methods of innovative research and development. — Moscow, 2016. — P. 188–195.
18. *Usova N. V.*, *Loginov M. P.* Transformation of digital retail services: trends and prospects // Bulletin of the Institute of Economic Research. — 2025. — 2 (38). — P. 148–162.

FINANCE

PPP financing mechanism in regional social infrastructure: methods and tools

© 2026 **Medvedev Dmitry Vladimirovich**
Deputy Director General. JSC Center for Construction Control and Expertise in the Leningrad Region, Saint Petersburg, Russia.
E-mail: medveded-dv@yandex.ru

Keywords: public-private partnership, PPP, social sphere, region, financing mechanism tools, social infrastructure, investment promotion, capital grant, equity capital, mezzanine capital, bank capital.

The article systematizes the key capital-raising tools for regional social PPP projects, including equity, debt, mezzanine capital, as well as state subsidies and capital grants. The author proposes and substantiates an adapted economic-mathematical model for calculating the weighted average cost of capital (WACC), taking into account specific regional risks, tax shield asymmetry for hybrid financial instruments, and the synergetic effect of non-repayable state co-financing

References

1. *Delmon Dzh.* Public-Private Partnerships in Infrastructure: A Practical Guide for Government Authorities. – Moscow : Al'pina Pablisher, 2010. – 260 p.
2. *Jeskomb E. R.* Principles of project financing / trans. from the English by I. V. Vasil'evskoj. – Moscow : Al'pina Pablisher, 2015. – 484 p.
3. *Jeskomb E. R.* Public-private partnership: basic principles of financing : trans. from the English by / ed. by R. F. Yabbarova. – Moscow : Al'pina Pablisher, 2015. – 457 p.
4. *Petrov A. M.* Organizational mechanism for monitoring the movement of receivables and payables // Economic analysis: theory and practice. – 2006. – 18(75). – P. 54–62. – EDN HUVUSD.
5. *Petrov A. M.* Problems in preparing consolidated reporting at the automation stage // International accounting. – 2011. – 33(183). – P. 2–10. – EDN OBUZKT.
6. *Petrov A. M.*, *Konyahin A. N.* Accounting policy when preparing the first financial statements in accordance with IFRS // International accounting. – 2013. – 11(257). – P. 2–15. – EDN PWOSZZ.
7. *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.
8. *Petrov A. M.*, *Petrova O. A.*, *Gajnutdinova M. N.* Stakeholder requirements for reporting information and digital technologies // Auditor. – 2021. – Vol. 7, no. 12. – P. 43–48. – DOI: 10.12737/1998-0701-2021-7-12-43-48. – EDN COZALE.
9. *Petrova O. A.* Business social responsibility concept // Economic Sciences. – 2021. – No. 205. – P. 474–477. – DOI: 10.14451/1.205.474. – EDN VXFYMS.
10. *Petrova O. A.* The problem of implementing IFRS 19 "Employee Benefits" and its impact on reporting transparency in the digital economy // Economic Sciences. – 2021. – No. 204. – P. 317–320. – DOI: 10.14451/1.204.317. – EDN JUWCQS.

Risk matrix of wholesale trade enterprises and recommendations for taking risks into account in financial strategy formation

© 2026 **Minasyan Gor Samvelovich**
BG Foods LLC. Commercial Director. Saint Petersburg, Russia.
E-mail: minasyan.gor@gmail.com

Keywords: wholesale trade, wholesale trade enterprises, financial strategy, risks, risk management, risk matrix, working capital, financial stability.

The article examines a risk-oriented approach to the formation of financial strategy in wholesale trade enterprises. It is substantiated that the specifics of the industry increase the impact of credit, interest rate, inflation, logistics, counterparty, market, and managerial risks on the financial stability of enterprises. Based on the analysis of industry-specific features and empirical indicators of the risk environment, an analytical risk matrix is developed, linking risks with elements of financial strategy, possible consequences, and directions for their consideration. The article concludes that risk management should be incorporated into financial planning, working capital and liquidity management, cost control, debt management, and investment decision-making

References

1. Bankruptcy in Russia: 2025 / Fedresurs. — 2026.
2. *Blank I. A.* Financial strategy of the enterprise. — Kiev : E'l'ga; Nika-CZentr, 2010.
3. Dynamics of consumer prices. No. 12 (108). December 2024: informational and analytical commentary / Bank of Russia. — 2025.
4. Dynamics of consumer prices. No. 12 (72). December 2021: informational and analytical commentary / Bank of Russia. — 2022.
5. Dynamics of consumer prices. No. 12 (84). December 2022: informational and analytical commentary / Bank of Russia. — 2023.
6. Dynamics of consumer prices. No. 12 (96). December 2023: informational and analytical commentary / Bank of Russia. — 2024.
7. Dynamics of registration, liquidation and bankruptcy of companies in Russia / Contour.Focus. — 2025.
8. Economic and financial strategy / ed. by V. L. Kvinta. — Moscow : Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta, 2024. — 247 p.
9. Financial business strategies in modern conditions : monograph / ed. by I. V. Politkovskoj, T. A. SHpil'kinoj. — Moscow, 2020.
10. Inflation in Russia. No. 12 (120). December 2025: informational and analytical commentary / Bank of Russia. — 2026.
11. *Ivanova A. Polyakova O. V.* Financial strategy and methodology for its development // Finance and credit. — 2014. — No. 22.

12. *Mihajlov M. A.* Optimization of sources of working capital in wholesale trade // Finance: theory and practice. — 2007. — No. 1. — P. 142–149.
13. *Minasyan G. S.* Factors in the formation of financial strategies of wholesale trade enterprises in modern economic conditions.
14. *Minasyan G. S.* The impact of digitalization on the choice of financial strategy for organizing wholesale trade // Scientific conference materials. — 2025.
15. *Minasyan G. S.* Wholesale trade in the Russian Federation: current trends and problems // Scientific conference materials. — 2024.
16. *Pochitaev A. Y.* Formation of a financial strategy for a public company based on a matrix approach : PhD thesis экономических наук : 08.00.10 / Pochitaev Aleksej Yur'evich. — Moscow, 2018. — 248 p.
17. *Semyonova Z.*, *ZHurova A.* Review of matrix tools for assessing the strategic financial position of an enterprise / International Market Institute. — 2022.
18. *Smirnova Y. V.* Improving financial flow management at wholesale trade enterprises : PhD thesis экономических наук : 08.00.10 / Smirnova Yuliya Vladimirovna. — Ekaterinburg, 2004. — 179 p.
19. *Sokolova A. A.* Accounting and strategic analysis of cash flows in wholesale trade organizations : PhD thesis экономических наук : 08.00.12 / Sokolova Anastasiya Aleksandrovna. — Samara, 2009. — 310 p.
20. Sources of income and channels for selling goods in wholesale trade in the first quarter of 2024 / Rosstat. — 2024.
21. Sources of income and channels for selling goods in wholesale trade in the first quarter of 2025 / Rosstat. — 2025.
22. Sources of income and channels for selling goods in wholesale trade in the first quarter of 2026 / Rosstat. — 2026.
23. Trade in Russia : statistical collection. — Moscow, 2023. — 230 p.
24. Trade in Russia 2025 : statistical collection. — Moscow, 2025. — 97 p.

Institutional foundations of targeted microfinance for SMEs: functional systems principles and characteristics

© 2026 **Pyshkin Andrey Nikolaevich**
PhD applicant. Financial University under the Government of the Russian Federation.
E-mail: andrew.pyshkin@ya.ru

Keywords: targeted microfinance, small and medium-sized enterprises, институциональные пустоты, institutional voids, para-banking sector, microfinance principles, functional system.

Employing a historical-institutional analytical framework, the article shows that the emergence and development of SME-targeted microfinance are fundamentally shaped by cultural and institutional context, formulates core principles of targeted microfinance and identifies its systemic characteristics. The research advances the theoretical conceptualization of microfinance as a distinct institutional mechanism for SME financing and concludes that targeted SME microfinance constitutes an autonomous functional subsystem within the national financial architecture

References

1. A new reading of the theory of credit and banks : monograph. — Moscow : KnoRus, 2017. — 230 p.
2. *Abramova M. A.*, *Aleksandrova L. S.*, *Zaharova O. V.* Formation of high-quality infrastructure of the microfinance and credit cooperation market: foreign and Russian experience : monograph. — Moscow : KnoRus, 2016. — 228 p.
3. *Aganbegyan A. G.* Finance, budget and banks in the new Russia. — Moscow : Delo, 2019. — 400 p.
4. *Armendáriz B.*, *Morduch J.* The Economics of Microfinance. — 2nd ed. — Cambridge, Mass. : MIT Press, 2010. — 468 p.
5. *Banerjee A.*, *Besley T. J.*, *Guinnane T. W.* The Neighbor's Keeper: the Design of a Credit Cooperative with Theory and a Test // Quarterly Journal of Economics. — 1994. — Vol. 109. — P. 491–515.
6. *Besley T.* Nonmarket Institutions for Credit and Risk Sharing in Low-Income Countries // Journal of Economic Perspectives. — 1995. — Vol. 9 (2). — P. 115–127.
7. *Besley T.*, *Stephen C.* Group Lending, Repayment Incentives and Social Collateral // Journal of Development Economics. — 1995. — Vol. 46 (1). — P. 1–18.
8. *Bhargava B.* Indigenous Banking Ancient and Medieval India. — Bombay : D. B. Tarapovela Sons & Co, 1935. — 324 p.
9. Chit Funds as an Innovative Access to Finance for Low-income Households / M. Kapoor [et al.] // Review of Market Integration. — 2011. — Vol. 3 (1). — P. 287–333.
10. *Dowla A.*, *Barua D.* The Poor Always Pay Back: The Grameen II Story. — 2006.
11. *Hollis A.*, *Sweetman A.* Microcredit in Prefamine Ireland // Explorations in Economic History. — 1998. — Vol. 35 (4). — P. 347–380.

12. *Hulme D.*, *Mosley P.* Finance Against Poverty. Vol. 1. — London : Routledge, 1996. — 240 p.
13. *Kanaev A. V.*, *Kanaeva O. A.* Historical roots of sustainable banking // Finance and credit. — 2015. — 6 (630). — P. 16–26.
14. *Khandelwal A.* Microfinance Development Strategy for India // Economic and Political Weekly. — 2007. — Vol. 42 (13). — P. 1127–1135.
15. *Klejner G. B.* Economic paradigms, public ethics, socio-economic institutions: dynamics and relationships // Economic science of modern Russia. — 2024. — 2 (105). — P. 7–16.
16. *Klejner G. B.* System economics: steps of development : monograph. — Moscow : Nauchnaya biblioteka, 2021. — 746 p.
17. *Klejner G. B.* System paradigm as a theoretical basis for strategic economic management in modern conditions // Management Sciences. — 2023. — Vol. 13, no. 1. — P. 6–19.
18. *Krugman P. R.*, *Obstfeld M.*, *Melitz M. J.* International Economics: Theory and Policy. — 12th ed. — Boston : Pearson, 2023. — 817 p.
19. *Lambertini R.* The Monti di Pietà in the Middle Ages from a Privileged Point of View: the Marches // Journal for Markets and Ethics. — 2018. — Vol. 6 (1). — P. 21–25.
20. *Ledgerwood J.* Microfinance Handbook: an Institutional and Financial Perspective (Sustainable Banking with the Poor). — Washington : World Bank Publications, 1998. — 302 p.
21. *Mersland R.*, *Strøm R. Ø.* Microfinance Costs, Lending Rates and Profitability // Handbook of Key Global Financial Markets, Institutions, and Infrastructure. — Oslo : OsloMet, Academic Press, 2013.
22. Microfinance in Russia // Proceedings of the international conference. — Moscow : Institut strategicheskogo analiza i razvitiya predprinimatel'stva, 1997. — P. 35.
23. *Seibel H.* Old and new worlds of microfinance in Europe and Asia. — London : Routledge, 2010. — 240 p.
24. *Seibel H.* Mainstreaming Informal Financial Institutions // Journal of Development Entrepreneurship. — 2001. — Vol. 6 (1). — P. 83–95.
25. *Skully M.* The Development of the Pawnshop Industry in East Asia. — Routledge, 1994. — 428 p.
26. *Yang L.* Money and Credit in China: A Short History. — Cambridge : Harvard University Press, 1952. — 143 p.
27. *ZHigas M.G Petrova I. A.* Microfinance trends in Russia // Baikal Research Journal. — 2018. — Vol. 9, no. 2. — P. 1.

Adaptation of the income approach to valuing B2B digital assets based on operating and web analytics metrics

© 2026 **Ryabov Oleg Vladimirovich**
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. The Northwestern Institute of Management is a branch of the RANEPA, St. Petersburg, Russia.
E-mail: ryabov-ov@ranepa.ru

© 2026 **Bendak Artem Dmitrievich**
Graduate student. The Northwestern Institute of Management is a branch of the RANEPA, St. Petersburg, Russia.
E-mail: bendak.ad@yandex.ru

Keywords: digital assets, business valuation, intangible assets, income approach, DCF, web analytics, conversion, customer base, B2B, discount rate.

The article examines the valuation of digital assets of B2B companies whose value is generated not only by legal rights to a website, software code or domain name, but also by the asset's ability to attract target traffic, convert it into leads and generate future cash flows. The relevance of the study is determined by the growing importance of digital sales channels and by the limited applicability of traditional intangible asset valuation approaches in cases where the asset is deeply embedded in the operating model of a particular company. The purpose of the study is to develop and test an adapted income-based valuation algorithm for B2B digital assets using operating and web analytics metrics. The methodology includes an analysis of regulatory valuation approaches to intangible assets, a review of international research on software assets, customer base valuation and data-driven marketing, a case study, cash flow modeling, scenario analysis and sensitivity analysis. The empirical basis includes the AreaSteel.ru case, valuation report No. 531–18 dated 01.11.2018, web analytics data for 2020–2025, and a professional appraisal company's review confirming the practical approbation of the proposed logic. The result is a valuation model linking traffic, conversion, average transaction value, margin, risk profile and discount rate. The practical significance of the study lies in the use of the proposed algorithm in transactions, litigation, bankruptcy procedures and corporate formalization of digital assets

References

1. *Aboody D.* and Lev B. The Value Relevance of Intangibles: The Case of Software Capitalization // Journal of Accounting Research. — 1998. — Vol. 36. — P. 161–191. — DOI: 10.2307/2491312.
2. Arbitration case No. A71-9102/2021. Materials of the case on the rights and assessment of the website AreaSteel.ru.

3. AreaSteel.ru web analytics data for 2020-2025. Screenshots of Yandex.Metrica reports.
4. Assessment report No. 531-18 dated 11/01/2018. Object of assessment: website AreaSteel.ru.
5. *Chaffey D.*, *Patron M.* From Web Analytics to Digital Marketing Optimization: Increasing the Commercial Value of Digital Analytics // Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. — 2012. — Vol. 14. — P. 30–45. — DOI: 10.1057/dddmp.2012.20.
6. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. — 3rd ed. — Hoboken : Wiley, 2012. — 992 p.
7. Damodaran A. The Dark Side of Valuation: Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses. — 3rd ed. — New York : FT Press, 2018. — 688 p.
8. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda / P. C. Verhoef [et al.] // Journal of Business Research. — 2021. — Vol. 122. — P. 889–901. — DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
9. Federal assessment standard "Structure of federal assessment standards and basic concepts used in federal assessment standards (FSO I)": approved. by order of the Ministry of Economic Development of Russia dated April 14, 2022 No. 200.
10. Federal Law of July 29, 1998 No. 135-FZ "On Valuation Activities in the Russian Federation".
11. Federal valuation standard "Valuation of intellectual property and intangible assets (FSO XI)": approved. by order of the Ministry of Economic Development of Russia dated November 30, 2022 No. 659.
12. *Gupta S.*, *Lehmann D. R.*, *Stuart J. A.* Valuing Customers // Journal of Marketing Research. — 2004. — Vol. 41, no. 1. — P. 7–18. — DOI: 10.1509/jmkr.41.1.7.25084.
13. How to Improve Firm Performance Using Big Data Analytics Capability and Business Strategy Alignment / S. Akter [et al.] // International Journal of Production Economics. — 2016. — Vol. 182. — P. 113–131. — DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.08.018.
14. International Accounting Standards Board. IAS 38 Intangible Assets / IFRS Foundation.
15. International Valuation Standards. Effective 31 January 2025. London: IVSC / International Valuation Standards Council. — 2024.
16. *Jarvinen J.*, *Karjaluoto H.* The Use of Web Analytics for Digital Marketing Performance Measurement // Industrial Marketing Management. — 2015. — Vol. 50. — P. 117–127. — DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.04.009.
17. *Kannan P. K.*, *Li H. A.* Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda // International Journal of Research in Marketing. — 2017. — Vol. 34, no. 1. — P. 22–45. — DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.
18. *Koller T.*, *Goedhart M.*, *Wessels D.* Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. — 7th ed. — Hoboken : Wiley, 2020. — 896 p.
19. *Kozy'rev A. N.* Valuation of intangible assets and intellectual property. — Moscow : Interreklama, 2019. — 368 p.
20. *Lev B.* Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. — Washington, DC : Brookings Institution Press, 2001. — 216 p.
21. *Muller O.*, *Fay M.*, *vom Brocke J.* The Effect of Big Data and Analytics on Firm Performance: An Econometric Analysis Considering Industry Characteristics // Journal of Management Information Systems. — 2018. — Vol. 35, no. 2. — P. 488–509. — DOI: 10.1080/07421222.2018.1451955.
22. Order of the Ministry of Economic Development of Russia dated April 14, 2022 No. 200 (as amended on November 30, 2022) "On approval of federal valuation standards and on amendments to some orders of the Russian Ministry of Economic Development on federal valuation standards" (together with the Federal Valuation Standard "Structure of Federal Valuation Standards and Basic Concepts Used in Federal Valuation Standards (FSO I)", Federal Valuation Standard "Types of Value (FSO II)", Federal assessment standard "Assessment process (FSO III)", Federal assessment standard "Assessment task (FSO IV)", Federal assessment standard "Approaches and methods of assessment (FSO V)", Federal assessment standard "Assessment report (FSO VI)"). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_415358 (visited on 07/05/2026).
23. Review of LLC "Appraisal Company "Property Plus"" to the article by A. D. Bendak "Features of IT business valuation. Review of modern approaches" dated June 22, 2026. Ref. No. b/n.
24. *Rosenbaum J.*, *Pearl J.* Investment Banking: Valuation, LBOs, M&A, and IPOs. — 3rd ed. — Hoboken : Wiley, 2020. — 496 p.

25. *Rust R. T.*, *Lemon K. N.*, *Zeithaml V. A.* Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy // Journal of Marketing. — 2004. — Vol. 68, no. 1. — P. 109–127. — DOI: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030.
26. *Tambe P.* Big Data Investment, Skills, and Firm Value // Management Science. — 2014. — Vol. 60, no. 6. — P. 1452–1469. — DOI: 10.1287/mnsc.2014.1899.
27. *Wedel M.*, *Kannan P. K.* Marketing Analytics for Data-Rich Environments // Journal of Marketing. — 2016. — Vol. 80, no. 6. — P. 97–121. — DOI: 10.1509/jm.15.0413.

WORLD ECONOMY

Modernization of the migration policy of the Kyrgyz Republic in view of the needs of regional labor markets

© 2026 **Amanturova Dilbara Kidikbekovna**
PhD doctoral student. International University of Kyrgyzstan (IMU), Bishkek, Kyrgyzstan.
E-mail: Dilbara1970@bk.ru

Keywords: migration policy, labor migration, regional labor markets, internal migration, external labor migration, digitalization of migration services, migrant reintegration, employment, labor resources.

This article examines the current directions for modernizing the migration policy of the Kyrgyz Republic in view of the needs of regional labor markets. It analyzes scholarly approaches to the study of labor migration, the existing legal and regulatory framework, as well as current trends in both external and internal migration in the country. Particular attention is given to the relationship between migration processes and regional labor market imbalances, the digitalization of migration services, and the issues of adaptation and reintegration of returning migrants. Based on an analysis of academic literature, official statistical data, and regulatory legal acts, the priority areas for improving migration policy are identified. The study substantiates the need to shift toward a regionally oriented model of migration management aimed at more efficient use of labor resources and at reducing territorial disparities in employment

References

1. *Abidzhanov S.*, *Mamy'tbek U. T.* Population migration and socio-economic development of Kyrgyzstan // Current problems in the humanities and natural sciences. — 2017. — No. 2–4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/migratsiya-naseleniya-i-sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-kyrgyzstana.
2. *Attokurova A. A.*, *Mamy'tov A. O.* Regional labor market and internal migration of the population of Kyrgyzstan // Current problems in the humanities and natural sciences. — 2016. — No. 11–1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-rynok-truda-i-vnutrennyaya-migratsiya-naseleniya-kyrgyzstana.
3. Baseline Mobility Assessment (BMA) Round 4; Migration Data Gap Analysis / IOM Kyrgyzstan. — URL: https://kyrgyzstan.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1321/files/documents/2025-01/kyrgyzstan_bma_r4.pdf.
4. *Bespalov D. A.* International labor migration as a factor of socio-economic development: based on materials from the Kyrgyz Republic : PhD thesis экономических наук : 08.00.01 / Bespalov Dmitrij Aleksandrovich. — Bishkek, 2009. — 160 p.
5. *Bondareva N. S.*, *Kry'zhanova L. S.* International labor migration and development of the Kyrgyz economy // Vestnik KRSU. — 2025. — Vol. 25, no. 3. — P. 4–8. — DOI: 10.36979/1694-500X-2025-25-3-4-8.

6. Decree of the Government of the Kyrgyz Republic dated August 6, 2020 No. 412 “On amendments to the Decree of the Government of the Kyrgyz Republic “On some issues in the field of labor migration in the Kyrgyz Republic” dated April 16, 2019 No. 175”. — URL: https://www.gov.kg/ru/npa/s/2661.
7. Decree of the President of the Kyrgyz Republic dated September 19, 2024 No. 268 “On measures to optimize migration processes in the Kyrgyz Republic”. — URL: https://cbd.minjust.gov.kg/5-10820/edition/26039/ru.
8. *E’rgeshbaev U. Z.*, *Eshenova S. E.*, *Muratova C. K.* Modern external labor migration of the population of Kyrgyzstan // Bulletin of TSUPBP. — 2016. — No. 1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-vneshnyaya-trudovaya-migratsiya-naseleniya-kyrgyzstana.
9. *Kramarenko A. I.* On the issue of improving the management of external labor migration in the Kyrgyz Republic // Vestnik KRSU. — 2019. — Vol. 19, no. 11. — P. 7–10. — URL: https://vestnik.krsu.kg/archive/58/2260.
10. *Kry’zhanova L. S.*, *Subacheva L. A.* The role and significance of labor migration for the national labor market in the context of expanding integration ties // Vestnik KRSU. — 2019. — Vol. 19, no. 11. — P. 11–18. — URL: https://vestnik.krsu.kg/archive/58/2261.
11. Law of the Kyrgyz Republic dated January 13, 2006 No. 4 “On external labor migration”. — URL: https://cbd.minjust.gov.kg/4-1717/edition/1264753/ru.
12. *Mamy’tbek U. T.* Labor market and regional migration of the population of Kyrgyzstan // Current problems in the humanities and natural sciences. — 2017. — No. 2–4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-truda-i-regionalnaya-migratsiya-naseleniya-kyrgyzstana.
13. *Namatov Z. Z.* Trends in labor migration in the Kyrgyz Republic at the present stage // Vestnik KRSU. — 2016. — Vol. 16, no. 2. — P. 67–70. — URL: https://arch.kyrlibnet.kg/?&npage=view&nadd=16619.
14. Open data: unemployment rate by region 2020–2024 / National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic. — URL: https://stat.gov.kg/ru/opendata/category/113.
15. Personal remittances, received (% of GDP) - Kyrgyz Republic / World Bank Data. — URL: https://data.worldbank.org/country/kyrgyz-republic.
16. *Pesci E.* and Dzhamangulov K. Active Labour Market Policies in the Kyrgyz Republic: Addressing Employment Barriers for a More Inclusive Labour Market? // Academy Policy Briefs. — 2023. — Vol. 90. — URL: https://researchportal.helsinki.fi/fi/publications/active-labour-market-policies-in-the-kyrgyz-republic-addressing-e.
17. PROTECT project “Improving Migration Management in Selected Silk Routes and Central Asian Countries” launches in Osh, Kyrgyzstan / International Centre for Migration Policy Development. — 2024. — URL: https://www.icmpd.org/news?L=0&cHash=d242193dad7ef1caa4dc827572851068&page=13.
18. Resolution of the Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic dated December 2, 2024 No. 721 “On issues of regulating labor migration of foreign citizens and stateless persons in the Kyrgyz Republic”. — URL: https://cbd.minjust.gov.kg/7-36252/edition/23091/ru.
19. *Ry’skulov I. A.*, *Il’yazova N. B.* The current state of the labor market and labor migration in the Kyrgyz Republic // Bulletin of Adygea State University. Episode 5: Economics. — 2017. — 1 (195). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-rynka-truda-i-trudovaya-migratsiya-v-kyrgyzskoy-respublike.
20. *SHabolotov T. T.* Typical and specific problems of migration processes // Vestnik KRSU. — 2012. — Vol. 12, no. 8. — P. 46–49. — URL: https://arch.kyrlibnet.kg/uploads/KRSUSHABOLOTOVT.T.2012-8.pdf.
21. *Sy’dy’galieva B. A.* Demographic and socio-economic aspects of educational migration in the Kyrgyz Republic : PhD thesis экономических наук : 5.4.3. / Sy’dy’galieva Begimaj Abdy’rajy’movna. — 2025. — 171 p.
22. *Tulegenov T.*, *Ismanov T. K.*, *Kulalieva G. T.* Organizational and legal regulation of labor migration in the Kyrgyz Republic // E3S Web of Conferences / ed. by P. G. Grabovyi, T. V. Le, Y. A. Laamarti. — 2024. — Vol. 535. — P. 02007. — ISSN 2267-1242. — DOI: 10.1051/e3sconf/202453502007.

The Role of International Institutions in the Development of the Trade Conflict between the United States and China

© 2026 **Ivanova Natalia Igorevna**
Associate Professor at the Department of Economic Theory, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences (Economics). Samara State University of Economics, Samara.
E-mail: cleotasha@rambler.ru

© 2026 **Vasina Daria Igorevna**
Student. Samara State University of Economics, Samara.
E-mail: dasha.vasina2003@mail.ru

Keywords: global governance, institutional fragmentation, US-China trade conflict, WTO, dispute settlement mechanism, G7, G20, BRICS, geoeconomics competition, polycentricity.

The article examines the role of multilateral international institutions amid the US-China trade conflict. It analyses the functions of the WTO, the US system, and club formats (G7, G20, BRICS) in the context of growing geoeconomics fragmentation. Drawing on neoliberal institutionalism and international regimes theory, the study identifies a functional redistribution between universal and club institutions. The former retain normative and legitimating functions while losing enforcement capacity, whereas practical policy coordination shifts toward club formats. The findings contribute to understanding the transformation of global governance architecture under a polycentric world order

References

1. Board of Peace. — 2026.
2. *Brandi C.* Club governance and legitimacy: The perspective of old and rising powers on the G7 and the G20 // South African Journal of International Affairs. — 2019. — Oct. — Vol. 26, no. 4. — P. 685–702. — ISSN 1938-0275. — DOI: 10.1080/10220461.2019.1697354.
3. *Braterskij M. V.* Introduction. Fragmentation vs globalization // Current problems in Europe. — 2024. — No. 1. — P. 7–17. — DOI: 10.31249/ape/2024.01.01.
4. *Clayton C., Maggiori M., Schreger J.* A Theory of Economic Coercion and Fragmentation. NBER Working Paper no. 33309, December 2024 (revised April 2025). — 2024. — DOI: 10.3386/w33309.
5. Dispute Settlement Case DS543 — United States — Tariff Measures on Certain Goods from China. Summary of the Dispute to Date. 3 November 2023 / World Trade Organization. — 2023.
6. Dispute Settlement Case DS558 — China — Additional Duties on Certain Products from the United States. Summary of the Dispute to Date / World Trade Organization. — 2023.
7. G20 New Delhi Leaders' Declaration. 9–10 September 2023 / G20. — 2023.
8. G7 Apulia Leaders' Communique. 14 June 2024 / G7. — 2024.

9. General Assembly High-level Week 2024. New York: United Nations / United Nations. — 2024. — URL: https://www.un.org/en/high-level-week-2024 (visited on 02/20/2026).
10. Global Trade Update: Policy Insights. Top Trends Redefining Global Trade in 2026. Geneva: United Nations / UNCTAD. — 2026.
11. *Hellmann G.*, *Wolf R.* Neorealism, Neoliberal Institutionalism, and the Future of NATO // Security Studies. — 1993. — Vol. 3, no. 1. — P. 3–43.
12. *Lanczov S. A.* Institutional factors in world politics (analysis of the main directions of modern theory international relations) // Politeks. — 2011. — Vol. 7, no. 1. — P. 207–221. — URL: https://www.elibrary.az/docs/jurnal/jrn2011_982.pdf.
13. *N. H.* Beijing Unveils Competing Vision for Gaza After Rejecting US-Led Initiative. Modern Diplomacy, 26 February 2026. — 2026.
14. Resolution 74/200. Unilateral Economic Measures as a Means of Political and Economic Coercion against Developing Countries. A/RES/74/200. 19 December 2019 / United Nations General Assembly. — 2019.
15. The Appellate Body Crisis. Stockholm: National Board of Trade Sweden / National Board of Trade Sweden. — 2023.
16. Trade and Development Report 2025. Chapter I: Current Trends and Challenges in the Global Economy. Geneva: United Nations / UNCTAD. — 2025.
17. Trade Policy Review. Report by the Secretariat. United States. Revision. WT/TPR/S/434/Rev.1. 12 May 2023 / World Trade Organization. — 2023. — 299 p.
18. XV BRICS Summit Johannesburg II Declaration: BRICS and Africa: Partnership for Mutually Accelerated Growth, Sustainable Development and Inclusive Multilateralism. 23 August 2023. — 2023.

Digitalization as a driver of growth in the penetration of credit products among the population in the global financial market

© 2026 **Nefedov Danila Alexandrovich**
Graduate student. VAVT of the Ministry of Economic Development of Russia.
E-mail: 4afanasyeva@gmail.com

© 2026 **Afanasyeva Oksana Nikolaevna**
Professor, Doctor of Economics, Associate Professor. VAVT of the Ministry of Economic Development of Russia.
E-mail: nefedov.danila@gmail.com

Keywords: retail lending, digitalization, penetration of credit products among the population, causal effect, customer acquisition and retention, scoring, digital footprint, dynamic pricing, P2P lending, financial accessibility.

The article substantiates that digitalization is a causal (and not just a concomitant) driver of the growth in the penetration of credit products among the population in the global retail lending market. Based on empirical studies identifying the causal effect in the credit market (exogenous variation, discontinuous design, endogeneity correction methods), the authors show the mechanism of this influence and structure it along two contours of the customer cycle: attraction (sales channels and new products) and retention (rapid automated scoring and personal pricing). Quantitative data from the World Bank, the Bank of Russia, the IMF, and consulting companies show that global account ownership has grown from 51% of adults in 2011 to 79% in 2024. The share of new digital products on the market is estimated and the thesis that a number of them are fundamentally impossible outside the digital environment is substantiated

References

1. 2024 Annual Report / Upstart Holdings, Inc. — 2025. — URL: https://ir.upstart.com (visited on 05/28/2026).
2. Account Aggregator for Lenders: Complete 2026 Guide / Precisa. — 2026. — URL: https://precisa.in/blog/account-aggregator-lenders-guide-2026/ (visited on 05/28/2026).
3. *Afanas'eva O. N., Nefedov D. A.* Global retail lending market in the context of digitalization: index assessment and risk systematization : Proceedings of the XXIII International Scientific and Practical Conference, Simferopol - Gurzuf, April 13–15, 2026. // Theory and practice of economics and entrepreneurship. — Simferopol', 2026. — P. 188–192. — ISBN 978-5-6054802-8-0.
4. *Afanas'eva O. N., Nefedov D. A.* Theoretical concepts of digitalization of retail lending and their application in the global financial market // Economic Sciences. — 2025. — 10 (251). — P. 313–319. — DOI: 10.14451/1.251.313.

5. Analysis of trends in the retail lending segment based on credit history bureau data. First half of 2025 / Central Bank of the Russian Federation. — 2025. — URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59477/inf-material_bki_2025fh.pdf (visited on 05/28/2026).
6. *Cevik S.* Promise (Un)kept? Fintech and Financial Inclusion : IMF Working Paper WP/24/131 / International Monetary Fund. — 2024. — 21 p.
7. Coinbase's Bitcoin-Backed Loans Surpass $1B as Exchange Prepares to Lift Borrowing Cap / CoinDesk. — 2025. — URL: https://www.coindesk.com/markets/2025/09/30 (visited on 05/28/2026).
8. *Di Maggio M.*, *Ratnadiwakara D.*, *Carmichael D.* Invisible Primes: Fintech Lending with Alternative Data. — 2026.
9. Embedded Lending Market Size, Industry Report 2033 / Grand View Research. — 2025. — URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/embedded-lending-market-report (visited on 05/28/2026).
10. How do machine learning and non-traditional data affect credit scoring? Evidence from a Chinese fintech firm : BIS Working Paper No. 834 / L. Gambacorta [et al.] ; Bank for International Settlements. — Basel, 2019. — 32 p.
11. How Household Debt Levels Have Evolved / Statista. — 2025. — URL: https://www.statista.com/chart/33375/timeline-of-household-debt-ratio-in-selected-countries/ (visited on 05/28/2026).
12. *Kumar S.*, *Singh K. P.* FinTech is enabler or disruptive to the Banking Industry: An analytical study // World Journal of Advanced Research and Reviews. — 2022. — Vol. 16, issue 1. — P. 209–218.
13. *Mashoene M.*, *Tweneboah G.*, *Schaling E.* FinTech and financial inclusion in emerging and developing economies: a system GMM model // Cogent Social Sciences. — 2025. — Apr. — Vol. 11, no. 1. — ISSN 2331-1886. — DOI: 10.1080/23311886.2025.2491701.
14. On the Rise of FinTechs: Credit Scoring Using Digital Footprints / T. Berg [et al.] // The Review of Financial Studies. — 2020. — Vol. 33, issue 7. — P. 2845–2897.
15. Peer-to-Peer (P2P) Lending Market Size to Exceed USD 1,380.80 Billion by 2034 / Precedence Research. — 2025. — URL: https://www.precedenceresearch.com/peer-to-peer-lending-market (visited on 05/28/2026).
16. Reports Fourth Quarter and Full Year 2025 Financial Results / Nu Holdings Ltd. — 2026. — URL: https://international.nubank.com.br/company (visited on 05/28/2026).
17. *Tang H.* Peer-to-Peer Lenders Versus Banks: Substitutes or Complements? // The Review of Financial Studies. — 2019. — Vol. 32, issue 5. — P. 1900–1938.
18. The Global Findex Database 2025 / World Bank Group. — 2025. — URL: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/report (visited on 05/28/2026).
19. *Vaganova N. V.* Technological innovations in the global banking sector of the economy // News of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management. — 2020. — Vol. 10, no. 1. — P. 207–217.

U.S.–China competition: from economic cooperation to techno-economic decoupling

© 2026 **Piskunov Danil Andreevich**
Postgraduate student, Department of World Economy and World Finance. Financial University under the Government of the Russian Federation. Expert, Institute of World Military Economy and Strategy, HSE University.
E-mail: piskunov_da@mail.ru

Keywords: United States, China, technological competition, techno-economic frameworks, decoupling, global value chains.

This article examines the competition between the United States and China as a continuous process that has progressed through a series of stages, ranging from trade and economic cooperation to structural decoupling between the two countries in the economic and technological spheres. The author proposes a periodization of U.S.-China competition and identifies the structural challenges and distinctive features of each stage

References

1. Addition of Certain Persons to the Entity List and Removal of Person from the Entity List / Federal Register. — URL: https://www.federalregister.gov/documents/2015/02/18/2015-03321/addition-of-certain-persons-to-the-entity-list-and-removal-of-person-from-the-entity-list-based-on-a (visited on 05/27/2026).
2. CFIUS Reform Under FIRRMA / Congressional Research Service. — URL: https://www.congress.gov/crs_external_products/IF/PDF/IF10952/IF10952.14.pdf (visited on 05/27/2026).
3. *CHubarov I. G.* Five components of China's "One Belt, One Road" foreign economic policy // International analytics. — 2018. — No. 3. — P. 45–58.
4. *Danilin I. V.* US-China technology war: risks and opportunities for China and the global technology sector // Comparative Politics. — 2020. — No. 4. — P. 160–176.
5. Decoupling in international business: Evidence, drivers, impact, and implications for IB research / M. A. Witt [et al.] // Journal of World Business. — 2023. — Jan. — Vol. 58, no. 1. — P. 101399. — ISSN 1090-9516. — DOI: 10.1016/j.jwb.2022.101399.
6. *Degterev D. A.*, *Piskunov D. A.*, *Eremin A. A.* 5G competition between the USA and China in Latin America: at the origins of technological decoupling // Policy. Political Studies. — 2023. — No. 3. — P. 20–37.
7. Export Administration Regulations: Amendments to General Prohibition Three; Foreign-Produced Direct Product Rule / Federal Register. — URL: https://www.federalregister.gov/documents/2020/05/19/2020-10856/export-administration-regulations-amendments-to-general-prohibition-three-foreign-produced-direct (visited on 05/27/2026).
8. Export Control System and the Export Control Reform Act of 2018 / Congressional Research Service. — URL: https://www.congress.gov/crs_external_products/R/PDF/R46814/R46814.5.pdf (visited on 05/27/2026).

9. Framework for Artificial Intelligence Diffusion / Federal Register. — URL: https://www.federalregister.gov/documents/2025/01/15/2025-00636/framework-for-artificial-intelligence-diffusion (visited on 05/27/2026).
10. From the US–China decoupling to a multifoci network: MNCs' adaptive responses / M. T. B. Hossain [et al.] // Business Horizons. — 2026. — May. — Vol. 69, no. 3. — P. 319–334. — ISSN 0007-6813. — DOI: 10.1016/j.bushor.2025.04.007.
11. *Grachikov E. N.*, *Danilov V. A.*, *Degterev D. A.* Competition between the USA and China: opportunities for Russia : monograph / ed. by D. A. Degtereva. — Moscow : Aspekt Press, 2024. — 300 p.
12. *Grigor'ev L. M.*, *ZHaronkina D. V.* China's economy: thirty years of overtaking development // Bulletin of international organizations. — 2024. — Vol. 19, no. 1. — P. 176–200.
13. *Han P.*, *Jiang W.*, *Mei D.* Mapping U.S.–China Technology Decoupling: Policies, Innovation, and Firm Performance // Management Science. — 2024. — Dec. — Vol. 70, no. 12. — P. 8386–8413. — ISSN 1526-5501. — DOI: 10.1287/mnsc.2022.02057. — URL: http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2022.02057.
14. International political economy of the ICT industry / V. Grigor'evskij [et al.] // World economy and international relations. — 2023. — Vol. 67, no. 3. — P. 5–19.
15. *Ji X.*, *Rana P. B.* A Deal that Does Not Die: The United States and the Rise, Fall and Future of the (CP)TPP // Pacific Focus. — 2019. — Aug. — Vol. 34, no. 2. — P. 230–255. — ISSN 1976-5118. — DOI: 10.1111/pafo.12143.
16. *Kuz'min V. A.*, *Portanskij A. P.* USA - China: economic security factor increases geo-economic fragmentation // Bulletin of international organizations. — 2025. — Vol. 20, no. 1. — P. 7–30.
17. Minerals Security Partnership / U.S. Department of State. — URL: https://2021-2025.state.gov/minerals-security-partnership/ (visited on 05/27/2026).
18. Permanent Normal Trade Relations and, U. S.-China Tariffs / Congressional Research Service. — URL: https://www.congress.gov/crs-product/IF12980 (visited on 05/27/2026).
19. Presidential Order Regarding Proposed Acquisition Controlling Interest / The White House Archives. — URL: https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2016/12/02/presidential-order-regarding-proposed-acquisition-controlling-interest (visited on 05/27/2026).
20. Press Release HP417 / U.S. Department of the Treasury. — URL: https://home.treasury.gov/news/press-releases/hp417 (visited on 05/27/2026).
21. Press Release SM0157 / U.S. Department of the Treasury. — URL: https://home.treasury.gov/news/press-releases/sm0157 (visited on 05/27/2026).
22. Realpolitik in "digital": sovereignty, alliances and non-alignment of the 21st century : report of the Valdai International Discussion Club / A. Bezrukov [et al.]. — 2021. — 17 p.
23. Research and development expenditure (% of GDP), China / World Bank. — URL: https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=CN (visited on 05/27/2026).
24. Securing Semiconductor Supply Chains in the Indo-Pacific Economic Framework for Prosperity / Center for Strategic, International Studies. — URL: https://www.csis.org/analysis/securing-semiconductor-supply-chains-indo-pacific-economic-framework-prosperity (visited on 05/27/2026).
25. The Lose-Lose Consequence: Assessing US-China Trade Decoupling through the Lens of Global Value Chains / Y. Hu [et al.] // Management and Organization Review. — 2021. — May. — Vol. 17, no. 2. — P. 429–446. — ISSN 1740-8784. — DOI: 10.1017/mor.2021.19.
26. U.S. Export Controls and China: Advanced Semiconductors. Report R48642 / Congressional Research Service. — URL: https://www.congress.gov/crs-product/R48642 (visited on 05/27/2026).
27. USTR Announces Initiation of Section 301 Investigation of China / Office of the United States Trade Representative. — URL: https://ustr.gov/about-us/policy-offices/press-office/press-releases/2017/august/ustr-announces-initiation-section (visited on 05/27/2026).
28. World Development Indicators / World Bank. — URL: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/preview/on (visited on 05/27/2026).
29. World Integrated Trade Solution: Country Profile - United States / World Bank. — URL: https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/USA/StartYear/1992/EndYear/2023/TradeFlow/Export/Partner/ALL/Indicator/XPRT-TRD-VL (visited on 05/27/2026).

30. *Zhang K. H.* U.S.-China Economic Links and Technological Decoupling // The Chinese Economy. — 2023. — Feb. — Vol. 56, no. 5. — P. 353–365. — ISSN 1558-0954. — DOI: 10.1080/10971475.2023.2173399.
31. *Zhang X.*, *Luo W.*, *Xiang D.* Strategic emerging industries and innovation: Evidence from China // International Review of Economics & Finance. — 2025. — Mar. — Vol. 98. — P. 103858. — ISSN 1059-0560. — DOI: 10.1016/j.iref.2025.103858.

The Role of BRICS in the Global Economy: How the Association Affects International Investment

© 2026 **Zhou Xingbo**
Postgraduate studies. Moscow State Pedagogical University
E-mail: armanddezhou@gmail.com

© 2026 **Likhachev Mikhail Olegovich**
Professor of the Department of Economic Theory and Management of ISGO Moscow State University. Moscow Pedagogical State University.
E-mail: olegmix71@mail.ru

Keywords: BRICS, foreign direct investment, sustainable development, New Development Bank, de-dollarization, international capital flows, institutional transformation, global economy, emerging markets.

The relevance of this study stems from the association's transformation into an institutional player. The methodology is based on comparative and statistical analysis. The strengthening role of the New Development Bank as a driver of infrastructure projects is demonstrated. The theoretical significance lies in the development of an eclectic paradigm for coalition market formats. The practical value lies in the substantiation of mechanisms for de-dollarization and mitigation of currency risks

References

1. *Braga J. P.*, *De Conti B.*, *Magacho G.* The New Development Bank (NDB) as a mission-oriented institution for just ecological transitions: a case study approach to BRICS sustainable infrastructure investment // Revista Tempo do Mundo. — 2022. — No. 29. — P. 139–164. — DOI: 10.38116/rtm29art5.
2. *Dunning J. H.* The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity // International Business Review. — 2000. — Vol. 9, no. 2. — P. 163–190. — DOI: 10.1016/S0969-5931(99)00035-9.
3. *Farran R.*, *Magash T.* BRICS' De-Dollarization Agenda: Reimagining the Global Financial Landscape // Global Financial Review. — 2024. — P. 1–5.
4. Global Developments in Central Bank Digital Currency. — IGI Global, 06/2024. — ISBN 9798369355909. — DOI: 10.4018/979-8-3693-5588-6.

5. *Gomulina A. A.* Justification of the essence of BRICS+ as a global association of a new type: diversity of approaches and possibilities for systematization // Theoretical economics. — 2025. — No. 7. — P. 149–163.
6. *Inderst G.* Financing Development: Private Capital Mobilization and Institutional Investors // SSRN Electronic Journal. — 2021. — DOI: 10.2139/ssrn.3806742.
7. International Debt Statistics 2023 / World Bank Group. — URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099146012112331629/pdf/IDU0e959f3f60973404af0088210e669e5f07689.pdf (visited on 05/13/2026).
8. *Kaushik S.*, *Mahipal P.*, *Patel M.* BRICS Expansion: Reshaping Global Economic Governance // ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts. — 2024. — Vol. 5, no. 6. — P. 3129–3136. — DOI: 10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.3635.
9. *Kirton Dzh. Dzh.*, *Larionova M. V.* BRICS. First 15 years of cooperation // Bulletin of international organizations: education, science, new economy. — 2022. — Vol. 17, no. 2. — P. 7–30.
10. *Narula R.* Policy opportunities and challenges from the COVID-19 pandemic for economies with large informal sectors // Journal of International Business Policy. — 2020. — Vol. 3, no. 3. — P. 302–310.
11. New Development Bank. Annual Report 2024: Scaling Up Sustainable Infrastructure for the Global South. — Shanghai : NDB Publications. — URL: https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2025/12/NDB_AnnualReport2024_10Dec25.pdf (visited on 05/13/2026).
12. *Obstfeld M.*, *Rogoff K. S.* Global imbalances and the financial crisis: products of common causes // Proceedings of the Asia Economic Policy Conference. — San Francisco : Federal Reserve Bank, 2009. — P. 131–172.
13. *Rodrik D.* The Real Exchange Rate and Economic Growth: Theory and Evidence // Brookings Papers on Economic Activity. — 2018. — Vol. 39, no. 2. — P. 365–412.
14. *SHorkin A. D.* BRICS BRIDGE strategy for world order // Scientific notes of the Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky. Philosophy. Political science. Cultural studies. — 2025. — Vol. 11, no. 2. — P. 104–116. — DOI: 10.29039/2413-1695-2025-11-2-104-116.
15. The impact of the US dollar on international currency liquidity in modern realities / T. G. Rebrina [et al.] // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. — 2023. — No. 12/3. — P. 465–470. — DOI: 10.17513/vaael.3197.
16. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All / UNCTAD. — URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf (visited on 05/13/2026).
17. *Ye F.* The New Development Bank and the structure of the multilateral development financial system // Review of Development Economics. — 2023. — Vol. 27, no. 4. — P. 1957–1972. — DOI: 10.1111/rode.12995.

MANAGEMENT

Formation of the strategic role of an entrepreneur in terms of delegation of operational management

© 2026 **Barsukov Alexander Pavlovich**
Candidate of Economic Sciences, Lecturer and Methodologist, International School of Business. ANO DPO Gorki, Moscow, Russia.
E-mail: ABarsukovCU@yandex.ru

Keywords: entrepreneur, business owner, strategic management, operational management, delegation of authority, CEO, succession, corporate governance, professional management, business scaling.

The article examines the transformation of the entrepreneur's role when operational management is delegated to professional management. The need to form a CEO role, transfer authority together with responsibility, and move the owner toward strategic ownership is substantiated

References

1. *Antonov V. G.*, *Maslennikov V. V.* Navigator for an effective business owner // Management Sciences. — 2013. — No. 3. — P. 26–35.
2. *Antonov V. G.*, *Maslennikov V. V.* Strategic management for the owner // Vestnik GUM. — 2014. — No. 6. — P. 13–22.
3. *Arsenova E. V.* The problem of corporate governance and the main factors of its development // Modern trends in economics and management: a new look. — 2013. — No. 23.
4. *Buhvalov A. V.* Corporate governance as an object of scientific research // Russian Journal of Management. — 2005. — Vol. 3, no. 3. — P. 81–96.
5. *Eisenhardt K. M.* Agency Theory: An Assessment and Review // Academy of Management Review. — 1989. — Vol. 14, no. 1. — P. 57–74.
6. *Fama E. F.*, *Jensen M. C.* Separation of Ownership and Control // Journal of Law and Economics. — 1983. — Vol. 26, no. 2. — P. 301–325.
7. *Frik O. V.* Theoretical aspects of the culture of delegation of authority in an organization // Theory and practice of service: economics, social sphere, technology. — 2024. — 3 (61).
8. *Gerber V. H.* Main trends in delegation of authority // Socio-economic sciences and humanities studies. — 2015. — No. 9.
9. *Griczaj I. I.* Agency problem in corporate governance // Education and law. — 2023. — No. 2.
10. *Hambrick D. C.*, *Mason P. A.* Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers // Academy of Management Review. — 1984. — Vol. 9, no. 2. — P. 193–206.
11. *Jensen M. C.*, *Meckling W. H.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. — 1976. — Vol. 3, no. 4. — P. 305–360.

12. *Kalendzhyan S. O.*, *Kostenkova T. Y.*, *Gumilevskaya O. V.* Delegation of powers in corporate governance practice // Russian Foreign Economic Bulletin. — 2016. — No. 7. — P. 108–119.
13. *Kolesnichenko E. A.*, *Radyukova Y. Y.*, *Kuz'min A. V.* Improving the system of delegation of authority in the organization // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. — 2018. — 2 (26).
14. *Koren'kova T. V.*, *CHekan A. A.* Problems of delegation of authority in the process of personnel management of industrial organizations // Vestnik GUM. — 2013. — No. 12.
15. *Kostenko N. N.* Agency problem in corporate governance: essence, causes, main approaches to resolution // Economics and business: theory and practice. — 2023. — 1 (37).
16. *Litau E. Y.* Functional differentiation of entrepreneur and manager and its significance for the process of establishing a management system for small developing enterprises // Current issues in economic sciences. — 2013. — No. 34. — P. 42–50.
17. *Molchanova N. S.* The problem of delegation of authority in an organization // Scientific Bulletin of the Moscow State Technical University of Civil Aviation. — 2006. — No. 110. — P. 95–98.
18. *Ravshanov A. S.* Agency problem: a problem between the owners, shareholders and management of the company // Economics and business: theory and practice. — 2020. — 2 (134).
19. *SHirokova G. V.*, *Knat'ko D. M.* The influence of the entrepreneur's personality on the development of the organization // Bulletin of St. Petersburg University. Management. — 2008. — No. 1.
20. *Skamaj L. G.* Entrepreneurial management: an innovative component of training modern managers // Vestnik GUM. — 2012. — No. 7.
21. Wasserman N. Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success // Organization Science. — 2003. — Vol. 14, no. 2. — P. 149–172.

Strategic model for identifying business scaling points under conditions of structural transformation of the economic environment

© 2026 **Barsukov Alexander Pavlovich**
Candidate of Economic Sciences, Lecturer and Methodologist, International School of Business. ANO DPO Gorki, Moscow, Russia.
E-mail: ABarsukovCU@yandex.ru

Keywords: business scaling, strategic management, digital transformation, trends, business model, productivity, structural change, management, economics.

The article proposes a model for identifying business scaling points based on external trends, structural deficits, and organizational readiness under market transformation conditions. Key strategic growth factors and implementation conditions are defined

References

1. *Adner R.* Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. — 2017. — Vol. 43, no. 1. — P. 39–58. — DOI: 10.1177/0149206316678451.

2. *Afanas'ev A. A.* Technological sovereignty: main policy directions to achieve it in modern Russia // Issues of innovative economics. — 2022. — Vol. 12, no. 4. — P. 2193–2212. — DOI: 10.18334/vinec.12.4.116433.
3. *Avdeeva I. L.*, *Azieva Z. I.*, *Utevskaya A. P.* Development of technological entrepreneurship to ensure the technological sovereignty of the Russian Federation // Science and Humanities Studies. — 2023. — 2 (46). — P. 10–16.
4. *Azoev G. L.*, *Sumarokova E. V.*, *Kotova A. N.* Marketing approach to scaling the business of an innovative startup // University Bulletin. — 2023. — No. 9. — P. 38–47. — DOI: 10.26425/1816-4277-2023-9-38-47.
5. *Chesbrough H.* Business Model Innovation: Opportunities and Barriers // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43, no. 2/3. — P. 354–363. — DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010.
6. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights / A. Bharadwaj [et al.] // MIS Quarterly. — 2013. — Vol. 37, no. 2. — P. 471–482. — DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.
7. *Eisenmann T.*, *Parker G.*, *Van Alstyne M. W.* Strategies for Two-Sided Markets // Harvard Business Review. — 2006. — Vol. 84, no. 10. — P. 92–101.
8. *Harin A. A.* Digital business transformation and its impact on business sustainability management : Collection of proceedings of the XXIV International Scientific Conference. Moscow, April 03–21, 2023 // Civilization of knowledge: Russian realities. — Rossijskij novy'j universitet, 2023. — P. 932–940. — URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=65244789 (visited on 07/27/2026). — EDN BVNOFJ.
9. *Krakovskaya I. N.* Digital transformation of industrial business models: conceptual approaches and scenarios // π-Economy. — 2025. — Vol. 18, no. 3. — P. 7–28. — DOI: 10.18721/JE.18301.
10. *Lukina O. V.*, *Kurochkina A. A.*, *Nazarov P. V.* Digital transformation of business models to improve the efficiency of the company management process // Scientific notes of the International Banking Institute. — 2020. — 3 (33). — P. 84–98.
11. *Makin A. N.*, *Kislyakov A. N.* Modern methods for assessing the effectiveness of strategic planning for digital transformation and business scaling // Kant. — 2024. — 4 (53). — P. 97–103. — DOI: 10.24923/2222-243X.2024-53.14.
12. *Medvedeva N. V.* Approaches to assessing the achievement of technological sovereignty // Issues of innovative economics. — 2024. — Vol. 14, no. 1. — P. 91–104. — DOI: 10.18334/vinec.14.1.120653.
13. *Nikonov O. K.* Business models of scaling as a development strategy for foreign and Russian companies // Economics: yesterday, today, tomorrow. — 2022. — 12 (4-1). — P. 350–357. — DOI: 10.34670/AR.2022.17.26.044.
14. *Osterwalder A.*, *Pigneur Y.* Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. — Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. — 288 p.
15. *Poddubnaya M. N.*, *Saharova D. V.* Modern trends in the development of international entrepreneurship // Economics and business: theory and practice. — 2023. — 5-3 (99). — P. 6–11. — DOI: 10.24412/2411-0450-2023-5-3-6-11.
16. *Porter M. E.* What Is Strategy? // Harvard Business Review. — 1996. — Vol. 74, no. 6. — P. 61–78.
17. *Ries E.* The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. — New York : Crown Business, 2011. — 336 p.
18. *Safin R. I.* Main risks of business scaling: essence and features of minimization // Current scientific research in the modern world. — 2021. — 12-8 (80). — P. 160–162.
19. Selecting the type of business model for implementing the digital transformation strategy of a network enterprise / Y. F. Tel'nov [et al.] // Business informatics. — 2022. — Vol. 16, no. 4. — P. 50–67. — DOI: 10.17323/2587-814X.2022.4.50.67.
20. *Semin D. V.*, *Homenko E. B.* Transformation of the organization's management system in the context of scaling the business model // Bulletin of Udmurt University. Series "Economics and Law". — 2025. — Vol. 35, no. 2. — P. 286–291. — DOI: 10.35634/2412-9593-2025-35-2-286-291.
21. *Skorobogatova T. N.*, *Il'yasova M. K.* Basic approaches to forming a business strategy for enterprise development // Scientific notes of the Crimean Engineering and Pedagogical University. — 2021. — 1 (71). — P. 185–189.
22. *Smirnova E. A.*, *Lukashov S. O.* The essence and methods of scaling a business // Chronos. — 2022. — No. 11. — P. 161–162.

23. *Teece D. J.* Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43, no. 2/3. — P. 172–194. — DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
24. *Teece D. J.*, *Pisano G.*, *Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. — 1997. — Vol. 18, no. 7. — P. 509–533. — DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
25. *Zott C.*, *Amit R.*, *Massa L.* The Business Model: Recent Developments and Future Research // Journal of Management. — 2011. — Vol. 37, no. 4. — P. 1019–1042. — DOI: 10.1177/0149206311406265.

Algorithm for improving the efficiency of managing an organization's operational logistics activities

© 2026 **Gegechkori Gleb Georgievich**
Aspirant. Saint Petersburg University of Humanities and Social Sciences, Russia, Saint Petersburg.
E-mail: gegtor.01@mail.ru

© 2026 **Burova Natalia Viktorovna**
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Statistics and Econometrics at St. Petersburg State University, Professor of the Department of Economics and Management at St. Petersburg State Unitary Enterprise. St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions Russia, Saint Petersburg.
E-mail: nbourova@mail.ru

Keywords: operational logistics activities, logistics management algorithm, efficiency of logistics processes, logistics diagnostics, logistics costs, key performance indicators, material flow management, digitalization of logistics.

The article examines the theoretical and methodological foundations for improving the efficiency of managing an organization's operational logistics activities. The relationship between the mechanism and the algorithm for managing logistics processes is analyzed, and indicators used to assess costs, operation duration, productivity, reliability, and the quality of logistics services are considered. The need to establish a sequence of actions linking the diagnosis of the current state of logistics processes, the identification of the causes of deviations, the prioritization of reserves, and the selection of management decisions is substantiated. Based on systemic, process-based, and structural-functional approaches, an algorithm consisting of six stages is developed: defining the purpose and scope of the analysis, collecting and verifying source data, diagnosing logistics processes, prioritizing reserves, implementing decisions, and evaluating the achieved effect. A priority index is proposed, which makes it possible to compare problematic processes with regard to the magnitude of deviations, the controllability of their causes, the expected result, and the resource intensity of the proposed measure. An integrated logistics efficiency index and an indicator of the economic effect resulting from the implementation of the selected decisions are developed. It is established that the application of the algorithm makes it possible to substantiate the choice of measures, assign responsibility for their implementation, and ensure a return to previous stages when target management indicators are not achieved. Based on the results of the study, conclusions are drawn regarding the possibility of applying the developed algorithm to the management of procurement, inventories, warehouse operations, transportation, and order fulfillment

References

1. Artificial Intelligence in Logistics Optimization with Sustainable Criteria: A Review / W. Chen [et al.] // Sustainability. — 2024. — Oct. — Vol. 16, no. 21. — P. 9145. — ISSN 2071-1050. — DOI: 10.3390/su16219145.
2. *CHzhao C.*, *Parfenov A. V.* Managing logistics processes in cross-border e-commerce // Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics. — 2024. — No. 3. — P. 78–85. — DOI: 10.24143/2073-5537-2024-3-78-85.
3. Digital Economy Indicators: 2025 : statistical collection / V. L. Abashkin [et al.]. — Moscow : NIU VSHE', 2025. — 296 p.
4. *Douaioui K.*, *Benmoussa O.*, *Ahlaqqach M.* Optimizing Supply Chain Efficiency Using Innovative Goal Programming and Advanced Metaheuristic Techniques // Applied Sciences. — 2024. — Aug. — Vol. 14, no. 16. — P. 7151. — ISSN 2076-3417. — DOI: 10.3390/app14167151.
5. *Kvyatkovskij D. V.* Modern digital technologies in ensuring transparency of supply chain processes // Economics, entrepreneurship and law. — 2024. — Vol. 14, no. 5. — P. 1803–1818. — DOI: 10.18334/epp.14.5.120818.
6. *Lukashevich A. A.* Digital transformation of logistics business processes in the modern oil and gas industry through IT import substitution // Economics, entrepreneurship and law. — 2024. — Vol. 14, no. 3. — P. 757–768. — DOI: 10.18334/epp.14.3.120591.
7. Melekhin, V.D. // Economics and management: problems, solutions. — 2023. — Vol. 2, 11(140). — P. 41–47. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.11.02.006.
8. *Nikiforenko S. V.* Management of logistics flows for the delivery of construction materials by rail // Economics, entrepreneurship and law. — 2024. — Vol. 14, no. 11. — P. 6401–6412. — DOI: 10.18334/epp.14.11.122076.
9. *Parfenov A. V.*, *Nos V. A.*, *CHzhao C.* Application of logistics approach and digital technologies in cross-border e-commerce // Economics, entrepreneurship and law. — 2024. — Vol. 14, no. 1. — P. 93–106. — DOI: 10.18334/epp.14.1.120071.
10. *Podol'skaya T. V.*, *Sotnikov A. G.* Introduction of advanced digital technologies in the transport and logistics sector in modern conditions // Issues of innovative economics. — 2024. — Vol. 14, no. 4. — P. 1479–1496. — DOI: 10.18334/vinec.14.4.121649.
11. *Ragulina Y. V.* Innovations in logistics process management // Economic security. — 2025. — Vol. 8, no. 4. — P. 993–1006. — DOI: 10.18334/ecsec.8.4.123203.
12. Rosstat. Transport in Russia 2024 : statistical collection. — Moscow : Rosstat, 2024. — 100 p.
13. *Stupnikova E. A.* Effective management of transport and logistics processes in retail chains // Waste and resources. — 2024. — Vol. 11, no. 4. — DOI: 10.15862/08ECOR424.
14. *Syuj N.* Digital transformation of logistics processes in cross-border supply chains based on the "data pipeline" // Economics, entrepreneurship and law. — 2024. — Vol. 14, no. 11. — P. 6425–6438. — DOI: 10.18334/epp.14.11.122121.
15. *Yan Y.* Logistics organization of cross-border trade business processes using international transport corridors // Economics, entrepreneurship and law. — 2024. — Vol. 14, no. 10. — P. 5811–5822. — DOI: 10.18334/epp.14.10.121918.

Export Positioning of Russian Soft Drink Producers: Dynamics, Product Structure and Destination Geography

© 2026 **Meneylyuk Mikhail Aleksandrovich**
Postgraduate student. Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow.
E-mail: mikhailmen19@mail.ru

© 2026 **Rogatnykh Elena Borisovna**
Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of World and National Economics. All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation.
E-mail: elenarogatnykh@yandex.ru

Keywords: soft drinks, Russian exports, HS 2202, product structure, destination geography, country structure, export potential.

The relevance of the study is determined by the need to diagnose export positions of Russian soft drink producers amid changing foreign trade links, non-resource exports and global consumption shifts. The article aims to assess export dynamics, product structure, geography and dependence on key foreign markets. Based on UN Comtrade, OEC, Agroexport and industry sources, it applies structural analysis, share calculations, comparison of value and volume indicators, and assessment of shipment concentration. The findings show that the export base is mainly formed by HS 2202 products, while sweet carbonated drinks are oriented toward EAEU, CIS and neighboring Asian markets. Production growth does not automatically strengthen exports: distribution, logistics, certification, product adaptation and stable country channels remain decisive. Scientific novelty lies in a three-level diagnostic framework combining product, country and corporate analysis. The article concludes that producers have a stable regional base, limited presence in distant markets and diverse export models

References

1. ”Gardens of the Don region”. About the company. — URL: https://pridonie.ru (visited on 05/10/2026).
2. Agroexport: export of sweet soda from Russia in 2025 grew by 4% / Prime. — URL: https://1prime.ru/20260319/agroeksport-868445345.html (visited on 05/10/2026).
3. *Anderson J. E.*, *van Wincoop E.* Trade Costs // Journal of Economic Literature. — 2004. — Vol. 42, no. 3. — P. 691–751. — DOI: 10.1257/0022051042177649.
4. *Cavusgil S. T.*, *Zou S.* Marketing Strategy–Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures // Journal of Marketing. — 1994. — Vol. 58, no. 1. — P. 1–21.

5. Eurasian economic commission. Explanations to group 22 of the EAEU HS. — URL: https://eec.eaeunion.org/upload/files/catr/ett/ru.22_2022_25.04.2022.pdf (visited on 05/10/2026).
6. Euromonitor International. Innovation and functionality drive global soft drinks market to USD 1.1 trillion. — URL: https://www.euromonitor.com/newsroom/press-releases/june-2025/innovation-and-functionality-drive-global-soft-drinks-market-to-usd1.1-trillion (visited on 05/10/2026).
7. GC "Chernogolovka" About the company. — URL: https://chernogolovka.com/company (visited on 05/10/2026).
8. *Gnidchenko A. A.* Decomposition of export growth into extensive and intensive components, taking into account comparative advantages // Journal of the New Economic Association. — 2014. — 4 (24). — P. 38–64.
9. JSC MPBK "Ochakovo". About the company. — URL: https://ochakovo.ru/kompaniya (visited on 05/10/2026).
10. JSC MPBK "Ochakovo". Cool Cola, Fancy, Street. — URL: https://ochakovo.ru/coolcola-fancy-street (visited on 05/10/2026).
11. *Lado N.*, *Martínez-Ros E.*, *Valenzuela A.* Identifying successful marketing strategies by export regional destination // International Marketing Review. — 2004. — Vol. 21, no. 6. — P. 573–597. — DOI: 10.1108/02651330410568024.
12. Legend of Baikal. About the company. — URL: https://legendbaikal.ru/about-company/o-kompanii (visited on 05/10/2026).
13. Legend of Baikal. About water. — URL: https://legendbaikal.ru/about-company/o-vode (visited on 05/10/2026).
14. *Leonidou L. C.*, *Katsikeas C. S.*, *Samiee S.* Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis // Journal of Business Research. — 2002. — Vol. 55, no. 1. — P. 51–67.
15. *Mota J.*, *Moreira A.*, *Alves A.* Impact of Export Promotion Programs on Export Performance // Economies. — 2021. — Sept. — Vol. 9, no. 3. — P. 127. — ISSN 2227-7099. — DOI: 10.3390/economies9030127.
16. *Pomeranz J. L.*, *Munsell C. R.*, *Harris J. L.* Energy drinks: An emerging public health hazard for youth // Journal of Public Health Policy. — 2013. — Vol. 34, no. 2. — P. 254–271. — DOI: 10.1057/jphp.2013.6.
17. *Rumyanczeva Y. V.*, *Mitrofanova O. N.* Transformation of the structure of the Russian soft drink market in the context of import substitution // Bulletin of Chelyabinsk State University. — 2022. — 12 (470). — P. 185–198. — DOI: 10.47475/1994-2796-2022-11220.
18. Russia for seven months increased exports of soft drinks by 16% / TASS. — 2025. — URL: https://tass.ru/ekonomika/24891493 (visited on 05/10/2026).
19. Russia increased exports in 2025 soft drinks and juices by 1.7%, up to $431 million Interfax. — 2026. — URL: https://www.interfax.ru/business/1083865 (visited on 05/10/2026).
20. Soft drinks market: state and development prospects / Y. N. Kleshhevskij [et al.] // Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, sociological and economic sciences. — 2018. — No. 4. — P. 86–94. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-bezalkogolnyh-napitkov-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya (visited on 05/10/2026).
21. *Suhih D. G.*, *Kacz V. M.* Methods for assessing the export potential of an enterprise. Russian experience // Bulletin of Science of Siberia. — 2015. — 2 (17). — P. 62–75.
22. Sukhorukova E. Former CEO of the manufacturer "FrutoNani" will head "Chernogolovka" / RBC. — 2025. — URL: https://www.rbc.ru/business/13/05/2025/682311b89a7947a6ebe4ccef (visited on 05/10/2026).
23. The Observatory of Economic Complexity. Flavored Water. — URL: https://oec.world/en/profile/hs/flavored-water (visited on 05/10/2026).
24. The Observatory of Economic Complexity. Flavored Water in Russia Trade. — URL: https://oec.world/en/profile/bilateral-product/flavored-water/reporter/rus (visited on 05/10/2026).
25. The Observatory of Economic Complexity. Non-Alcoholic Beverages (Excl. Fruit and Vegetable Juices) in Russia Trade. — URL: https://oec.world/en/profile/bilateral-product/non-alcoholic-beverages-excl-fruit-and-vegetable-juices/reporter/rus (visited on 05/10/2026).
26. The Russian Federation increased the export of soft drinks in 2025 and juices by 1.7%, up to $431 million / Interfax. — 2026. — URL: https://www.interfax.ru/business/1083865 (visited on 05/10/2026).
27. UN Comtrade Database. — URL: https://comtradeplus.un.org (visited on 05/10/2026).

Digital transformation of corporate governance: factors, trends, risks

© 2026 **Nazarenko Anton Vladimirovich**
Doctor of Economics, Professor. Moscow Polytechnic University, Russia, Moscow.
E-mail: nazarenkoa.v@yandex.ru

© 2026 **Banduryan Andrey Sergeevich**
Postgraduate Student. Moscow Polytechnic University, Russia, Moscow.
E-mail: Banmobg@gmail.com

Keywords: corporate governance, digital transformation, automation, tools, processes, factors, risks.

This article examines the digital transformation of corporate governance at the microeconomic level. In the context of the fourth industrial revolution and the active implementation of self-learning neural networks, artificial intelligence, and blockchain, the traditional format of interaction between management and owners is being supplemented by a new element — management process automation tools. The authors conducted a comparative analysis of the main corporate governance models in the context of digital transformation, identifying three digital corporate governance models (hierarchical, network cooperation, and hybrid), and determining their advantages and disadvantages. It was established that the choice of a specific model depends on the industry specifics, corporate culture, level of digital maturity, and strategic development goals. Recommendations for improving organizational management are formulated, including legal protection of digital assets, codification of responsibilities for ensuring the safety and reliability of data, and the development of internal standards for the use of artificial intelligence. The practical significance of this work lies in the potential application of the proposed recommendations to improve the effectiveness of automation tools in corporate governance

References

1. *Alzeghoul A., Alsharari N. M.* Impact of AI Disclosure on the Financial Reporting and Performance as Evidence from US Banks // Journal of Risk and Financial Management. — 2024. — Dec. — Vol. 18, no. 1. — P. 4. — ISSN 1911-8074. — DOI: 10.3390/jrfm18010004. — URL: http://dx.doi.org/10.3390/jrfm18010004.
2. *Anopchenko T. Y., Revunov R. V., Revunov S. V.* A factor in enhancing the competitiveness of the regional economy // Science and Innovation. — 2025. — Vol. 4, S1-1. — P. 88–107. — DOI: 10.5281/zenodo.15421305.
3. *Banduryan A. S., Nazarenko A. V.* Managing the digital transformation of an IT company // News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. — 2025. — Vol. 27, no. 6. — P. 358–368. — DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-6-358-368.
4. *Bary'shnikov V. S.* Features of strategic planning in the context of digital business transformation // Journal of Monetary Economics and Management. — 2024. — No. 12. — P. 228–233. — DOI: 10.26118/2782-4586.2024.57.78.005.

5. *Bonelli M. I.* When AI Disclosure Intensifies: Nonlinear Effects on Governance-Risk Disclosures in Selected U.S. Public Firms // Journal of Risk and Financial Management. — 2026. — Apr. — Vol. 19, no. 4. — P. 271. — ISSN 1911-8074. — DOI: 10.3390/jrfm19040271. — URL: http://dx.doi.org/10.3390/jrfm19040271.
6. Buurtzorg. — URL: https://www.buurtzorg.com (visited on 06/12/2026).
7. *Gorbunczov M. V.* Organizational and legal models of corporate governance in the context of digital transformation: analysis of Russian legislation and corporate practice // Praxeology. — 2025. — No. 2. — P. 85–89.
8. *Gulati P.*, *Marchetti A.*, *Puranam P.* Collaborative Work Management Technologies and Managerial Intensity in U.S. Corporations: An Examination // Management Science. — 2026. — Mar. — ISSN 1526-5501. — DOI: 10.1287/mnsc.2023.04127. — URL: http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2023.04127.
9. *Niyazova Y. M.*, *Garin A. V.*, *Zly'dnev M. I.* Digital platform as an information and economic structure // Competence. — 2021. — No. 1. — P. 31–36. — DOI: 10.24411/1993-8780-2021-10105.
10. *SHishkova G. A.*, *Troiczkaya N. N.* Managing corporate training in the context of digital transformation // Russian Journal of Management. — 2025. — Vol. 13, no. 12. — P. 360–370. — DOI: 10.29039/2409-6024-2025-13-12-360-370.
11. Tesla. — URL: https://www.tesla.com (visited on 06/11/2026).
12. *Trejman M. G.* Digital transformation of corporate governance in organizations // Economics of construction. — 2026. — No. 2. — P. 192–193.
13. Valve. — URL: https://www.valvesoftware.com (visited on 06/12/2026).
14. *Wang C.*, *Xu K.* Toward Digital Corporate Law: Revisiting Corporate Law's Responses to Technology // William & Mary Business Law Review. — 2025. — Vol. 17, issue 1. — URL: https://scholarship.law.wm.edu/wmblr/vol17/iss1/4.

Institutional Factors in the Formation of Multicareer Strategies for Student Youth in Modern Conditions

© 2026 **Okhtova Irina Mukhadinovna**
Senior Lecturer of the Department of Psychology and Human Capital Development at the Faculty of Social Sciences and Mass Communications. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.
E-mail: iokhtova@fa.ru

Keywords: multicareer, student youth, career strategies, institutional factors, career competence, career guidance, career center, project activities.

Relevance. The article analyzes the factors that shape the multicarrier strategies of student youth in today's environment. The transformation of the labor market, driven by technological advancements, automation, and the proliferation of artificial intelligence, as well as demographic changes, the expansion of flexible employment options, economic instability, and shifts in the demand for professions, has led to an increased demand for multicarrier strategies among student youth. Today, students are increasingly viewing their careers not as linear progress within a single profession, but as a combination of multiple professional paths, employment types, and self-fulfillment trajectories. Based on the research results, the thesis is substantiated that institutional factors play a significant role in setting the framework and resources for career choice and development: university infrastructure, career guidance methods, project activities, and interactions with employers.

The purpose of the study is to analyze the institutional factors influencing the formation of multi-career strategies among students and to determine the role of the university as a space for career orientation and professional self-determination.

The objectives of the study are to identify the key institutional mechanisms supporting students' choices, analyze the results of a pilot survey of students, and determine the significant factors influencing the formation of multi-career attitudes.

Research results. The study found that students' multi-career strategies are influenced by a complex of institutional conditions, among which internships, career center activities, career guidance events, interaction with employers, and project activities are the most significant. The analysis showed that students positively evaluate the possibility of combining several professional trajectories, but at the same time, they point out the main barriers: lack of time, lack of information, and the risk of overload. The results obtained indicate that the university acts not only as an educational institution, but also as a career and organizational institution that forms the readiness of young people for a diversified professional trajectory

References

1. *Akkermans J.*, *Richardson J.*, *Kraimer M. L.* The boundaryless career in the 21st century: A review and research agenda // Journal of Vocational Behavior. — 2024. — Vol. 138. — P. 104–125. — DOI: 10.1016/j.jvb.2023.104125.
2. *Andreev I. L.* The role of project activities in the formation of students' career subjectivity // Education and science. — 2022. — Vol. 24, no. 3. — P. 67–84.
3. *Baeva O. N.*, *Kazarina L. A.* Discipline "Career Management" in Master's programs: why and what to teach (on the issue of developing universal competencies) // Labor Economics. — 2022. — No. 5.
4. Best Company Award 2025: Study of career preferences of students from leading universities in Russia / Changellenge. — 2025. — URL: https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/ (visited on 06/07/2026).
5. *Borisova A. A.*, *Rostovczev K. V.* Reproduction of labor resources: the role of the employment and career center in ensuring specialized employment of university graduates // Labor Economics. — 2023. — No. 6.
6. Career Adaptability as a Developmental Resource for Sustainable Careers: A Latent Profile Analysis in Emerging Adults / A. Parola [et al.] // Journal of Community & Applied Social Psychology. — 2026. — Apr. — Vol. 36, no. 3. — ISSN 1099-1298. — DOI: 10.1002/casp.70263.
7. *De Vos A.*, *Van der Heijden B. I. J. M.*, *Akkermans J.* Sustainable careers: Towards a conceptual framework and empirical validation // Journal of Vocational Behavior. — 2024. — Vol. 142. — P. 103–119. — DOI: 10.1016/j.jvb.2024.103890.
8. Golikova assessed the unemployment rate among young people aged 15–24 years / RIA Novosti. — URL: https://ria.ru/20260216/golikova-2074701160.html (visited on 06/07/2026).
9. *Kozlova A. S.*, *Morozov P. V.* Career competence and employability of students: an empirical study // Education issues. — 2023. — No. 2. — P. 88–104.
10. Labor and employment in Russia 2025 : statistical collection. — Moscow : Rosstat, 2025. — 172 p.
11. *Litvin A. V.*, *SHarov S. V.* Active form of career building: stages, tools and life cycle of a young specialist's career // Bulletin of Kaluga University. Series 1. Psychological Sciences. Pedagogical Sciences. — 2025. — 1(26). — P. 40–45.
12. *Nikulina Y. N.* Career development of youth in the ecosystem of university personnel partnerships // Leadership and Management. — 2023. — No. 2.
13. *Nikulina Y. N.* Project activity as a tool for professional and career development of graduates // Labor Economics. — 2022. — No. 7.
14. *Petrova E. V.* Multicareer strategies of student youth: theoretical and empirical analysis // Labor Economics. — 2024. — Vol. 11, no. 5. — P. 45–58.
15. *Serbina N. V.* The problem of employing university graduates: career competence as a condition for their adaptation to the labor market // Labor Economics. — 2021. — No. 12.
16. *SHpengler A. V.*, *Sozinova A. A.* and etc. Regional career guidance and career portals as a tool for effective personnel policy in the region // Economics, entrepreneurship and law. — 2024. — No. 4.
17. *SHutkin A. S.*, *CHekanov P. E.* and etc. Readiness and adaptation to professional activity as factors of youth competitiveness in the labor market // Leadership and Management. — 2025. — No. 12.
18. *Smirnov D. K.* University digital career services and their impact on student self-determination // Higher education today. — 2023. — No. 7. — P. 32–41.
19. Study of career expectations of young professionals and their compliance with the realities of the labor market / S. O. Musienko [et al.] // Labor Economics. — 2025. — Vol. 12, no. 7.
20. Tatyana Golikova held a meeting of the project committee on the national project "Personnel" / Russian government. — URL: http://government.ru/news/56687 (visited on 06/07/2026).
21. *Vashalomidze E. V.*, *Ry'zhov D. A.*, *Solov'eva E. V.* A systematic approach to routing and career guidance of youth in the labor market // Economics, entrepreneurship and law. — 2024. — No. 12.
22. *Vinokurova N. A.*, *Gudovich I. S.* Views of humanities students on their future careers, their priorities and motivation // Labor Economics. — 2023. — No. 9.