

Подписка во всех отделениях связи России,
Казахстана, и Белоруссии
Каталог «Пресса России» — индекс 29231

Журнал зарегистрирован в Министерстве
связи и массовых коммуникаций Российской
Федерации, Федеральной службе по надзору
в сфере связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства массовой
информации от 19.08.2011 ПИ № ФС77-46230
ISSN 2308-927X, ISSN 2227-3891

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ВЫХОДИТ 1 РАЗ В МЕСЯЦ

7, том 3 (160) — 2025 Июль

EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA



ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОТРАСЛЯМИ

| | |
|---|----|
| Артемьева П. А. Анализ формирования и использования прибыли предприятия..... | 6 |
| Астафьева О. А., Месаблишвили Д. З. Анализ тенденций развития индустрии гостеприимства и туризма в постпандемийный период..... | 14 |
| Дмитриева С. В. Управление персоналом как фактор повышения эффективности организации..... | 22 |
| Зинькова А. В. Косыгинская реформа как механизм трансформации промышленных предприятий: историко-экономический анализ..... | 29 |
| Кислицына Л. В. Возможности применения расчета трендов для прогнозирования показателей, влияющих на риски и эффективность ресурсоснабжающей организации..... | 42 |
| Ковтун С. А., Нестеров О. В., Камбаров А. М. Формирование устойчивого развития экономики промышленных предприятий в современных условиях..... | 51 |
| Лукина Е. М. Основные аспекты кадровой обеспеченности в российской обрабатывающей промышленности..... | 59 |
| Порохова Е. А., Тын В. К., Васильева Т. С. Вклад труда добровольцев в ВВП..... | 68 |
| Сироткин В. Б. Радикально-структуралистическая парадигма организации..... | 76 |

Решением Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (ВАК при Минобрнауки России) журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.
5.2.1 — Экономическая теория (экономические науки); 5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
5.2.4 — Финансы (экономические науки); 5.2.5 — Мировая экономика (экономические науки);
5.2.6 — Менеджмент (экономические науки)

Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), индексируется в: Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU (Россия),
ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (США), JOURNAL INDEX.net (США), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Польша), EBSCO Publishing (США)

Юридический адрес журнала:

123022, г. Москва, шоссе Звенигородское, дом 5,
строение 1, пом. I, ком. 5, антресоль
Телефон: +7 (495) 592-2998, +7 (915) 087-7376
E-mail: info@s-lib.com, idnb11@yandex.ru
Internet: https://s-lib.com
© ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

Перелечатка материалов, опубликованных в журнале «Экономика и управление: проблемы, решения» допускается только с письменного разрешения редакции.
Статьи рецензируются.
Подписано в печать 14.08.2025. Формат 60x90 1/8.
Цена договорная. Объем 33,25 п.л.
Тираж 7300 экз.

Точка зрения авторов статей может не совпадать с мнением редакции.
Ответственность за достоверность рекламных объявлений несут рекламодатели.
Отпечатано в типографии ООО «Канцлер»
г. Ярославль, ул. Полушкина роща, 16, стр. 66а
E-mail: kancler2007@yandex.ru

Subscription in all post offices of Russian,
Kazakhstan and Belarus
The catalogue "Press of Russia" — index 29231

The journal is registered in the Ministry of communications
and mass communications of the Russian Federation,
Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom,
Information Technologies and Mass Communications.

Certificate of mass media registration
19.08.2011 ПИ № ФС77-46230.
ISSN 2308-927X, ISSN 2227-3891

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

7, volume 3 (160) — 2025 July



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

- Руденок О. В., Зонина Н. В., Тарасова О. В., Ольховская В. С.** Экономическая
безопасность субъектов малого и среднего бизнеса: региональная дифференциация
условий обеспечения 83

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

- Манукян Д. А., Хандруев А. А.** Финансовая дипломатия в сфере международных
валютных отношений 101

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

- Абуев Н. М., Личман Е. А.** Цифровые транспортные коридоры как драйвер
устойчивого развития 109
- Видревич М. Б., Первухина И. В.** Обеспечение социально-экономической
потребности региона в квалифицированных медицинских кадрах среднего звена
(на примере Свердловской области) 117
- Волнов Н. А.** Системный анализ в менеджменте и информационные технологии как
прикладные методы региональной и страновой экономики 127
- Солдаткин С. Н., Сигов В. О.** Особенности государственной региональной долговой
политики российских регионов-доноров 138

By the decision of the Higher Attestation Commission at the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of the Russian Federation), the journal was included in the List of peer-reviewed scientific publications in which the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of science, for the degree of doctor of science should be published. Disciplines: 5.2.1 — Economic Theory (Economic Sciences); 5.2.3 — Regional and sectoral economics (economic sciences), 5.2.4 — Finance (Economic Sciences); 5.2.5 — World Economy (Economic Sciences); 5.2.6 — Management (Economics)

The journal is included in the Russian index of scientific citation (RSCI) indexed in: Scientific electronic library ELIBRARY.RU (Russia), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (USA), JOURNAL INDEX.net (USA), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Poland), EBSCO Publishing Inc. (USA)

Legal address of the Journal:

123022, Moscow, Zvenigorodsky highway, the house 5,
building 1, office space 1, room.5, mezzanine
Phone: +7 (495) 592-2998, +7 (915) 087-7376
E-mail: info@s-lib.com, idnb11@yandex.ru
Internet: https://s-lib.com
© LLC The publishing house "SCIENTIFIC LI-BRARY"

Point of the authors of the articles may not coincide the
editorial views.

The accuracy of the advertisements
is provided by advertisers.
Negotiable. Volume 33,25 conditionally
printed sheets.
Circulation of copies 7.300

Reprinting materials published in the journal "Economics and
management: problems, solutions" is allowed only with the
written permission of the publisher.
Articles are reviewed.

Printed by LLC "Chancellor" Yaroslavl,
Polushkina Roscha ul. 16, build 66a
E-mail: kancler2007@yandex.ru.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ, ФИНАНСОВЫЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

- Васильева В. М., Титова А. В.** Модель системы оценки экономической эффективности проектов социальной направленности в бюджетных организациях..... 154
- Мишин А. А., Вакуленко О. С.** Интегрированный подход прогнозирования цен государственных облигаций на основе событийного анализа и машинного обучения..... 165
- Никитин М. А.** Исследование моделей формирования расходов торговых субъектов на электронных маркетплейсах..... 175

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ, КРЕДИТ

- Назарьева Д. Д., Агапов С. А., Староверова О. В.** Особенности связи оптовых и розничных цен на бензин автомобильной марки АИ-92 и их влияние на развитие инфляционных процессов..... 188
- Заров И. К.** Основные направления оценки рисков кредитных организаций при осуществлении вложений в цифровые финансовые активы..... 197
- Шакуров А. А., Сланов В. П.** Анализ современных моделей оценки кредитного риска для российского рынка..... 205

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ, АНАЛИЗ И АУДИТ

- Артемьев Н. В., Вакуленко Р. Я., Романченко О. В., Беспалова В. В., Сотниченко Е. А.** Проблемы и основные виды налогообложения в сфере малого предпринимательства в условиях социально-экономических изменений..... 216
- Заернюк В. М., Гатиятулин Ш. Н.** Проблемные аспекты методологии подготовки нефинансовой отчетности в торговле..... 224
- Поправко И. В.** Цифровая идентичность учетных объектов в когнитивной модели бухгалтерского учета..... 231

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- Нагаева Е. А., Галушкина А. И.** Искусственный интеллект в прогнозировании экономического развития: анализ глобальных и региональных тенденций..... 242

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

- Киреев-Каримов К. Т., Киреева-Каримова А. М.** Трансформация печатных изданий в эпоху цифровизации..... 251
- Песчанникова А. Р.** К вопросу определения подходов к оценке цифровизации предприятий легкой промышленности..... 259

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES AND INDUSTRIES

| | |
|--|----|
| Artemyeva P. A. Analysis of the formation and use of enterprise profit..... | 6 |
| Astafieva O. A., Mesabliashvili D. Z. Analysis of trends in the development of the hospitality and tourism industry in the post-pandemic period..... | 14 |
| Dmitrieva S. V. Personnel management as a factor in increasing the efficiency of the organization..... | 22 |
| Zinkova A. V. Kosygin reform as a mechanism for transforming industrial enterprises: historical and economic analysis..... | 29 |
| Kislitsyna L. V. Possibilities of using trend calculation to forecast indicators affecting the risks and efficiency of a resource supplying organization..... | 42 |
| Kovtun S. A., Nesterov O. V., Kambarov A. M. Formation of sustainable development of the economy of industrial enterprises in modern conditions..... | 51 |
| Lukina E. M. Key aspects of staffing in the Russian manufacturing industry..... | 59 |
| Porokhova E. A., Tyn V. K., Vasilyeva T. S. The contribution of volunteers to GDP..... | 68 |
| Sirotkin V. B. Radical-structuralistic paradigm of organization..... | 76 |

ECONOMIC SECURITY

| | |
|--|----|
| Rudenok O. V., Zonova N. V., Tarasova O. V., Olkhovskaya V. S. Economic security of small and medium-sized businesses: regional differentiation of conditions for ensuring..... | 83 |
|--|----|

GLOBAL ECONOMY

| | |
|--|-----|
| Manukyan D. A., Khandruev A. A. Financial diplomacy in the field of international monetary relations..... | 101 |
|--|-----|

ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT OF REGIONS

| | |
|---|-----|
| Abuev N. M., Lichman E. A. Digital transport corridors as a driver of sustainable development..... | 109 |
| Vidrevich M. B., Pervukhina I. V. Ensuring the socio-economic needs of the region for qualified mid-level medical personnel (on the example of the Sverdlovsk region)..... | 117 |
| Volnov N. A. Systems analysis in management and information technology as applied methods of regional and country economy..... | 127 |
| Soldatkin S. N., Sigov V. O. Features of the state regional debt policy of Russian donor regions..... | 138 |

INVESTMENT, FINANCIAL AND MANAGERIAL ANALYSIS

| | |
|---|-----|
| Vasilieva V. M., Titova A. V. Model of the system for assessing the economic efficiency of social projects in budgetary organizations..... | 154 |
| Mishin A. A., Vakulenko O. S. Integrated approach to forecasting government bond prices based on event analysis and machine learning..... | 165 |
| Nikitin M. A. Study of models for the formation of expenses of trading entities on electronic marketplaces..... | 175 |

FINANCE, MONEY CIRCULATION, CREDIT

| | |
|--|-----|
| Nazaryeva D. D., Agapov S. A., Staroverova O. V. Features of the relationship between wholesale and retail prices for AI-92 motor gasoline and their impact on the development of inflationary processes..... | 188 |
| Zarov I. K. Main directions for assessing the risks of credit institutions when investing in digital financial assets..... | 197 |
| Shakurov A. A., Slanov V. P. Analysis of modern models of credit risk assessment for the Russian market..... | 205 |

ACCOUNTING AND TAXATION, ANALYSIS AND AUDIT

| | |
|---|-----|
| Artemyev N. V., Vakulenko R. Ya., Romanchenko O. V., Beshpalova V. V., Sotnichenko E. A. Problems and main types of taxation in the sphere of small business in the context of socio-economic changes..... | 216 |
| Zaernuk V. M., Gatiyatulin Sh. N. Problematic aspects of the methodology for preparing non-financial reports in trade..... | 224 |
| Popravko I. V. Digital identity of accounting objects in the cognitive model of accounting..... | 231 |

INNOVATIVE TECHNOLOGIES

| | |
|---|-----|
| Nagaeva E. A., Galushkina A. I. Artificial intelligence in forecasting economic development: analysis of global and regional trends..... | 242 |
|---|-----|

DIGITAL ECONOMY

| | |
|---|-----|
| Kireev-Karimov K. T., Kireeva-Karimova A. M. Transformation of printed publications in the era of digitalization..... | 251 |
| Peschannikova A. R. On the issue of defining approaches to assessing the digitalization of light industry enterprises..... | 259 |

Обзорная статья

УДК 338.3

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.001

АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Полина Александровна Артемьева¹

*¹ Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Россия*

¹ apolin2806@mail.ru

*Автор, ответственный за переписку: Полина
Александровна Артемьева, apolin2806@mail.ru*

Аннотация. В современных экономических условиях тема анализа формирования и использования прибыли предприятия крайне актуальна, поскольку прибыль является ключевым показателем эффективности деятельности любой коммерческой организации. Автор статьи уделяет особое внимание изучению источников формирования прибыли, которые позволяют выявить резервы роста доходности бизнеса и оптимизировать управленческие решения. Анализ способов использования прибыли способствует выявлению наиболее приоритетных направлений распределения финансовых ресурсов, таких как развитие производства, выплата дивидендов и погашение долговых обязательств. В условиях жесткой конкуренции и экономической нестабильности эффективное управление прибылью приобретает особую значимость для поддержания финансовой стабильности компании.

Ключевые слова: прибыль, формирование прибыли, распределение прибыли, использование прибыли, эффективность

Для цитирования: Артемьева П. А. Анализ формирования и использования прибыли предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 7. Т. 3. С. 6–13; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.001>

Review article

Economics and management of enterprises and industries ANALYSIS OF THE FORMATION AND USE OF THE COMPANY'S PROFITS

Polina A. Artemyeva¹

¹ St. Petersburg State University of Aerospace
Instrumentation, St. Petersburg, Russia

¹ apolin2806@mail.ru

Corresponding author: Polina Aleksandrovna Artemyeva, apolin2806@mail.ru

Abstract. In modern economic conditions, the topic of analyzing the formation and use of corporate profits is extremely relevant, since profit is a key indicator of the effectiveness of any commercial organization. The author of the article pays special attention to the study of sources of profit formation, which make it possible to identify reserves for business profitability growth and optimize management decisions. The analysis of ways to use profits helps to identify the most priority areas for the allocation of financial resources, such as the development of production, payment of dividends and repayment of

debt obligations. In conditions of fierce competition and economic instability, effective profit management is of particular importance for maintaining the financial stability of the company.

Keywords: profit, profit formation, profit distribution, profit utilization, efficiency

For citation: Artemyeva P. A. Analysis of the formation and use of the company's profits // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 6–13 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.001>

© Артемьева П. А., 2025

Введение. В современных условиях развития рыночной экономики эффективность деятельности организаций во многом определяется её способностью грамотно организовывать производственные и управленческие процессы, а также своевременно и объективно анализировать экономические показатели.

Показателем степени достижения предприятием поставленных целей с наименьшими затратами на ресурсы выступает прибыль, которая служит не только источником дохода, но и инструментом для расширения и развития предприятия, определения его самостоятельности и независимости.

Наличие высокой прибыли является определяющим фактором для оценки финансового состояния, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия. Способы её формирования и использования остаются актуальными и в настоящее время.

Цель написания статьи заключается в изучении вопросов формирования и использования прибыли предприятия.

Материалы и методы

В рамках исследования были применены структурно-функциональный анализ, экспертно-аналитические методы, использовались учебные пособия и труды отечественных учёных-экономистов, учредительные документы, нормативно-правовые акты.

Результаты и обсуждения

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, коммерческими организациями признаются юридические лица, которые стремятся к получению прибыли как главной цели своей деятельности [1].

Из этого следует, что финансовый результат предприятия непрерывно связан с эффективным построением производственного, технологического процессов и реализации товаров или услуг. То есть от правильной организации процесса воспроизводства экономических благ в виде создания из исходных материалов гото-

вой продукции и успешной продажи зависит, будет ли предприятие получать прибыль или нести убытки [2].

В общепринятом понимании для получения положительного финансового результата, то есть прибыли, доходы должны превышать понесённые расходы.

Стратегия развития организации, её результативность и конкурентоспособность зависят от многих факторов (внутренние, внешние). Объём реализации продукции или выполненных услуг, который зависит от готовности самого предприятия выполнять поставленные задачи, не может реализовываться без понимания стоимости затрат на их производство, спроса на предлагаемые товары, общей экономической ситуации на мировом рынке.

Изучение прибыли компании и оценка влияющих факторов создают основу для принятия обоснованных управленческих решений по формированию, распределению и эффективному использованию материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов. Кроме того, такой анализ способствует выявлению резервных возможностей, необходимых для обеспечения стабильного и устойчивого экономического развития предприятия [3].

Различают следующие виды прибыли по различным классификациям [4]:

1. По порядку формирования в отчётности.

Одним из ключевых финансовых документов, в котором раскрывается информация обо всех доходах и расходах экономического субъекта, является Отчёт о финансовых результатах, установленный приказом Министерства финансов Российской Федерации от 04.01.2023 № 157н.

В рамках данного документа рассмотрены следующие виды прибыли:

- валовая прибыль;
- прибыль от продаж;
- прибыль до налогообложения;
- чистая прибыль.

2. По видам хозяйственной деятельности:

– прибыль от основной (операционной) деятельности — это доход, который организация зарабатывает от своих ключевых видов деятельности, прописанных в уставных документах;

– прибыль от инвестиционной деятельности — это доход, полученный в результате вложений в другие компании или приобретения активов с целью получения прибыли;

– прибыль от финансовой деятельности — это прибыль, возникающая в результате проведения финансовых операций, таких как выдача кредитов, торговля ценными бумагами и другие финансовые сделки.

3. По характеру деятельности организации:

– прибыль от обычной деятельности;

– прибыль от прочей деятельности — аренда имущества, продажа активов, выплаты штрафов или компенсаций, то есть та прибыль, которая не связана с обычной деятельностью.

4. По характеру налогообложения:

– налогооблагаемая прибыль;

– прибыль, не облагаемая налогом (льготуемая) — та часть дохода, которая освобождена от налогообложения или облагается по сниженной ставке согласно действующему законодательству (инвестиционные проекты, социально-значимые программы, технологии, малые и средние предприятия).

Регулируется Налоговым кодексом Российской Федерации.

5. По степени учёта инфляции:

– номинальная прибыль — показатель прибыли, не учитывающий влияние инфляции. Она выражается в текущих денежных единицах и отражает сумму заработанных или полученных средств за определённый период деятельности компании;

– реальная прибыль — скорректированный показатель прибыли, учитывающий уровень инфляции. Он показывает, сколько товаров и услуг можно приобрести на полученные деньги с учетом изменений покупательной способности валюты.

6. По экономическому содержанию:

– бухгалтерская прибыль — это совокупный доход, полученный от хозяйственной деятельности организации, за вычетом расходов, которые зафиксированы в документах. Иными словами, это разница между всеми зарегистрированными доходами и текущими затратами, отражёнными в бухгалтерском учёте.

– экономическая прибыль — это та часть прибыли, которая остаётся у предприятия после вычета всех затрат, включая альтернативные (неявные) издержки, которые не отображаются в бухгалтерской отчетности [5].

7. По характеру использования:

– капитализированная прибыль — это та часть прибыли, которая не распределяется среди акционеров в виде дивидендов, а инвестируется в развитие компании. Эти средства направляются на расширение, модернизацию или обновление активов, способствуя долгосрочному росту организации;

– потребляемая прибыль — прибыль, которая либо распределяется среди владельцев компании в виде дивидендов, либо используется для финансирования текущих операционных затрат и обеспечения стабильной деятельности предприятия.

8. От рассматриваемого периода формирования прибыли:

– прибыль предыдущего периода;

– прибыль за текущий отчетный период;

– запланированная или прогнозируемая прибыль на будущий период.

9. По значению итогового результата:

– прибыль с положительным значением;

– убыток или отрицательный результат, свидетельствующий о финансовых потерях.

Благодаря изучению структуры прибыли в разрезе каждого вида и в определённый промежуток времени появляется возможность более качественно оценить направления формирования прибыли. Какие виды деятельности влияют на положительный финансовый результат, с какой периодичностью осуществляется получение прибыли и через призму каких категорий можно точно узнать о способах её увеличения.

Независимо от того, какой вид деятельности выберет организация, получение прибыли является основополагающим показателем эффективности выбранного направления деятельности. Доходы, превышающие понесённые расходы, и денежные средства, количество которых уверенно хватает для продолжения работы предприятия, говорит о финансовой устойчивости и привлекательности организации.

Процесс формирования прибыли в компании представляет собой ключевой этап в общем цикле управления прибылью. Именно на этом этапе принимаются решения руководящего состава о дальнейших направлениях распреде-

ления и использования полученной прибыли в предстоящих периодах [6].

В рамках бухгалтерского подхода к определению прибыли в Отчёте о финансовых результатах представлены виды прибыли, которые рассчитываются последовательно и вытекают одна из другой.

Благодаря вычету из выручки себестоимости определяется самый первый вид прибыли —

$$\text{Валовая прибыль} = \text{выручка} - \text{себестоимость} \quad (1)$$

После этого рассматриваются две группы затрат, которые напрямую не связаны с производственным процессом, но играют важную роль в деятельности организации. Речь идёт о коммерческих и управленческих расходах. В первом случае данная статья включает в себя расходы на продажу товара или услуги, то есть продвижение, хранение, отгрузку и так далее. Управленческие расходы называют общехозяйственными, они связаны с зарплатой сотрудни-

валовая прибыль (убыток). Она представляет то количество денежных средств, которое необходимо для финансирования постоянных платежей организации, это и налоги, зарплата сотрудникам, коммунальные платежи и так далее.

Данный расчёт наглядно показан по формуле номер 1:

кам, затратами на аренду и содержание офисов, складов.

После вычитания этих расходов из валовой прибыли получается показатель прибыли (или убытка) от продаж — это та сумма денежных средств, которая остается у компании после учета затрат на производство и реализацию продукции.

Расчёт данного вида прибыли представлен в формуле номер 2:

$$\text{Прибыль от продаж} = \text{Валовая прибыль} - \text{Коммерческие расходы} - \text{Управленческие расходы} \quad (2)$$

Доходы, полученные от участия в других компаниях, не связаны с основной деятельностью организации и включают финансовые поступления, такие как дивиденды, прибыль от реализации долей и аналогичные доходы от инвестиций в капиталы других предприятий.

Проценты к получению возникают, когда организация вкладывается в другие компании или предоставляет займы, то есть получает доходы от своей неосновной деятельности.

Проценты к уплате, наоборот, представляют собой расходы организации, которые она несёт от взятия, к примеру, банковского кредита.

Отдельными строками в Отчёте о финансовых результатах выделяют прочие доходы и прочие расходы, которые отражают иные финансовые поступления или выбытие не от основного вида деятельности.

Вид прибыли (убытка) до налогообложения определяется на предприятии путём прибавления (вычета) к (от) прибыли (убытка) от продаж сальдо прочих доходов и расходов [7].

По итогу в строке представлена прибыль, подлежащая налогообложению. Расчёт прибыли представлен в формуле 3:

$$\text{Прибыль до налогообложения} = \text{Прибыль от продаж} + \text{Доход от участия в других организациях} + \% \text{ к получению} - \% \text{ к уплате} + \text{Прочие доходы} - \text{Прочие расходы} \quad (3)$$

Текущий налог на прибыль — это обязательный платеж, который организации и индивидуальные предприниматели обязаны уплачивать в бюджет государства на основе полученной прибыли. Этот налог является одним из основных источников доходов бюджета государства.

В 2025 году налог на прибыль составляет 25%. На основе налоговых обязательств и размера прибыли (или убытка) до налогообложения определяется конечная величина чистой прибыли. Это тот финансовый результат, который остается у организации и может быть использован для собственных целей.

Порядок определения чистой прибыли показан в формуле номер 4:

$$\text{Чистая прибыль} = \text{Прибыль до налогообложения} - \text{Налог на прибыль} \quad (4)$$

На протяжении изучения способов формирования прибыли можно однозначно сказать, что на величину получаемой прибыли влияют специфические особенности отрасли, которой занимается предприятие. Тем не менее, на финансовый результат влияют такие показатели, как себестоимость продукции, объем продаж и текущие цены на реализуемую продукцию.

Проблемы формирования прибыли предприятия можно обозначить следующим образом:

1. Отсутствие эффективной системы планирования прибыли и рентабельности связано с недостатками в информационной базе и методическом обеспечении.

2. Несостоятельные методы определения ключевых факторов, оказывающих влияние на уровень прибыли и рентабельности.

3. Невершенное распределение прибыли и неэффективное использование ресурсов [8].

Названные причины мешают использовать ресурсы и потенциал организации более продуктивно с целью увеличения прибыли и понимать, какими будут результаты от применяемой деятельности. В связи с этим руководству предприятия требуется изучать пути решения данных проблем, чтобы получить желаемую выгоду.

Несвоевременные действия при реализации проектов могут вызвать сбой в производственном графике и, как результат, снизить общую эффективность работы предприятия. Кроме того, большое значение имеет доверие акционеров к финансовой стабильности компании и гарантии возврата инвестированных средств.

То есть разработка стратегии по распределению прибыли, включая её резервирование для внутреннего финансирования, выступает в качестве одного из ключевых направлений эффективного управления финансовыми результатами организации [9].

Руководителям предприятий необходимо уделять особое внимание формированию дивидендной политики, поскольку она влияет не только на структуру капитала, но и на уровень инвестиционной привлекательности компании. При высоких дивидендных выплатах организа-

ция демонстрирует стабильность и успешность, что делает её более привлекательной для инвесторов и способствует привлечению дополнительных вложений [10].

Использование прибыли можно разделить на две категории:

- та часть прибыли, которая направляется в бюджет государства в виде налогов и сборов;
- та часть прибыли, которая используется для развития организации, для выплат дивидендов, поощрительного, благотворительного характера (капитализированная прибыль).

В целом налоги имеют огромное значение при формировании финансовых результатов деятельности организации. Некоторые налоги включаются в цену продукции и в расходы на них (себестоимость), например, налог на добавленную стоимость, акцизы и транспортный, земельный налог, соответственно.

Оставшуюся часть прибыли предприятие распределяет среди собственников (акционеров, учредителей), варианты которых представлены ранее в данной работе, а также на усовершенствование самой организации.

В современных рыночных условиях, как уже говорилось ранее, предприятия стремятся к максимизации прибыли. Но важно понимать, каково положение предприятия на рынке, внимательно изучая потребности бизнеса.

В целях обеспечения процесса максимизации прибыли специалисты обязаны проводить непрерывное анализирование, планирование объёмов продаж, изучение ценовой политики, так как данные факторы влияют на увеличение доходов и снижение затрат на производство.

Планирование статей затрат, оптимизация оценочной стоимости товара, материальных запасов являются главными составляющими учётной политики организации, так как перечисленное влияет на ценообразование и, соответственно, на стратегию развития предприятия.

Кроме распределения чистой прибыли в целях осуществления выплат государству и собственникам, а также направления на развитие хозяйственной деятельности предприятия, прибыль также используется для создания резерва.

Размер резервного капитала играет ключевую роль в обеспечении финансовой стабильности. В рыночной экономике отчисления в резервный фонд являются приоритетными, так как в случае попадания организации в форс-мажорную ситуацию он становится источником погашения непредвиденных расходов, в том числе для погашения кредиторской задолженности.

За счет чистой прибыли формируются следующие финансовые фонды и резервы [11]:

- фонд накопления включает средства, предназначенные для разработки, внедрения и освоения новых технологий, модернизации оборудования, реконструкции существующих производственных мощностей. Кроме того, часть прибыли направляется на выплату процентов по просроченным банковским кредитам, обеспечивая финансовую стабильность;

- фонд потребления включает социальные выплаты сотрудникам (пособия, пенсии и надбавки к пенсиям, материальную помощь, годовые премии);

- фонд развития социальной сферы предназначен для финансирования строительства жилья, детских учреждений и других объектов социальной инфраструктуры, способствующих улучшению условий жизни и работы;

- резервный капитал используется в периоды неблагоприятных рыночных условий и служит страховочным фондом (компенсации убытков от хозяйственной деятельности, выплаты доходов инвесторам и кредиторам в случае недостаточности прибыли и другое).

Планирование расходов, затрат, снижение налогооблагаемой базы, использование оставшейся чистой прибыли для вложений в развитие новых технологий производства продукта, работа с клиентами и учредителями, которые являются неотъемлемой частью успешного функционирования предприятия и другое — всё это необходимый спектр действий, оказывающих огромное влияние на конкурентоспособность для получения большего финансового результата.

Данные направления были актуальны во времена Адама Смита, и остаются таковыми по сей день. Поэтому благодаря подробному изучению возможных вариантов распределения прибыли в целях дальнейшего использования имеет значительную роль при вопросах

определения финансового состояния предприятия.

Вывод

Основным критерием оценивания финансового состояния, стабильного получения положительного финансового результата, конкурентоспособности, платёжеспособности и иных достижений деятельности организации, безусловно, является прибыль.

В более расширенном понимании прибыль имеет фундаментальное значение в создании экономической стабильности страны, так как она лежит в основе налоговой системы и, как следствие, определяет возможность формировать государственный бюджет, обеспечивать привлекательность на международном рынке, стимулировать конкурентоспособность страны.

Развитие и рост среди участников рыночной системы невозможны без достаточного количества прибыли, которую организация в процессе хозяйственной деятельности должна распределять и использовать для обеспечения своего функционирования, оценки результата работы и принятия управленческих решений.

Источниками получения прибыли для предприятия являются различные виды его деятельности, которые приводят к увеличению доходов и превышению их над расходами. На формирование прибыли влияют множество внутренних и внешних факторов, таких как объём продаж, цены на продукцию, научно-технический процесс, природные условия и так далее. И, к сожалению, в связи с этим финансовый результат не всегда бывает положительным.

Для того чтобы избежать убытков, предприятию необходимо проводить глубокий анализ формирования прибыли с помощью современных методов анализа и планирования. Исходя из условий деятельности, руководство принимает решение о формах ведения бухгалтерского учёта, количестве статистических данных для исследования, разработке и применении учётной политики. Обеспечение качественного контроля учёта и эффективного использования полученного результата — залог стабильного положения предприятия на рынке.

Список источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Милкова О. И. Экономика и организация предприятия: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 473 с.
3. Дундуков Н. А. Роль прибыли в системе управления финансами организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4–1 (98). С. 137.
4. Алексеева Н. А. Комплексный экономический анализ: учебное пособие. Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2020. 316 с.
5. Колесникова Ю. Ф. Управление экономическими системами: учебное пособие. Липецк: Липецкий ГПУ, 2022. 80 с.
6. Кутин М. В., Христиченко Н. В. Процесс формирования, распределения и использования прибыли в организации // Экономические исследования. 2020. № 4. С. 6.
7. Тавбулатова З. К., Гузуева Э. Р., Абиева М. М. Бухгалтерская (финансовая) отчетность в системе финансового анализа предприятия: учебное пособие. Грозный: ЧГУ им. А. А. Кадырова, 2023. 90 с.
8. Тарашкевич О. В. Проблемы формирования прибыли и направления их решения // Молодой ученый. 2020. № 52 (342). С. 362.
9. Чернов Е. К. Основные направления управления прибылью предприятия // Архивариус. 2020. № 4 (49). С. 58.
10. Бондина Н. Н., Бондин И. А., Зубкова Т. В. Экономический анализ в системе управления организацией: учебное пособие. Пенза: ПГАУ, 2020. 195 с.
11. Дедаева Е. Д. Формирование, распределение и использование прибыли на предприятии // Молодой ученый. 2020. № 27 (317). С. 181.

References

1. Grazhdanskiy kodeks Rossijskoj Federacii [Civil Code of the Russian Federation].
2. Milkova, O. I. (2025) *Ekonomika i organizaciya predpriyatiya: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Economics and organization of the enterprise: textbook and workshop for universities]. Moscow: Yurajt, 473 p.
3. Dundukov, N. A. (2023) *Rol' pribyli v sisteme upravleniya finansami organizacii* [The role of profit in the financial management system of an organization]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 4–1(98), 137 p.
4. Alekseeva, N. A. (2020) *Kompleksnyj ekonomicheskij analiz: uchebnoe posobie* [Comprehensive economic analysis: textbook]. Izhevsk: FGBOU VO Izhevskaya GSHA, 316 p.
5. Kolesnikova, Yu. F. (2022) *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: uchebnoe posobie* [Management of economic systems: textbook]. Lipetsk: Lipetskij GPU, 80 p.
6. Kutin, M. V., Khristichenko, N. V. (2020) *Process formirovaniya, raspredeleniya i ispol'zovaniya pribyli v organizacii* [The process of formation, distribution, and use of profit in an organization]. *Ekonomicheskie issledovaniya*, 4, 6 p.
7. Tavbulatova, Z. K., Guzueva, E. R., Abieva, M. M. (2023) *Buhgalterskaya (finansovaya) otchetnost' v sisteme finansovogo analiza predpriyatiya: uchebnoe posobie* [Accounting (financial) reporting in the system of financial analysis of an enterprise: textbook]. Groznyj: ChGU im. A. A. Kadyrova, 90 p.
8. Tarashkevich, O. V. (2020) *Problemy formirovaniya pribyli i napravleniya ih resheniya* [Problems of profit formation and directions for their solution]. *Molodoj uchenyj*, 52(342), 362 p.
9. Chernov, E. K. (2020) *Osnovnye napravleniya upravleniya pribyl'yu predpriyatiya* [Main directions of enterprise profit management]. *Arhivarius*, 4(49), 58 p.
10. Bondina, N. N., Bondin, I. A., Zubkova, T. V. (2020) *Ekonomicheskij analiz v sisteme upravleniya organizaciej: uchebnoe posobie* [Economic analysis in the organizational management system: textbook]. Penza: PGAU, 195 p.
11. Dedaeva, E. D. (2020) *Formirovanie, raspredelenie i ispol'zovanie pribyli na predpriyatii* [Formation, distribution, and use of profit at an enterprise]. *Molodoj uchenyj*, 27(317), 181 p.

Информация об авторах:

П. А. АРТЕМЬЕВА — выпускница.

Information about the authors:

P. A. ARTEMYEVA — Graduate.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 338.48

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.002

АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА В ПОСТПАНДЕМИЙНЫЙ ПЕРИОД

Ольга Александровна Астафьева¹, Давид Зазаевич Месаблишвили²

^{1, 2} Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова

¹ astafeva.aa@rea.ru

² mesablashvili.dz@rea.ru

Аннотация. Пандемия коронавируса внесла свои коррективы во многие сферы жизни, в том числе и в индустрию гостеприимства и туризма, оказав существенное влияние на привычные до этого практики и тенденции развития индустрии. В данной статье проведен анализ ключевых тенденций и выявлены основные изменения, вызванные пандемией. Проанализирована динамика увеличения количества коллективных средств размещения и представлено их распределение по федеральным округам за последние 20 лет. Также оценена динамика численности лиц, размещенных в коллективных средствах размещения за исследуемый период. Обозначены возможные направления для восстановления индустрии гостеприимства и туризма.

Ключевые слова: гостеприимство, туризм, тенденции, постпандемийный период, развитие регионов, коллективные средства размещения

Для цитирования: Астафьева О. А., Месаблишвили Д. З. Анализ тенденций развития индустрии гостеприимства и туризма в постпандемийный период // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 7. Т. 3. С. 14–21; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.002>

Original article

Economics and management of enterprises and industries ANALYSIS OF TRENDS IN DEVELOPMENT OF HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY IN THE POST-PANDEMIC PERIOD

Olga A. Astafeva¹, David Z. Mesablashvili²

^{1, 2} Plekhanov Russian University of Economics

¹ astafeva.aa@rea.ru

² mesablashvili.dz@rea.ru

Abstract. The coronavirus pandemic has made its own adjustments in many spheres of life, including the hospitality and tourism industry, having a significant impact on previously familiar practices and trends in the development of the industry. In this article, key trends are analyzed and the main changes caused by the pandemic are identified. The dynamics of the increase in the number of collective accommodations is analyzed and their distribution across federal districts over the past 20 years is presented. The dynamics of the number of persons placed in collective accommodation facilities for the study period is assessed as well. Possible directions for restoring the hospitality and tourism industry are outlined.

Keywords: hospitality, tourism, trends, post-pandemic period, regional development, collective accommodation facilities

For citation: Astafeva O. A., Mesabliashvili D. Z. Analysis of trends in development of hospitality and tourism industry in the post-pandemic period // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 14–21 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.002>

© Астафьева О. А., Месаблишвили Д. З., 2025

Введение. В 2021 году мировая туристическая индустрия по ключевым параметрам, таким как количество международных прибытий и объем доходов, откатилась к показателям начала 1990-х годов. Тем не менее соблюдаются меры предосторожности. С началом весеннего окончания очередных волн COVID-19 ряд европейских государств объявил о планах по возобновлению приема иностранных гостей, хотя и с сохранением определенных медицинских барьеров. Согласно расчетам специалистов Всемирной туристской, для полного восстановления докризисных объемов привлеченных туристических потоков потребуется как минимум два-три года — и это без учета обострившихся геополитической напряженности и введенных ограничительных мер организации. Основными факторами восстановления международного туризма аналитики называют накопительный потребительский спрос и прогрессирующую вакцинацию населения в ключевых странах-поставщиках туристов. Катастрофическое влияние пандемии привело к сокращению прямого вклада мирового туризма более чем на 50% — с 3,5 трлн. долларов (4% мирового ВВП) в рекордном 2019 году до 2 трлн. (1,8% ВВП) в пандемический период [3]. Ухудшению ситуации способствовали также политические катаклизмы начала 2022 года.

Параллельно с обвалом международной туристической активности в России фиксируется беспрецедентный рост внутреннего туризма, что приводит к географической диверсификации популярных маршрутов и освоению новых рекреационных зон. Согласно статистике Ростуризма, количество отечественных путешественников, воспользовавшихся услугами коллективных средств размещения в 2021 году, достигло 56 миллионов, что соответствует 90% от доковидного уровня [5]. Столь быстрое возрождение отечественного туристического рынка, ставшее одним из самых успешных в мировом масштабе, стало возможным благодаря комплексной государственной поддержке отрасли. Прошлый год ознаменовал настоящий бум будущего на главном направлении, когда вступающие в курортные зоны впервые столкнулись с проблемой перенасыщения туристами — феноменом, ранее характерным лишь для таких мировых

центров притяжения, как Барселона или Париж. Вынужденные ограничения на выездной туризм спровоцировали волну открытий россиян самой страны, что позволило, в частности, запустить новые чартерные маршруты в ранее малопосещаемые регионы.

Основная часть

В современных условиях особую значимость приобретает выявление ключевых тенденций, формирующих развитие сферы туризма и гостеприимства в изменившейся социально-экономической парадигме. Данная задача имеет принципиальное значение для формирования обоснованных прогнозов как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, что позволяет предприятиям отрасли разрабатывать эффективные стратегии управления. В их числе — оптимизация маршрутных потоков, внедрение конкурентоспособных туристических продуктов и услуг, а также определение перспективных направлений специализации.

Современная индустрия гостеприимства находится в процессе глубокой трансформации, обусловленной комплексом взаимосвязанных факторов. Среди них — ускоренная цифровизация бизнес-процессов, кардинальные изменения в потребительских предпочтениях, а также влияние внешнеполитических и макроэкономических изменений, затрагивающих Россию. Эти процессы требуют переосмысления традиционных моделей функционирования туристического бизнеса и поиска инновационных решений, обеспечивающих устойчивое развитие в условиях высокой неопределенности [1].

Пандемия COVID-19 спровоцировала беспрецедентный кризис в сфере международного туризма, коренным образом изменив не только условия совершения поездок, но и поведенческие модели потребителей. В России с 2020 года наблюдается устойчивая тенденция к интенсивному развитию внутреннего туризма, что стало ответом на ограничения выездного туризма, вызванные как санитарно-эпидемиологическими барьерами, так и геополитическими изменениями 2022 года. Эти факторы сформировали принципиально новые вызовы для отечественной индустрии госте-

приимства, потребовавшие пересмотра стратегий развития [8].

Современные исследования выделяют ряд значимых тенденций, оказывающих непосредственное влияние на эволюцию туристического рынка в постпандемийный период [7]:

1. Приоритет здоровья и безопасности. Повышенные требования туристов к гигиеническим стандартам и мерам защиты здоровья становятся критически важными для восстановления доверия к отрасли. Компаниям необходимо внедрять прозрачные протоколы безопасности, подтверждая их соответствие международным нормам.

2. Фокус на wellness и ментальное благополучие. Период изоляции активизировал спрос на услуги, связанные с психологическим комфортом, физической активностью и здоровым образом жизни. Это отражается в росте популярности спа-курортов, программ детокса и эко-туризма.

3. Рационализация потребительских расходов. Снижение покупательной способности населения ведет к более осознанному выбору туристических продуктов. Клиенты отдают предпочтение проверенным брендам и заранее спланированным поездкам, минимизируя спонтанные траты.

4. Ускоренная цифровизация. Технологические решения, такие как бесконтактные платежи, мобильные приложения для управления бронированием и системы распознавания лиц, становятся стандартом индустрии. Одновременно растет спрос на гибридные форматы мероприятий, сочетающие онлайн- и офлайн-участие.

5. Персонализация и уникальный опыт. Современные туристы ожидают индивидуального подхода, что стимулирует развитие CRM-систем и нишевых предложений, таких как adventure-туры или культурно-этнографические программы.

6. Распространение удаленной работы. Возможность удаленной работы трансформирует спрос на жилье, повышая привлекательность регионов с благоприятным климатом и развитой инфраструктурой. Это открывает новые перспективы для long-stay туризма.

7. Устойчивое развитие и ESG-принципы. «Зеленая» повестка остается одним из ключевых трендов, влияя на выбор экологичных отелей, транспортных средств и ответственных туроператоров.

Указанные тенденции требуют от игроков рынка адаптации бизнес-моделей, инвестиций в инновации и пересмотра подходов к управлению. В условиях турбулентности успешными окажутся

те компании, которые смогут сочетать операционную гибкость с долгосрочными стратегиями, основанными на глубоком понимании меняющихся запросов потребителей.

Таким образом, пандемия COVID-19 оказала значительное воздействие на индустрию гостеприимства и туризма, приведя к закрытию границ, ограничениям на поездки и сокращению спроса на туристические услуги. Однако по мере постепенного восстановления экономики и снятия ограничений, индустрия начала возвращаться к нормальному функционированию, учитывая новые потребности туристов. Острая необходимость в адаптации к новым реалиям рынка обусловила формирование ряда новых тенденций в развитии индустрии гостеприимства и туризма на территории РФ, среди которых можно выделить:

- увеличение спроса на отдых в местах, где можно избежать большого скопления людей и обеспечить максимально возможную личную безопасность туристов. В связи с этим резко возросла популярность на типы коллективных средств размещения, которые расположены в природных и уединенных локациях. Урбанизация все меньше привлекает современных путешественников. Кроме того, большее количество путешествующих выбирают отдых в отдаленных от крупных центров местах с целью снижения рисков заражения и сохранения своего здоровья;

- увеличение спроса на путешествия внутри страны и на развитие регионального туризма, поскольку многие туристы опасаются возможных проблем из-за нестабильной ситуации во всех странах;

- внедрение инновационных технологий и услуг. Данная тенденция развивается ввиду необходимости улучшения систем безопасности в гостиницах. Введение цифровых регистрационных процессов, бесконтактной оплаты услуг и других подобных услуг позволит туристам снизить потенциальные риски заражения за счет минимизации контактов с другими людьми [1];

- увеличение потребности в устойчивом и экологическом туризме. Вместе с растущей осведомленностью о негативном влиянии деятельности человечества на окружающую среду повышается и потребность туристов в местах размещения, внедряющих в свою деятельность экологические принципы;

- акцент на оздоровительные программы и размещение в санаториях. Многие туристы стали отдавать приоритет здоровью после пандемии

COVID-19, поэтому сейчас они особенно интересуются отдыхом в лечебно-профилактических учреждениях, расположенных в домашнем регионе или соседних;

- рост популярности малоизвестных туристских направлений. В связи с активным развитием внутреннего туризма и с повышенным вниманием со стороны государства к нему, все больше путешественников едут в регионы, ранее не рассматривавшиеся в качестве туристских дестинаций;

- колоссальный рост количества коллективных средств размещения (КСР). В целом по Российской Федерации число коллективных средств размещения за 2003–2023 гг. выросло в 3,7 раза с 8,5 тыс. до 31,5 тыс.;

- бурный рост количества КСР наблюдался в Центральном федеральном округе — в 3,8 раза, в Северо-Западном федеральном округе — в 3,9

раза, в Северо-Кавказском федеральном округе — в 4,5 раза и в Южном федеральном округе — в 6,1 раза.

Лидерами среди субъектов Российской Федерации стали:

- первое место заняла Москва, в которой наблюдался практически десятикратный рост — с 0,2 тыс. до 1,9 тыс. коллективных средств размещения;

- на втором месте разместилась Республика Адыгея, где число КСР выросло с 0,015 до 0,12 тыс.;

- тройку лидеров замыкает Санкт-Петербург, в котором число КСР выросло с 0,13 до 1,0 за рассматриваемый период.

На рисунке 1 приведено распределение коллективных средств по федеральным округам в % соотношении:

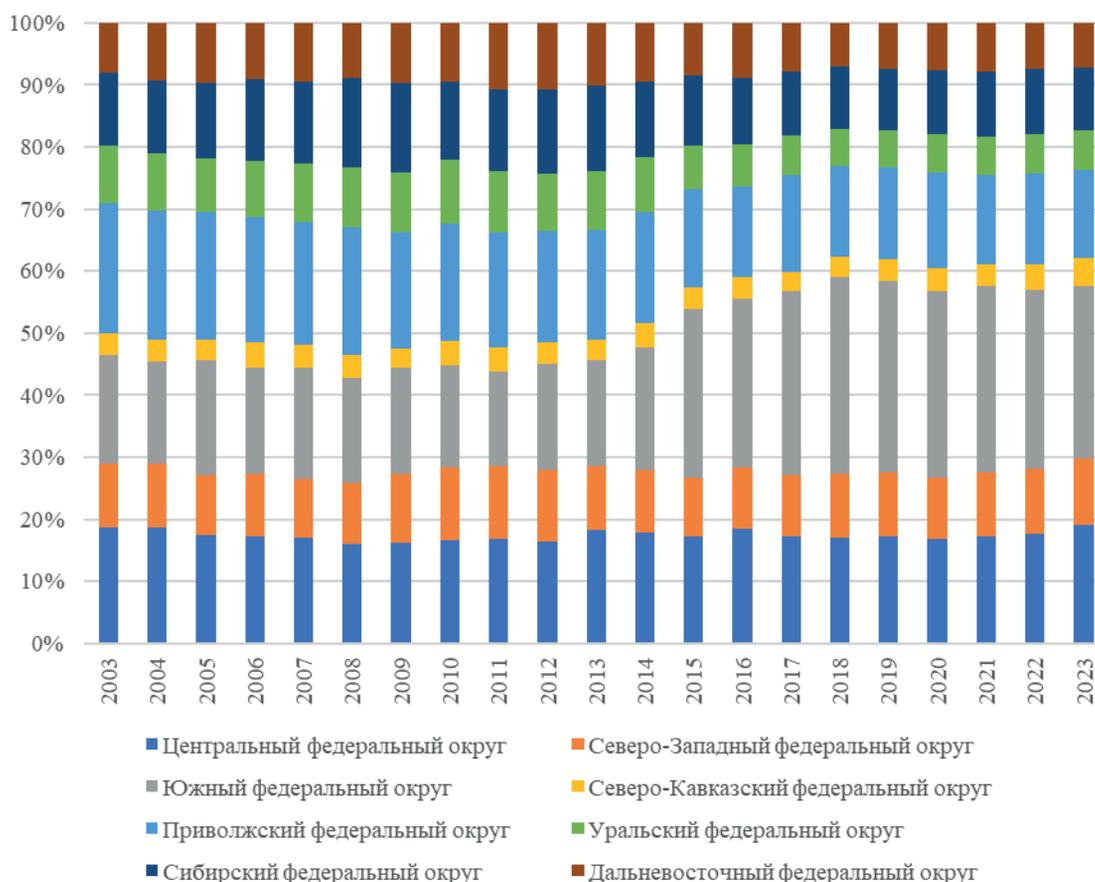


Рис. 1. Распределение коллективных средств по федеральным округам России в 2003–2023 гг., %

Источник: составлено авторами на основе [4].

Помимо значительного роста числа коллективных средств размещения, наблюдался также и рост числа номеров в них, который превысил

1,1 млн. в 2023 г. по сравнению с 0,05 млн. в 2003 г. Основной прирост числа номеров пришелся на Южный федеральный округ — 255 тыс. номе-

ров и на Центральный федеральный округ — 145,4 тыс. номеров.

Можно считать обоснованным рост данного показателя, так как численность лиц, размещенных

в коллективных средствах размещения, выросла на 58,3 млн. чел. или более чем в 3,3 раза (рисунок 2):

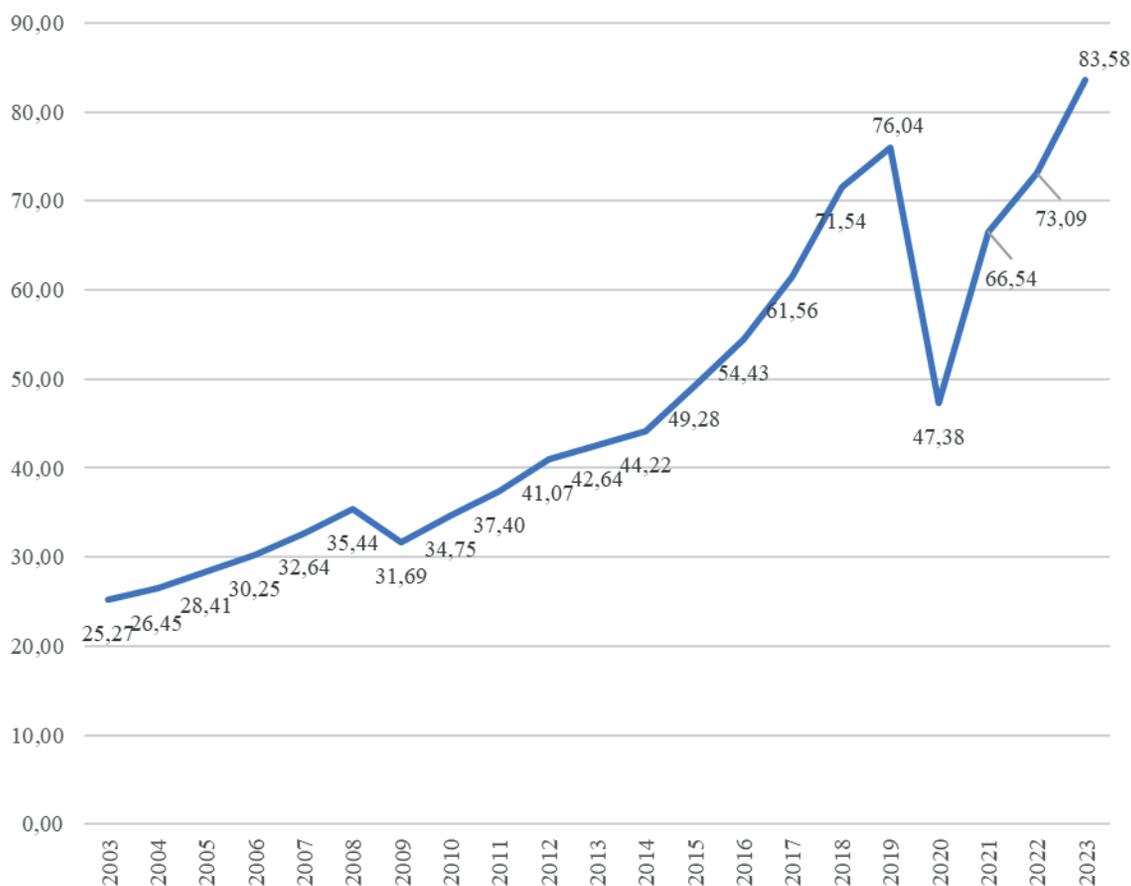


Рис. 2. Численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения, млн. чел.

Источник: составлено авторами на основе [4].

Как видно из представленного графика, число размещенных лиц значительно сократилось в период пандемии COVID-19, вследствие чего показатель 2023 г., превышающий допандемийный уровень, является одним из показателей восстановления индустрии гостеприимства и туризма.

Помимо последствий пандемии COVID-19 следует также отметить, что еще до её наступления мировой туризм столкнулся с рядом вызовов, к которым относится падение доверия к туристическим фирмам и туроператорам, подтверждающееся ростом числа банкротств организаций индустрии и усилением геополитической нестабильности. К совокупности вызовов прибавились вопросы устойчивого развития экономик мира, в которых индустрия гостеприимства и туризма играет не последнюю роль. Однако, по нашему мнению, именно пандемия COVID-19 вызвала «встряску»,

перезагрузку индустрии, которая обусловила необходимость «мобилизоваться» и адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним факторам, выбрать новые ориентиры, которые позволят в значительной степени улучшить текущее положение организаций.

Исходя из чего, нами предлагаются следующие меры, направленные на адаптацию индустрии гостеприимства и туризма к текущим условиям в постпандемийный период:

1. Сформулировать предложения, соответствующие текущим тенденциям общественного взаимодействия. По нашему мнению, обеспечение высокой степени взаимодействия комьюнити позволит не только сформировать туристский продукт, который будет пользоваться спросом, но также будет способствовать укреплению взаимоотношений между группами, обладающими аналогичными интересами.

2. Определить ключевые элементы стратегии развития туристической индустрии для обеспечения потребности в высококвалифицированных кадрах, так как на сегодняшний день наблюдается острая нехватка рабочей силы во всех отраслях экономики страны. По нашему мнению, для повышения привлекательности профессий организациям следует активнее использовать стимулирование сотрудников (например, помощь в обеспечении детей местами в детском саду, наличие добровольного медицинского страхования не только для работника, но и членов семьи, оплата проезда, мобильной связи, затрачиваемой для выполнения основных функций). Это позволит не только сформировать комфортные условия для действующих сотрудников, но и положительно скажется на имидже и привлекательности организации для потенциальных.

3. Обеспечить взаимодействие с потребителем на всем «пути гостя». Выбор данной меры обусловлен тем, что позитивный или негативный опыт отдыха потенциального потребителя туристической услуги начинается не с момента его доставки из точки А в точку Б, а с момента осознания им необходимости в выборе этого самого тура, продукта, услуги. Активное, но не навязчивое взаимодействие с потребителем и помощь в выборе нужного тура позволит обеспечить приток туристов. Данный аспект начинает играть особую роль, когда значительная часть отечественных туристов выбирает для отдыха регионы Российской Федерации.

Индустрия гостеприимства и туризма в нашей стране сталкивается с аналогичными вызовами, что и в других государствах, и вынуждена адаптироваться к новым реалиям. На наш взгляд, полезным окажется изучение опыта зарубежных стран для того, чтобы перенять эффективные методы борьбы с негативными явлениями путем тщательной и своевременной корректировки стратегий в области туризма.

Вывод

Таким образом, в постпандемийный период индустрия туризма и гостеприимства вынуждена быстро приспосабливаться к новым реалиям и потребностям гостей.

Внедрение инновационных технологий в работу отелей, уделение большего внимания безопасности, устойчивости и экологичности туризма — тенденции, обусловленные пандемией и сопровождающейся значительной неопределенностью, являются, по сути, ответом на них и при-

мерами быстрой и успешной адаптации туристической индустрии к новым реалиям.

В связи с чем, реализация нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства» позволяет разработать эффективную модель развития внутреннего туризма, основанную на актуальных поведенческих трендах. Как показывают социологические исследования, в период пандемии 63% россиян стали больше времени уделять семейному общению, что формирует устойчивый запрос на совместные путешествия. Данный тренд лег в основу коммуникационной стратегии, подкрепленной практическими мерами государственной поддержки, включая субсидирование внутреннего туризма. Такой подход обеспечивает возможность моделирования устойчивого развития туристических территорий с учетом их ресурсного потенциала и необходимого продуктового наполнения.

Современное состояние российского туристического рынка отличается двойственностью: с одной стороны, наблюдается комплекс кризисных явлений, вызванных социально-экономическими и политическими факторами, с другой — открываются значительные перспективы для развития внутреннего туризма как инструмента импортозамещения и стимула регионального развития. Сформировавшиеся под влиянием пандемии модели потребительского поведения, а также накопленный отраслью опыт работы в условиях нестабильности создают предпосылки для относительно быстрой адаптации к новым экономическим реалиям при условии системной государственной поддержки как бизнеса, так и населения.

Результаты исследования свидетельствуют о необходимости комплекса мер для успешной адаптации туристической отрасли. Ключевое значение имеет развитие системы государственной поддержки предприятий сферы туризма с учетом пандемийного опыта и текущих вызовов, с акцентом на региональные и межрегиональные направления. Важным элементом является субсидирование внутренних путешествий, направленное на поддержание платежеспособного спроса в условиях структурной перестройки экономики. Особое внимание должно быть уделено ускоренному импортозамещению в критически важных для туристической индустрии секторах: транспортной инфраструктуре, цифровых технологиях, финансовых услугах, гостиничном и ресторанном бизнесе. Реализация этих мер позволит сформировать устойчивую модель развития внутреннего туризма, соответствующую новым экономическим реалиям.

Список источников

1. *Елисеев Д. О.* Роль цифровых технологий в развитии рекреационно-туристского потенциала регионов России [Электронный ресурс]. URL: <http://mes-journal.ru/wp-content/uploads/2020/12/mes-5.pdf> (дата обращения: 11.03.2025).
2. *Левченко К. К.* Современные тренды и тенденции развития внутреннего туризма в условиях новых реалий // Вестник Академии знаний. 2022. № 6 (53). С. 164–168.
3. Международный туризм откатился на уровень 30-летней давности [Электронный ресурс]. URL: https://ratanews.ru/news/news_3122021_6.stm (дата обращения: 19.04.2025).
4. Основные показатели деятельности коллективных средств размещения по Российской Федерации и субъектам Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/KSR_god_sub.xlsx (дата обращения: 12.03.2025).
5. Ростуризм: 56 млн. человек совершили турпоездки по России в 2021 году [Электронный ресурс]. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/84274/> (дата обращения: 20.05.2025).
6. Сайт российского информационного агентства ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/10949873> (дата обращения: 20.05.2025).
7. Сердюкова Н., Сердюков Д., Филипенкова О. Анализ туристского и гостиничного рынка Сочи и трендов потребительского поведения в условиях новой реальности // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2021. № 4 (12). С. 4–13.
8. *Тесалов С. Е., Сердюкова Н. К.* Сочи — пост-ковидная эпоха. Анализ потенциальных угроз // Молодежь-науке — XII. Актуальные проблемы туризма, гостеприимства, общественного питания и технического сервиса: материалы Всероссийской молодежной научно-практической конференции / отв. ред. Л. Н. Приходько. Сочи, 2021. С. 818–823 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47444310> (дата обращения: 12.04.2025).
9. *Чхотуа И. З., Мурадов А. А.* Глобальные и национальные тренды развития туризма в современных условиях // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 207–217.
10. *Карпова Г. А., Кучумов А. В., Voloshinova M. V., Testina Y. S.* Digitalization of a Tourist Destination // Proceedings of the 2019 International SPBPU Scientific Conference on Innovations in Digital Economy (SPBPU IDE '19). 2019. P. 337–342.

References

1. Eliseev, D. O. Rol' cifrovyyh tekhnologij v razvitiy rekreacionno-turistskogo potentsiala regionov Rossii [The role of digital technologies in the development of recreational and tourist potential of Russian regions]. Available at: <http://mes-journal.ru/wp-content/uploads/2020/12/mes-5.pdf> (Accessed: 11.03.2025)
2. Levchenko, K. K. (2022) Sovremennyye trendy i tendencii razvitiya vnutrennego turizma v usloviyah novyyh realij [Modern trends in domestic tourism development under new realities]. Vestnik Akademii znaniy, 6(53), pp. 164–168.
3. *Mezhdunarodnyj turizm otkatilsya na uroven' 30-letnej davnosti [International tourism has rolled back to 30-year-old levels]. Available at: https://ratanews.ru/news/news_3122021_6.stm (Accessed: 19.04.2025)
4. Osnovnyye pokazateli deyatelnosti kollektivnyh sredstv razmeshcheniya po Rossijskoj Federacii i sub'ektam Rossijskoj Federacii [Key performance indicators of collective accommodation facilities in the Russian Federation and its regions]. Available at: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/KSR_god_sub.xlsx (Accessed: 12.03.2025)
5. Rosturizm: 56 mln chelovek sovershili turpoezdki po Rossii v 2021 godu [Rostourism: 56 million people made tourist trips across Russia in 2021]. Available at: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/84274/> (Accessed: 20.05.2025)
6. Sajt rossijskogo informacionnogo agentstva TASS [Website of the Russian news agency TASS]. Available at: <https://tass.ru/obschestvo/10949873> (Accessed: 20.05.2025)
7. Serdyukova, N., Serdyukov, D., Filipenkova, O. (2021) Analiz turistskogo i gostinichnogo rynka Sochi i trendov potrebitel'skogo povedeniya v usloviyah novej real'nosti [Analysis of Sochi's tourism and hotel market and consumer behavior trends in the new reality]. Professorskiy zhurnal. Seriya: Rekreaciya i turizm, 4(12), pp. 4–13.
8. Tesalov, S. E., Serdyukova, N. K. (2021) Sochi — post-kovidnaya epoha. Analiz potencial'nyh ugroz [Sochi — post-covid era. Analysis of

- potential threats]. In: Molodezh'-nauke — XII. Aktual'nye problemy turizma, gostepriimstva, obshchestvennogo pitaniya i tekhnicheskogo servisa [Youth in Science — XII. Current issues of tourism, hospitality, catering and technical service]. Sochi, pp. 818–823. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47444310> (Accessed: 12.04.2025)
9. Chkhotua, I. Z., Muradov, A. A. (2023) Global'nye i nacional'nye trendy razvitiya turizma v sovremennyh usloviyah [Global and national trends in tourism development in modern conditions]. Strategirovanie: teoriya i praktika, 3(2), pp. 207–217.
10. Karpova, G. A., Kuchumov, A. V., Voloshinova, M. V., Testina, Y. S. (2019) Digitalization of a Tourist Destination. Proceedings of the 2019 International SPBPU Scientific Conference on Innovations in Digital Economy (SPBPU IDE '19), pp. 337–342.

Информация об авторах:

О. А. АСТАФЬЕВА — старший преподаватель;
Д. З. МЕСАБЛИШВИЛИ — ассистент.

Information about the authors:

O. A. ASTAFYEVA — Senior Lecturer;
D. Z. MESABLISHVILI — Assistant.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025;
принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025;
accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 338.36

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.003

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Светлана Владимировна Дмитриева¹

¹ *Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Россия*

¹ *dsv949@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-9914-6699*

*Автор, ответственный за переписку: Светлана
Владимировна Дмитриева, dsv949@yandex.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности и значение управления персоналом как одного из ключевых факторов повышения эффективности деятельности организации. Анализируются современные подходы к работе с человеческими ресурсами, их влияние на производительность труда, организационный климат и достижение стратегических целей предприятия. Особое внимание уделяется вопросам формирования эффективной системы подбора, развития и мотивации сотрудников, а также созданию благоприятных условий для раскрытия профессионального потенциала каждого работника. Отмечается важность комплексного и системного подхода к управлению персоналом, необходимость постоянного совершенствования методов работы с кадрами и адаптации кадровой политики к изменениям внешней и внутренней среды. Подчеркивается, что эффективное управление персоналом способствует укреплению позиций организации на рынке, повышению её конкурентоспособности и созданию условий для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: управление персоналом, эффективность организации, мотивация сотрудников, подбор кадров, развитие персонала, организационный климат, кадровая политика, производительность труда, конкурентоспособность, устойчивое развитие

Для цитирования: *Дмитриева С. В. Управление персоналом как фактор повышения эффективности организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 7. Т. 3. С. 22–28; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.003>*

Original article

Economics and management of enterprises and industries PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION

Svetlana V. Dmitrieva¹

¹ Saint Petersburg State University of Aerospace
Instrumentation, Saint Petersburg, Russia

¹ *dsv949@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-9914-6699*

Corresponding author: Svetlana Vladimirovna Dmitrieva, *dsv949@yandex.ru*

Abstract. The article examines the features and significance of human resource management as one of the key factors in enhancing organizational performance. It analyzes modern approaches to working with human resources and their impact on labor productivity, organizational climate, and the achievement of the enterprise's strategic goals. Special attention is given to the formation of an effective system for recruitment, development, and motivation of employees, as well as the creation of favorable conditions for unlocking

the professional potential of each worker. The importance of a comprehensive and systematic approach to personnel management is emphasized, along with the need for continuous improvement of HR practices and adaptation of personnel policies to changes in the external and internal environment. It is highlighted that effective human resource management contributes to strengthening the organization's market position, increasing its competitiveness, and creating conditions for sustainable long-term development.

Keywords: human resource management, organizational effectiveness, employee motivation, recruitment, personnel development, organizational climate, personnel policy, labor productivity, competitiveness, sustainable development

For citation: Dmitrieva S. V. Personnel management as a factor of increasing the effectiveness of the organization // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 22–28 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.003>

© Дмитриева С. В., 2025

Введение. В современных условиях успешная деятельность любой компании напрямую зависит от того, насколько эффективно организована работа с персоналом. Сотрудники являются не просто исполнителями задач, но и ключевыми носителями ценностей, корпоративной культуры и качества, которое ощущает конечный потребитель. Особенно это актуально для сферы услуг, где важны не только профессиональные компетенции, но и личная вовлеченность, инициативность и умение выстраивать коммуникации внутри команды.

Проблемы, с которыми сталкиваются многие современные компании, часто связаны не с нехваткой ресурсов, а с отсутствием налаженного механизма управления персоналом. Это может проявляться в неравномерном распределении обязанностей, низкой мотивации, отсутствии карьерных перспектив, перегрузках в сезонные периоды и слабой внутренней коммуникации. Наличие формализованных процессов, прозрачных правил и механизмов поддержки сотрудников позволяет значительно повысить эффективность работы команды и снизить риски, связанные с текучестью кадров и потерей качества обслуживания.

В этой связи разработка мероприятий по совершенствованию работы с персоналом приобретает особую значимость. Особенно важно выстраивать такие процессы в небольших предприятиях, где нет отдельных HR-отделов, а функции управления коллективом распределены между несколькими сотрудниками или руководителями.

Управление персоналом — это далеко не только про то, чтобы вовремя нанимать сотрудников, начислять им зарплату или проверять, пришли ли они на работу вовремя. Хотя эти задачи действительно важны, за понятием «управление персоналом» скрывается гораздо больше. Это целый

механизм, от которого во многом зависит, как работает компания, какой у неё внутренний климат, как долго сотрудники остаются в команде, и в целом — насколько бизнес стабилен и успешен.

«Ни одна, даже самая технологичная или амбициозная компания не сможет эффективно развиваться, если внутри неё нет слаженной и мотивированной команды. Люди — это не просто исполнители задач. Это те, кто создают продукт, общаются с клиентами, решают проблемы, предлагают идеи. Именно от сотрудников зависит, как работает весь «организм» компании. Поэтому управление персоналом — это, по сути, управление основой бизнеса» [4].

Если говорить простыми словами, управление персоналом — это всё, что связано с людьми в компании: от первого дня, когда человек только пришёл устраиваться на работу, до момента, когда он принимает решение остаться, развиваться, обучаться или, наоборот, покинуть организацию. Это и планирование численности и состава персонала — ведь если компании в ближайшем будущем нужно столько-то людей со столькими-то умениями, количество не появится само собой, а компания потратит время и ресурсы на поиск нового персонала. Поиск и отбор — ведь нужен не просто тот, кто подходит под определенные требования, а кто сможет влиться в коллектив, не покладая усилий на развитие компании. Адаптация, обучение и развитие — ни разу не поймали, ни разу не выпустили. Оценка, мотивация и внутренние коммуникации. И, конечно, управление увольнением, чтобы даже расставаться было правильно и профессионально.

Все эти направления — части одного большого механизма, и если они работают слаженно, то и компания развивается устойчиво. Как только какой-то из элементов начинает «хромать», это

может сказаться на всём бизнесе: упадёт мотивация, начнётся текучка кадров, пострадает качество работы [3].

«Именно поэтому грамотное управление персоналом сегодня считается не просто вспомогательной функцией, а важной стратегической задачей. В условиях конкуренции за талантливых специалистов и постоянных изменений на рынке руководству важно уметь не только находить нужных людей, но и удерживать их, помогать им развиваться, выстраивать культуру уважения и сотрудничества внутри команды» [14].

Основная часть

Современное управление персоналом — это результат длительного эволюционного процесса. Если вернуться на несколько десятилетий назад, можно заметить, что раньше к кадрам подходили довольно формально: главное было — подчинение, чёткое выполнение должностных инструкций и соблюдение трудовой дисциплины. От работников ожидали в первую очередь исполнительности и точности, а их личные потребности и мотивация не считались приоритетом. Руководитель выступал в роли контролёра, а не наставника или партнёра по развитию.

Однако со временем такой подход стал терять актуальность. На практике оказалось, что строгие рамки и авторитарный стиль управления не всегда приносят нужный результат.

«Люди не машины, и эффективность их работы зависит не только от внешнего контроля, но и от внутреннего состояния — насколько они вовлечены, довольны своими задачами и ощущают ли свою значимость в общей системе» [7].

Постепенно на первый план стали выходить более гибкие, ориентированные на человека подходы. Всё чаще внимание стали уделять эмоциональному климату в коллективе, коммуникациям, возможности самореализации и профессионального роста. По сути, управление персоналом стало не просто про задачи и показатели, а про создание комфортной и мотивирующей рабочей среды, в которой каждый может приносить максимум пользы, оставаясь при этом в гармонии с собой.

Сегодня работники всё больше оценивают компании не только по карьерным возможностям, но и по тому, насколько они заботятся о них как о людях. Поэтому специалисты в области управления персоналом акцентируют внимание не только на найме работников, но и на укреплении их связи с организацией. Они стараются создавать благоприятную атмосферу для труда, обеспечивать

поддержку в период адаптации, способствовать профессиональному росту и обучению, а также формировать позитивную рабочую среду. Эти усилия помогают не только удерживать сотрудников в компании, но и мотивировать их к личному развитию, что имеет особенно важное значение в условиях острой конкуренции и быстро меняющегося рынка.

Для современного управления персоналом одна из ключевых задач заключается не только в подборе соответствующих специалистов, а в создании условий, которые будут способствовать задержанию сотрудников в компании на протяжении долгого времени. В особенности это важно для организаций небольшого и развивающегося типа, как, например, малого и среднего бизнеса, где каждый работник представляет большую ценность. В таких местах один человек может выполнять несколько обязанностей одновременно — например, обслуживать клиентов, помогать в организационных вопросах и принимать участие в проведении мероприятий. Потеря хотя бы одного такого универсального специалиста может серьезно сказаться на деятельности всей команды.

Высокая текучесть кадров — это не только про необходимость снова и снова тратить ресурсы на поиск и обучение новых людей. Это ещё и про утрату накопленного опыта, нестабильность в коллективе и снижение общей продуктивности. В таких условиях особенно важно выстраивать не просто трудовые отношения, а именно партнёрство между компанией и сотрудником. Люди должны понимать, что их здесь ценят, что они могут расти и развиваться, а не просто отрабатывать смены ради зарплаты [2].

Долгосрочное сотрудничество возможно тогда, когда у человека есть внутренний интерес остаться: будь то возможности для обучения, продвижения, комфортная атмосфера, уважительное отношение со стороны руководства или чёткое понимание своей роли в общем деле. Управление персоналом должно учитывать все эти аспекты, чтобы не только закрывать текущие кадровые потребности, но и формировать устойчивую команду, готовую развиваться вместе с компанией.

Сегодня, когда рынок труда становится всё более динамичным, а конкуренция между компаниями — не только за клиентов, но и за квалифицированных сотрудников — растёт, одних только зарплат и бонусов уже недостаточно. Всё чаще организации понимают, что мотивация работников — это не просто про деньги. На первый план выходит

то, что ещё недавно считалось «второстепенным»: атмосфера в коллективе, стиль общения между руководителями и подчинёнными, возможности для развития, уважение к личному времени и балансу между работой и жизнью.

«Эти нематериальные факторы начинают играть решающую роль, особенно для молодых специалистов. Для них важно, чтобы работа была не просто источником дохода, а местом, где приятно находиться, где уважают, слышат и дают расти» [19].

И здесь ключевым понятием становится бренд работодателя — то, как сама компания воспринимается глазами своих сотрудников, соискателей и даже внешней аудитории.

Бренд работодателя формируется не только на словах, но и через реальные действия: насколько компания открыта к диалогу, как она реагирует на предложения, предоставляет ли она обучение, прислушивается ли к потребностям сотрудников. Например, наличие комфортных условий труда, честная и понятная структура оценки результатов, традиции внутри коллектива, мероприятия, совместные праздники и даже простое «спасибо» за хорошо выполненную работу — всё это влияет на то, как работник воспринимает своего работодателя.

Чем сильнее и привлекательнее такой бренд, тем проще компании привлекать новых специалистов и удерживать ценных сотрудников.

В наше время, с расширением использования технологий, цифровизация оказывает значительное воздействие на процессы управления персоналом. Автоматизация многих рутинных задач в отделах кадров несомненно способствует повышению производительности труда и сокращению времени, затрачиваемого на выполнение простых, но трудоёмких операций. В условиях жесткой конкуренции это является настоящим стратегическим преимуществом: люди предпочитают работать там, где их ценят, заботятся о них и уважают не только как специалистов, но и как личностей.

С использованием современных инструментов можно улучшить и автоматизировать выполнение различных задач в области управления персоналом, таких как оформление документов, расчет заработной платы, составление графика работы и отпусков. Это позволит HR-специалистам избавиться от монотонных задач и лишних процедур, а также свести человеческий фактор к минимуму, обеспечивая максимальную точность и предсказуемость процессов для всех участников. В резуль-

тате они смогут уделить гораздо больше времени и усилий на стратегически важные задачи.

В итоге, автоматизация позволяет высвободить ресурсы на развитие сотрудников, программы удержания ключевых людей и создание карьерных и персональных путей развития. И где раньше организации тратили большинство своих сил на жизненный цикл найма и увольнения, сейчас командам доступны все инструменты для развития долгосрочной высокотехнологичной стратегии роста, включая обучение и повышение квалификации персонала или привлечение новых людей, чтобы свести к минимуму их зависимость от сложного рынка труда» [13].

«Таким образом, управление персоналом сегодня — это не просто функция, занимающаяся бумажной работой и учётом кадров. Это полноценная стратегическая составляющая компании, от которой напрямую зависит её конкурентоспособность и устойчивость на рынке. Эффективно выстроенная структура управления персоналом помогает решать не только текущие задачи, но и ставить цели на будущее. Она позволяет предугадывать потребности команды, правильно планировать кадровые ресурсы и вовремя реагировать на изменения внешней и внутренней среды компании» [11].

Кроме того, стратегически выстроенное управление персоналом помогает создать такую команду, которая разделяет ценности компании и настроена на её долгосрочное развитие. Люди, работающие в такой команде, понимают, что они являются неотъемлемой частью чего-то большего, что они важны для компании, и что их профессиональный рост поддерживается на каждом этапе их карьеры. Этот подход позволяет увязать корпоративный ресурс и укрепить лояльность сотрудников, что, в свою очередь, уменьшает персональную текучесть кадров и улучшает обстановку в коллективе. В условиях жесткой конкуренции он становится принципиальным элементом успеха любой компании. Внедрение современных технологий управления процессами управления персоналом приносит целый ряд пользы компаниям. Оно не только повышает операционную эффективность, но и придает гибкость и адаптивность бизнесу. Это важно для успешного выполнения задач и создания прочной основы для стабильного роста и процветания в перспективе.

В рамках изучения теоретических основ управления персоналом следует подчеркнуть несколько ключевых концепций. Во-первых, важную роль играет мотивация сотрудников, которая напрямую влияет на их производительность

и лояльность к компании. Основными мотивационными теориями являются теории содержания и теории процесса. Также необходимо учитывать стили руководства, которые идентифицируются как демократический, авторитарный и либеральный. Эффективное управление персоналом требует адаптации стиля управления к конкретной ситуации и составу команды для достижения наилучших результатов.

В современной экономике ключевую роль играет управление производительностью труда, которое представляет собой один из наиболее важных инструментов в арсенале управления персоналом. Этот процесс включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль, направленные на использование ресурсов для достижения определённых целей, которые определяются через объём и качество продукции, созданной работником за определённый период времени. Такой подход позволяет не только эффективно распределять задачи, но и значительно повышает устойчивость компании на рынке.

Важность эффективного управления персоналом трудно переоценить, поскольку оно напрямую влияет на производительность всей организации. В условиях растущей конкуренции и постоянно меняющихся экономических реалий, наличие адекватных и современных методов управления персоналом становится не просто желательным, а необходимым элементом стратегии любой успешной компании.

Таким образом, оснащение организации эффективными инструментами для управления производительностью труда является ключевым фактором, который может определить её успех в создании конкурентоспособного продукта и укреплении позиций на рынке. Это не только способствует более эффективному использованию ресурсов, но и создает основу для долгосрочного развития и процветания компании.

Эффективное использование трудовых ресурсов и рабочего времени предприятия, которое можно оценить через анализ производительности труда, играет ключевую роль в повышении экономической эффективности любой деятельности. Производительность труда не только отражает уровень эффективности затрат труда, но и служит основным критерием для оценки работы предприятия, его отдельных подразделений, а также отраслей в целом. Этот показатель является центральным в определении качества работы материального производства и других видов деятельности, имеющих общественную значимость.

Производительность труда охватывает не только процесс производства товаров, но и любую трудовую деятельность, приносящую общественную пользу. Понимание и повышение этого показателя дает возможность предприятиям и организациям оптимизировать свои процессы, повышая тем самым общую эффективность.

Вывод

Таким образом, производительность труда становится индикатором, который помогает улучшить не только экономические показатели, но и качество работы на микро- и макроуровнях. В заключение, систематический анализ и стремление к улучшению производительности труда могут значительно способствовать достижению высоких результатов в любой сфере деятельности.

В текущей экономической ситуации принятие уровневого подхода в измерении производительности труда оказывается не только актуальным, но и необходимым. Эффективность работы сотрудников часто определяется качеством управления, которое включает разработку компетентной системы управления персоналом. Такая система должна включать не только формирование опытного менеджмента, но и создание механизмов для адекватной оценки и контроля результатов труда.

Основываясь на аналитических данных и практическом опыте, становится ясно, что мотивация работников играет ключевую роль в повышении их производительности. Для этого важно разрабатывать системы поощрений и возможности для карьерного роста, которые напрямую усиливают заинтересованность сотрудников в достижении корпоративных целей. Это, в свою очередь, стимулирует их стремление к повышению личной эффективности.

Кроме того, необходимо уделять внимание образовательной программе внутри компании, обеспечивая сотрудникам доступ к обучению и развитию профессиональных навыков. Такие инвестиции в персонал способствуют не только улучшению навыков, но и общему росту производительности на предприятии.

В заключение, применение уровневого подхода и разработка эффективной системы управления персоналом с акцентом на мотивацию и обучение является ключом к устойчивому улучшению производительности работы. Это требует комплексного подхода, начиная от стратегического планирования и заканчивая реализацией на практике, что позволяет достигать поставленных организационных целей.

Список источников

1. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации: учебник для вузов. Москва: Юрайт, 2024.
2. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Линкевич О. В. Управление персоналом промышленного предприятия: учебное пособие. Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2023.
3. Панфилова А. П. [и др.] Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / под общ. ред. А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. Москва: Юрайт, 2024.
4. Армстронг М. Главный учебник HR в мире / пер. с англ. Е. Л. Бегма. Москва: БОМБОРА: Эксмо, 2023.
5. Бурькин А. А., Колесниченко С. В. Современные тенденции и технологии управления человеческими ресурсами: монография. Санкт-Петербург: Изд-во ГУМРФ им. С. О. Макарова, 2023.
6. Друкер П. Практика менеджмента / пер. с англ. И. Веригина; науч. ред. Н. Насикан. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
7. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Чуланова О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография. Москва: ИНФРА-М, 2020.
8. Горностаева Ж. В., Сверчкова О. Ф., Султанов Ш. А., Саттарова З. И. Совершенствование системы управления персоналом на основе ключевых показателей эффективности деятельности организации. Новочеркасск: Лик, 2020.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: монография. Москва: ИНФРА-М, 2020.
10. Ашурбеков Р. А., Белова О. Л., Гарник Г. С. [и др.] Человеческие ресурсы цифровой экономики: формирование, развитие, использование: монография / отв. ред. Р. А. Ашурбеков. Москва: Гос. ун-т упр., 2020.
11. Гольман Т. И., Шаланкова Е. Г. Управление человеческими ресурсами: практикум. Новосибирск: СИППИРС, 2021.
12. Касымова Д. М., Латышева Н. А., Шведов Л. А. Качество трудовой деятельности как важный фактор повышения эффективности функционирования производственного коллектива: учебное пособие. Москва; Саратов: Амирит, 2021.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2021.

References

1. Anisimov, A. Yu., Pyataeva, O. A., Grabskaya, E. P. (2024) Upravlenie personalom organizatsii [Personnel Management of an Organization]. Moscow: Yurait.
2. Babosov, E. M., Vainilovich, E. G., Linkevich, O. V. (2023) Upravlenie personalom promyshlennogo predpriyatiya [Personnel Management at Industrial Enterprises]. Moscow; Vologda: Infra-Inzheneriya.
3. Panfilova, A. P. et al. (2024) Innovatsionnyy menedzhment v upravlenii chelovecheskimi resursami [Innovation Management in Human Resource Management]. Moscow: Yurait.
4. Armstrong, M. (2023) Glavnyy uchebnyy HR v mire [Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice]. Moscow: BOMBORA: Eksmo.
5. Burykin, A. A., Kolesnichenko, S. V. (2023) Sovremennyye tendentsii i tekhnologii upravleniya chelovecheskimi resursami [Modern Trends and Technologies in Human Resource Management]. Saint Petersburg: GUMRF im. S. O. Makarova.
6. Drucker, P. (2015) Praktika menedzhmenta [The Practice of Management]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
7. Kibanov, A. Ya., Mitrofanova, E. A., Konovalova, V. G., Chulanova, O. L. (2020) Kontseptsiya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom [Competency-Based Approach in Personnel Management]. Moscow: INFRA-M.
8. Gornostayeva, Zh. V., Sverchkova, O. F., Sultanov, Sh. A., Sattarova, Z. I. (2020) Sovershenstvovaniye sistemy upravleniya personalom na osnove klyuchevykh pokazateley effektivnosti deyatel'nosti organizatsii [Improving Personnel Management System Based on Key Performance Indicators]. Novocherkassk: Lik.
9. Kibanov, A. Ya. (ed.) (2020) Upravleniye personalom v Rossii: teoriya, otechestvennaya i zarubezhnaya praktika. Kniga 2 [Personnel Management in Russia: Theory, Domestic and Foreign Practice. Book 2]. Moscow: INFRA-M.

10. Ashurbekov, R. A. et al. (2020) Chelovecheskiye resursy tsifrovoy ekonomiki: formirovaniye, razvitiye, ispol'zovaniye [Human Resources of Digital Economy: Formation, Development, Utilization]. Moscow: Gos. un-t upr.
11. Golman, T. I., Shalankova, E. G. (2021) Upravleniye chelovecheskimi resursami: praktikum [Human Resource Management: Practical Guide]. Novosibirsk: SIPPPIISR.
12. Kasymova, D. M., Latysheva, N. A., Shvedov, L. A. (2021) Kachestvo trudovoy deyatel'nosti kak vazhnyy faktor povysheniya effektivnosti funktsionirovaniya proizvodstvennogo kollektiva [Quality of Work Activity as an Important Factor in Improving Production Team Efficiency]. Moscow; Saratov: Amirit.
13. Kibanov, A. Ya. (ed.) (2021) Upravleniye personalom organizatsii [Personnel Management of an Organization]. 4th ed. Moscow: INFRA-M.

Информация об авторах:

С. В. ДМИТРИЕВА — кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors:

S. V. DMITRIEVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 332.1

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.004

КОСЫГИНСКАЯ РЕФОРМА КАК МЕХАНИЗМ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ИСТОРИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

*Анна Валентиновна Зинькова*¹

¹ *Национальный исследовательский технологический университет МИСИС, Москва, Россия*

¹ *zinkova.av@misis.ru, ORCID: 0009-0001-1101-6265*

Аннотация. Статья посвящена анализу механизмов трансформации промышленных предприятий в условиях административно-командной экономики СССР на примере реализации Косыгинской реформы 1965 года. В центре внимания — переход Волгоградского металлургического завода «Красный Октябрь» на новую систему планирования и экономического стимулирования. На основе количественных показателей, архивных материалов и управленческой документации раскрываются этапы внедрения реформы, её экономические результаты, институциональные ограничения и факторы снижения эффективности преобразований. Сделаны выводы о характере и пределах трансформационных процессов в условиях централизованной модели управления.

Ключевые слова: трансформация предприятий, Косыгинская реформа, плановая экономика СССР, экономическое стимулирование

Для цитирования: *Зинькова А. В.* Косыгинская реформа как механизм трансформации промышленных предприятий: историко-экономический анализ // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 7. Т. 3. С. 29–41; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.004>

Original article

Economics and management of enterprises and industries KOSYGIN REFORM AS A MECHANISM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES TRANSFORMATION: HISTORICAL AND ECONOMIC ANALYSIS

*Anna V. Zinkova*¹

¹ *National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia*

¹ *zinkova.av@misis.ru, ORCID: 0009-0001-1101-6265*

Abstract. This article analyzes the mechanisms of industrial transformation under the administrative-command economy of the USSR, focusing on the implementation of the 1965 Kosygin reform. The case of the Krasny Oktyabr Metallurgical Plant in Volgograd serves as a basis for examining the transition to a new planning and incentive system. Using quantitative performance indicators, archival materials, and managerial documentation, the study outlines the stages of reform implementation, its economic outcomes, institutional constraints, and the factors that limited its long-term effectiveness. The findings highlight the nature and boundaries of transformation processes in a centrally planned economic model.

Keywords: enterprise transformation, Kosygin reform, Soviet planned economy, economic incentives

For citation: Zinkova A. V. Kosygin reform as a mechanism of industrial enterprises transformation: historical and economic analysis // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 29–41 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.004>

© Зинькова А. В., 2025

Введение. Понятие трансформации в управлении означает не просто изменение отдельных параметров функционирования организации, а полное переосмысление целей, структуры, процессов и поведенческих моделей. Подобные преобразования в советской экономике воспринимались через призму реформ, проводимых преимущественно «сверху» и ограниченных рамками идеологии.

Одной из таких попыток масштабной трансформации стала экономическая реформа 1965 года, получившая название «реформы Косыгина». Ее суть заключалась в частичной децентрализации управления, внедрении экономических стимулов, усилении самостоятельности предприятий и переходе к более реалистичным показателям эффективности. Эти меры должны были модернизировать промышленность без отказа от социалистических принципов.

Актуальность обращения к этому периоду сегодня заключается в возможности извлечения исторических уроков для управления изменениями в сложных и негибких институциональных системах. На примере Волгоградского завода «Красный Октябрь» можно проследить как механизм трансформации, так и его пределы в рамках советской экономической модели.

Основная часть

Теоретико-методологические подходы к трансформации предприятий

В экономической теории организации традиционно рассматриваются как сбалансированные системы, в которых внутренние ресурсы — технологии, персонал, финансы — координируются для достижения целей. Эффективность деятельности организации определяется взаимодействием именно этих факторов. Однако в реальности устойчивое функционирование предприятия зависит не только от внутренних переменных, но и от ключевого фактора — человека. Несмотря на это, руководители нередко воспринимают организацию как исключительно экономическую систему, игнорируя тот факт, что любая компания — прежде всего общество людей, объединён-

ное в рамках исторически сложившихся отношений производства, опыта и власти [18].

Сочетание этих трёх элементов образует уникальный организационный генотип, определяющий устойчивость и направленность развития предприятия. Производство здесь представляет собой процесс создания материальных или нематериальных (в том числе интеллектуальных) продуктов. Опыт отражает взаимодействие сотрудников с собой и друг с другом, обусловленное культурой, ценностями и социально-экономическим контекстом. Он формируется в процессе поиска удовлетворения потребностей, которые, зачастую превышая возможности человека, стимулируют развитие и накопление опыта. Власть в организации проявляется через иерархические отношения, формируемые на основе производственного взаимодействия и личного опыта, и выражается в воздействии — от символического до физического — на подчинённых, чаще в виде психологического давления. Таким образом, организация создаётся не только ради производства, но и для установления иерархий и механизмов контроля [18].

Изменения в организациях могут классифицироваться как базовые, переходные и трансформационные. Базовые изменения — это, как правило, улучшения, не затрагивающие кардинально рабочие процессы: модернизация оборудования, смена программного обеспечения, ребрендинг или кадровые перестановки. Переходные изменения связаны с изменением процессов и компетенций: например, внедрение ERP-систем, цифровизация, автоматизация маркетинга и документооборота [14].

Трансформационные изменения затрагивают глубинные аспекты организационной системы — от культуры и ценностей до моделей поведения. Само понятие «трансформация» происходит от латинского *transformare* — изменять форму. В научной литературе оно трактуется как процесс перегруппировки процессов, функций и организационной культуры с целью повышения про-

дуктивности и устойчивости, а также снижения энтропии системы за счёт создания среды доверия и созидания. В отличие от изменения, трансформация воздействует не только на внутреннюю структуру, но и на внешнюю среду, изменяя её отношение к объекту преобразований.

В российской правовой системе понятию «трансформация» ближе всего понятие «реорганизация», трактуемое в Гражданском кодексе как слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование [2]. Однако в управленческой практике трансформация рассматривается значительно шире — как комплексное изменение состояния предприятия в техническом и социальном аспектах. Так, обновление оборудования, внедрение цифровых решений, модернизация ИТ-инфраструктуры — всё это элементы технической трансформации. Параллельно осуществляется гуманитарная трансформация: обучение персонала, вовлечение сотрудников в процессы принятия решений, формирование систем стимулирования.

Цель трансформации — формирование ответственного поведения, которое основывается на совпадении личных и корпоративных ценностей. Несовпадение ценностных установок делает невозможным эффективное внедрение изменений. Создание атмосферы доверия и уважения становится ключевым условием успешной трансформации. Гармонизация ценностей определяет поведение сотрудников на всех уровнях — от производственного персонала до топ-менеджмента. В условиях нестабильности именно система ценностей может стать инструментом управления, подчёркивающим устойчивость корпоративной идентичности [9].

Управление изменениями в целом представляет собой структурированный процесс перехода от текущего состояния к целевому. Однако точное прогнозирование эффективности преобразований в современных условиях высокой турбулентности становится всё более затруднительным. Это особенно актуально в контексте цифровой трансформации, требующей постоянной адаптации процессов и стратегий. Для повышения вероятности успеха необходима надёжная система управления изменениями, способная обеспечивать непрерывную перенастройку и быструю реакцию на изменения внешней среды [12].

Разработка и реализация изменений предполагают наличие чёткого плана, включающего: анализ силового поля, выявление проблем, форму-

лировку решений, установление ключевых показателей эффективности. Кроме того, необходима поддержка руководства, трансляция видения, мотивация команд и преодоление сопротивления [1].

В научной и практической литературе описано множество подходов к трансформации. Наиболее применимыми в российском контексте остаются модели Дж. Коттера и И. Адизеса [3]. Методология Ицхака Адизеса предполагает последовательное прохождение одиннадцати фаз: от диагностики и формирования кросс-функциональных команд до пересмотра оргструктуры и внедрения системы вознаграждения, соответствующей новым целям. Этапы включают анализ проблем, структурную реорганизацию, разработку миссии и стратегических императивов, обучение внутренних агентов изменений и передачу им полномочий для устойчивой работы системы [16].

Теория ограничений Э. Голдратта предлагает иной подход. Он заключается в выявлении корневого конфликта организации и устранении ограничивающих предположений, мешающих развитию. Основные вопросы, формулируемые Голдраттом: «Почему нужно меняться?», «Что менять?», «На что менять?» и «Как обеспечить изменения?» [17]. Практика показывает, что даже в сложных организациях возможно выявление единого системного ограничения и сосредоточение усилий на его преодолении. Это позволяет осуществлять трансформацию точно, добиваясь максимального эффекта при минимуме ресурсов [11].

Дополнительным инструментом является «диалог о развитии», представляющий собой регулярные обходы руководства по подразделениям предприятия с целью обсуждения текущих проблем и поиска решений. При этом важно не только обсуждение, но и публикация результатов, что формирует открытую и развивающуюся корпоративную среду [5].

Таким образом, организационная трансформация — это многоуровневый, системный и ценностно ориентированный процесс, направленный на качественные изменения в организации. Её успешное проведение требует согласования интересов, высокой управленческой культуры и стратегической гибкости.

Историко-экономический контекст Косыгинской реформы

Традиционно в российской истории экономические реформы инициировались сверху и ас-

социировались с именем высшего политического руководителя страны. Исключением из этого правила стали реформы П. А. Столыпина и А. Н. Косыгина, чьи инициативы, несмотря на отсутствие высшего титула, оказали значительное влияние на управленческую и хозяйственную модель. В случае с Косыгиным речь шла о попытке трансформировать экономику не через демонтаж системы, а посредством её адаптации к требованиям времени.

Поворотной точкой стало постановление Пленума ЦК КПСС от 29 сентября 1965 года «Об улучшении управления промышленностью, совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства» [7]. В документе подчёркивалось, что существующие методы управления и планирования не соответствуют уровню развития производительных сил. Пленум признал необходимость глубокой реформы, направленной на перераспределение акцентов от административных к экономическим методам регулирования.

Комплекс мер, принятый в рамках реформы, получил известность как «реформа Косыгина» — по имени председателя Совета Министров СССР А. Н. Косыгина. Основные направления реформы охватывали: радикальную перестройку организационной структуры управления народным хозяйством, реформу системы планирования и внедрение экономических стимулов.

В административной части было принято решение о ликвидации Советов народного хозяйства (совнархозов) и восстановлении отраслевых министерств на базе госкомитетов, что означало возвращение к вертикально-интегрированному принципу управления. Существенные полномочия были переданы Государственному плановому комитету (Госплану), что позволило усилить централизацию при формальном расширении самостоятельности предприятий.

Ключевым моментом в реформировании плановой модели стало сокращение количества директивных показателей: предприятиям было разрешено самостоятельно определять часть экономических параметров своей деятельности, а не ориентироваться исключительно на «спущенные сверху» задания. В отличие от сталинской модели, ориентированной на индустриализацию и самодостаточность, в 1960-е годы произошло смещение в сторону более гибкого и многомерного планирования. Тем не менее,

методология планирования осталась прежней: сбалансированная система показателей, зафиксированная в тысячах балансов. Так, по данным начала 1980-х годов, Госплан обрабатывал до 2000 балансов с 50 000 наименований продукции, в то время как общий объём выпуска достигал 12 миллионов наименований. Количество плановых задач составляло от 2,7 до 3,6 миллиарда, из которых ежегодно утверждалось около 3 миллионов [15].

Новшеством реформы стал переход от планирования валового выпуска к планированию по реализованной продукции. Это позволило предприятиям уделять больше внимания качеству и ассортименту продукции, поскольку невостребованные или уценённые товары снижали показатели выполнения плана.

Одним из центральных нормативных актов стало постановление от октября 1966 года о государственных социалистических предприятиях, согласно которому расширились права предприятий и сокращался список обязательных показателей [4]. Однако эффект от этого расширения оказался кратковременным. Сложившаяся система планирования по-прежнему оставалась чрезмерно централизованной, технологическое обновление замедлялось: если в планах срок службы оборудования определялся в 13 лет, то в реальности он составлял около 26 лет. Централизация стала тормозом для прогресса, а не стимулом для развития.

В целях повышения мотивации персонала были созданы три фонда экономического стимулирования: фонд материального поощрения, фонд развития производства и фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства. Они формировались из прибыли предприятия, полученной за счёт перевыполнения плана и повышения рентабельности. Таким образом, прибыль, ранее выполнявшая исключительно учетную функцию, стала ключевым показателем результативности. Предприятиям предоставлялась ограниченная оперативная и экономическая самостоятельность: внедрялись принципы рентабельности, финансовой ответственности и хозрасчёта при сохранении контроля государства над ресурсами и денежным обращением.

Несмотря на позитивные результаты на первых этапах — рост прибыли, увеличение заработной платы, активизация капитального строительства — реформа встретила серьёзное сопротивление со стороны ведомств, прежде все-

го Министерства финансов и Министерства обороны. Причиной стал отказ от полной централизации доходов: часть прибыли теперь оставалась у предприятий, ограничивая возможности государства по межотраслевому перераспределению, в том числе в пользу военно-промышленного комплекса.

В долгосрочной перспективе реформа привела к своеобразному «спуску» власти и собственности вниз по иерархии. Если при И. В. Сталине власть была сконцентрирована у вождя, а реформы носили директивный и мобилизационный характер, то начиная с эпохи Хрущёва произошёл сдвиг в сторону децентрализации: управление передавалось совнархозам, а при Брежневе усилилась роль среднего звена бюрократии. Косыгинская реформа фактически возродила отраслевой принцип управления, но при этом усилила автономию министерств, что привело к тому, что партийное руководство утратило часть реального влияния. Именно нарастание институциональной автономии ведомств стало одним из факторов, ограничивших реализацию преобразований.

В сравнении с другими экономическими инициативами советского периода реформа 1965 года выглядит наиболее комплексной и последовательной. В отличие от реформ, ограниченных отдельными секторами, косыгинская реформа ориентировалась на либерализацию всей экономики. Её особенность заключалась в высокой степени подготовки: в течение трёх лет до начала реформ велась работа с экспертным сообществом, обсуждались альтернативы и последствия. Это контрастировало с типичной практикой принятия решений «сверху» без широкой дискуссии.

Тем не менее, несмотря на тщательную проработку, итог реформы оказался схож с другими преобразованиями позднесоветского периода. Первоначальный импульс ослаб, нововведения постепенно сворачивались, а формально сохранённые элементы — такие как фонды стимулирования — утратили своё реальное значение. Это свидетельствует о том, что продуманность реформы не всегда гарантирует её эффективность: без системных изменений в управленческой и политической модели инициатива теряет импульс.

Можно по-разному оценивать итоги реформы Косыгина. С одной стороны, она не достигла своих стратегических целей и была частично от-

менена. С другой — привела к кратковременному улучшению условий жизни и созданию прецедента для экономической либерализации в централизованной системе. Эти перемены, пусть и временные, воспринимались населением как улучшение, что подтверждает значимость даже ограниченных шагов в сторону реформирования.

Трансформация завода «Красный Октябрь»: динамика, достижения и барьеры

Волгоградский металлургический завод «Красный Октябрь» был основан 25 ноября 1898 года французским акционерным Уральско-Волжским металлургическим обществом в Царицыне (ныне Волгоград), с пуском первой мартеновской печи, что считается датой основания предприятия [6].

К началу Великой Отечественной войны завод стал единственным металлургическим предприятием на юге страны, обеспечивающим сталью оборонную промышленность. Окончательная специализация предприятия сформировалась в послевоенные годы, в период 1950–1970-х годов, когда были введены основные производственные мощности.

В 1966 году завод стал одним из первых участников экономического эксперимента по внедрению новой системы планирования и стимулирования. На тот момент предприятие производило около 13% всей союзной и 17% республиканской легированной и высоколегированной стали, обслуживая автотракторную и оборонную отрасли, а также осуществляя экспорт в страны-союзики — Вьетнам, Кубу, ГДР.

Реорганизация предусматривала три ключевых этапа: анализ готовности предприятия, разработку нового производственного плана с системой оценочных показателей и премирования, а также организацию выполнения заданий в новых условиях [10]. В отличие от многих предприятий, завод был отобран для перехода на новую систему исходя из высоких исходных показателей эффективности.

В преддверии реформы завод демонстрировал уверенные результаты, представленные в таблице 1: прибыль достигла 26,6 млн. руб., рентабельность продаж — 30,4%, рост объема производства — 71%, производительность труда — 63,5%, а численность персонала увеличилась на 4,7%. Высок был и уровень квалификации кадров — доля специалистов с высшим и средне-техническим образованием составила 51%.

Показатели эффективности деятельности предприятия до реформы (после семилетки)

| Показатель | 1965 год |
|---|-----------------|
| Прибыль | +26,6 млн. руб. |
| Рентабельность продаж | 30,4% |
| Объем производства | +71% |
| Производительность труда | +63,5% |
| Численность персонала | +4,7% |
| Высшее и средне-техническое образование среди сотрудников | +51% |
| Простои мартеновских печей | — 28% |
| Простои электропечей | — 61% |
| Продолжительность плавки* *не изменилась | 9 ч. 7 мин. |
| Вес плавки на мартеновских печах | +18% |
| Вес плавки на электропечах | +31% |
| Выплавка стали в т/год | +174 |

Источник: составлено автором на основании [8].

Основными проблемами, выявленными в ходе внутренней диагностики, стали избыточная регламентация сверху, ограничивающая инициативу, неэффективная система стимулирования, слабая связь с конечным потребителем и нерациональное использование производственных фондов. Руко-

водство предполагало, что переход к самостоятельному формированию большей части плановых показателей усилит мотивацию и повысит производственные результаты. Перечислим показатели на рисунке 1.

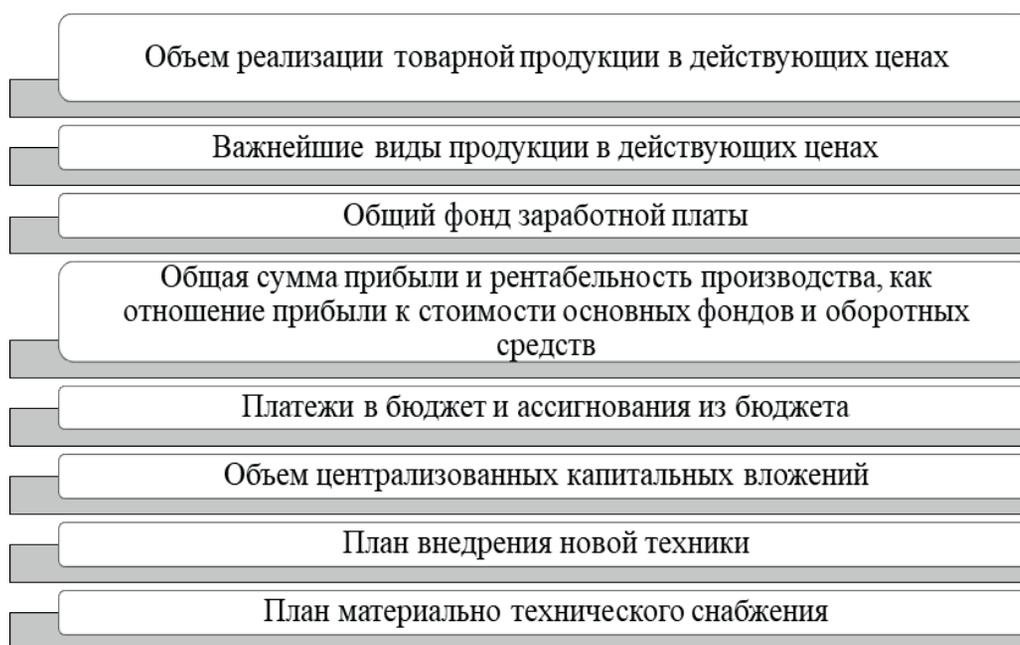


Рис. 1. Директивные показатели плана в новых условиях

Источник: составлено автором на основании [8].

Реформа предусматривала сокращение числа директивных показателей до восьми, все остальные параметры завод устанавливал самостоятельно, что позволило закрепить связи с ключевыми покупателями и стабилизировать выпуск ассор-

тимента. Это способствовало сглаживанию колебаний загрузки и обеспечивало устойчивость прибыли.

В таблице 2 представлены установленные показатели по плану до реформы и после.

План показателей хозяйственной деятельности

| Показатель | 1965 год | 1966 год |
|--|----------|----------|
| Рост реализации продукции по плану | 1,7 | 3,6 |
| Увеличение выпуска валовой продукции | 2,6 | 3,7 |
| Увеличение прибыли | 6,9 | 10,2 |
| Рост производительности труда | 1,5 | 2,1 |
| Снижение затрат на 1 руб. товарной продукции | 1,1 | 1,5 |

Источник: составлено автором на основании [8].

По истечении 9 месяцев завод уже выполнил все повышенные показатели государственного плана.

Рассмотрим показатели в таблице 3, в которой отражены результаты за каждый из трех кварталов, а также рассчитаны темпы роста относительно 1965 года.

Таблица 3

Итоги работы завода за 9 месяцев 1966 года

| Показатель | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 9 месяцев | Темпы роста 9 м-в 1966 г. к 9 мес. 1965 г. | Ожидаемое выполнение плана за год, % |
|---------------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|--|--------------------------------------|
| | Выполнение плана в % | | | | | |
| Реализация продукции | 104,2 | 106,8 | 102,1 | 104,3 | 107,8 | 104,0 |
| Прибыль | 103,5 | 103,5 | 102,1 | 102,7 | 115,0 | 102,7 |
| Важнейшие виды продукции: сталь | 101,1 | 101,7 | 100,4 | 101,1 | 101,2 | 101,0 |
| прокат | 100,5 | 100,6 | 100,5 | 100,5 | 101,8 | 100,5 |

Источник: составлено автором на основании [8].

Итоги девяти месяцев 1966 года показали рост по всем направлениям: реализация продукции превысила план на 4,3%, прибыль — на 2,7%, а общий рост производительности труда составил 4,9%. Сверх плана было произведено 12 тыс. тонн стали, 4,8 тыс. тонн проката, а общее перевыполнение плана по реализации составило 5,6 млн. руб. [8].

Улучшение финансовых результатов сопровождалось и технологическими сдвигами: было организовано спецпроизводство, внедрён ультразвуковой контроль трубной заготовки, построены очистные сооружения. Ускорение оборачиваемости оборотных средств на 6,3 дня позволило высвободить более 3 млн. руб.

Однако реализация ряда инвестиционных проектов сдерживалась ограничениями: нехваткой средств, размытостью системы финансирования капитальных затрат, невозможностью гибко перераспределять ресурсы между фондами. Например, проект модернизации мартеновского цеха № 1, позволявший сэкономить до 5 млн. руб., не был

реализован из-за запрета совмещения капитальных вложений и ремонта.

Стимулирующая система, введённая в рамках реформы, позволила предприятию самостоятельно формировать фонды премирования. Размеры и направления распределения фондов зависели от сложности заданий и вклада подразделений в общие показатели. Устанавливались нормы отчислений от прибыли: 70% — за счёт роста прибыли, 30% — за счёт уровня рентабельности.

Средства фонда материального поощрения, предназначенные для выплаты премий работникам завода по итогам работы за год, распределялись по цехам с учетом стажа непрерывной работы и уровня заработной платы работников.

Исходя из определившихся размеров средств на образование стимулирующих фондов, заводу были утверждены индивидуальные нормативы отчислений от прибыли в фонды, которые поставлены в зависимость от других главных оценочных показателей: темпа роста прибыли по отношению к 1965 году и уровня рентабельности 1966 года.

В нормативах предусмотрено утвержденное Министерством черной металлургии соотношение: 70% поощрения за счет роста прибыли и 30% за счет уровня рентабельности. Рассмотрим величину фондов, относительно фонда заработной платы и к стоимости основных фондов в таблице 4.

В данной таблице видно, насколько реально небольшое влияние оказала новая система на отчисления в фонды в начале. Поэтому многие предприятия, сопротивляясь изменениям, оставляли свои системы материального поощрения.

Основным фондом всё же был фонд развития производства, что с точки зрения и государства, и руководства предприятия довольно логично.

Фонд материального поощрения обеспечивает:

- ежемесячную выплату инженерно-техническим работникам и служащим 25% премии к должностным окладам (на уровне прошлого года);
- дополнительные премии рабочим за экономию сырья и материалов в размере 1,8% к фонду заработной платы;
- единовременное вознаграждение за положительные годовые итоги работы в размере десятидневного заработка (за счет дополнительной прибыли, принятой в уточненном плане) — 815 тыс. руб.

Таблица 4

Размер фондов

| Наименование фонда | Размер фонда, тыс. руб. | В % соотношении |
|--|-------------------------|-----------------|
| Фонд развития производства ¹ | 3140 | 3,2 |
| В том числе ¹ : | | |
| — за счет амортизационных отчислений | 1675 | 1,7 |
| — за счет амортизационных отчислений от прибыли | 1471 | 1,5 |
| Фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства ² | 932 | 3,7 |
| В том числе ² : | | |
| — на строительство жилья | 385 | 1,6 |
| — на строительство детского комбината | 106 | 0,5 |
| — содержание культурно-бытовых объектов | 280 | 1,2 |
| — строительство ремонтной мастерской | 80 | 0,4 |
| Фонд материального поощрения ² | 1931 | 7,9 |

¹ к стоимости основных фондов

² к фонду заработной платы

Источник: составлено автором на основании [8].

Средства направлялись на выплаты премий рабочим и ИТР, материальную помощь, вознаграждения за экономию ресурсов. Так, в 1966 году среднемесячная заработная плата с учётом премий выросла на 4,4%, максимальный прирост зафиксирован у ИТР — до 8,6% [8].

Таким образом, хозяйственная реформа 1965 года имела положительный эффект на развитие предприятий, независимо от времени их перехода на новые экономические условия. Она привела к росту производительности за счет использования резервов, которые лежали на поверхности. Для более глубоких изменений в производстве, таких как перестройка технической базы и технологии на основе передовых научно-технических разработок, требовалось провести более радикальные реформы, сочетая

государственное регулирование с рыночными отношениями. К сожалению, советское руководство выбрало иной путь развития. Анализ хода реализации реформы в регионе позволил сделать еще один вывод.

Руководители региона сыграли решающую роль в проведении реформы на волгоградских предприятиях. Директор Волгоградского металлургического завода «Красный октябрь» П. А. Матевосян был одним из руководителей реформы и выступал в качестве «локомотива» для других волгоградских предприятий. Экономическая реформа 1965 года дала положительные результаты в краткосрочной перспективе, при этом показатели выполнения плана на восьмую пятилетку (1966–1970 годы) были высокими, особенно по сравнению с предыдущими периодами.

Однако в 1972–1973 годах произошла смена экономических приоритетов: Л. И. Брежнев сделал упор на развитие тяжелой и добывающей промышленности, оборонной промышленности и сельского хозяйства, а также на ускоренное освоение Сибири. Из-за свертывания реформы темпы роста произведенного национального дохода, по официальным данным, также снизились: с 4,3% в 1976–1980 годах до 3,2% в 1981–1985 годах и 2,7% в 1986–1989 годах. Альтернативные расчеты показывают еще большее снижение.

Результаты

Результаты реформы привели к усилению двойного разделения советской экономики, что повлекло за собой усиление противоречий между плановой и рыночной экономикой, с одной стороны, и между легальным и нелегальным секторами экономики, с другой. Реформа способствовала углублению различий между предприятиями: одни остались на старом пути (используя традиционные методы управления), в то время как другие перешли на новые методы. Это также привело к разделению на компании, ориентированные в первую очередь на план или рынок. Некоторые отрасли, такие как легкая промышленность, смогли увеличить производство дефицитных товаров, в то время как другие, такие как тяжелая промышленность, не имели такой возможности. В результате разные отрасли и компании отреагировали на реформу по-разному.

Проанализировав трансформацию металлургического завода «Красный октябрь», получилось сформулировать достаточно много выводов.

Многие неудачи в проектах по управлению изменениями происходят из-за недостаточного внимания к роли исходных допущений как в используемых базовых практиках, так и в методологии, которую компания пытается внедрить.

У каждой компании есть свой собственный уникальный набор допущений, которые определяют ее корпоративную культуру. Эти допущения ограничивают способность компании видеть и выявлять новые возможности, соответствующие ее парадигме. Это препятствует разработке новых стратегий и устранению разрыва между текущей ситуацией и желаемым результатом.

Часто проблема разработки возникает из-за необходимости перехода на «новый подход» только потому, что он успешен в других компаниях [18]. Однако этот подход часто приводит к неудачам из-за непонимания уникальных ограничений компании или недостаточного осознания важности

преодоления этих ограничений. Использование подхода «х» может оказаться неэффективным из-за непринятия лежащих в его основе допущений.

Предлагаемый метод активной трансформации бизнеса значительно повышает успешность проектов изменений. Он включает в себя выявление ограничивающих допущений, разработку новых методов, основанных на их преодолении, создание контекста для их осознания и непринятия, а также расширение круга сотрудников, готовых отказаться от устаревших допущений.

Существовавшая с самого начала «этапизация» процесса перехода экономики СССР на новую систему планирования и экономического стимулирования имела свои положительные и отрицательные стороны. С одной стороны, это давало возможность в достаточно оперативно корректировать процесс для последующих предприятий с учетом опыта предыдущих переведенных групп.

Однако поэтапное внедрение новых методов планирования и экономического стимулирования, которое поддерживалось использованием определенного механизма отбора предприятий, породило в экономике того периода тенденции к «отсроченному» ухудшению показателей эффективности преобразований. Это объяснялось тем, что первые переведенные на новую систему группы не были в достаточной степени «репрезентативными», поскольку в них были представлены лучшие предприятия отраслей. В дальнейшем это в значительной мере сказалось на общей оценке успешности мероприятий экономической реформы 1965 г., что привело к ее свертыванию после окончания восьмой пятилетки.

При этом нет оснований считать, что выбранный на начальных этапах механизм реформы был неверным. Он полностью отвечал требованиям, помогал четко выполнять поставленные на определенном этапе задачи и принимать продуманные решения. С течением времени он был значительно изменен, но не смог в должной мере сгладить проблемные точки, так как существовали многочисленные факторы, оказывавшие сильнейшее влияние на эффективность мероприятий экономической реформы 1965 г. в СССР.

За отчетный период завод «Красный октябрь» продемонстрировал значительный рост производства и прибыли благодаря эффективным мерам по снижению издержек, повышению производительности труда и оптимизации финансовых процессов. Увеличение объема производства было

достигнуто за счет опережающего роста производства легированного металла и сокращения времени простоя оборудования. Перевыполнение плана продаж произошло за счет увеличения объема произведенной продукции и сокращения запасов непроданной продукции. Увеличение прибыли произошло в результате увеличения объема продаж и снижения издержек производства.

Однако, несмотря на эти положительные результаты, завод столкнулся с трудностями в технической модернизации и недостаточным финансированием для обновления оборудования. Отсутствие средств также привело к задержкам в реконструкции и моральному устареванию проектов. Тем не менее, улучшение финансового положения и эффективное управление ресурсами позволили заводу добиться стабильности и роста в конкурентной среде.

Несмотря на высокий профессионализм и энтузиазм, реформа 1965 года в итоге оказалась похожей на другие позднесоветские реформы: ее энергия с течением времени истекла, и многие изменения были отменены или сокращены, хотя некоторые нововведения всё же сохранились. Это показывает, что слишком подробное предварительное изучение реформы может привести к ее неэффективности. В итоге реформа оказалась ограниченной, за исключением некоторых формальных элементов. Оценка реформы Косыгина может быть разной: хотя она принесла лишь ограниченные результаты и впоследствии была отменена, она все же временно улучшила жизнь советским гражданам.

Вывод

Анализ опыта Волгоградского металлургического завода «Красный Октябрь» в контексте косыгинской реформы 1965 года позволяет утверждать, что данная инициатива обладала потенциалом масштабной трансформации промышленных предприятий в условиях централизованной экономики.

На первых этапах внедрения новой системы планирования и экономического стимулирования были достигнуты значимые результаты: увеличение производительности труда, снижение издержек, оптимизация финансовых потоков и укрепление связей с потребителями. Однако положительные эффекты носили локальный и краткосрочный характер.

Основные ограничения реформы обусловлены институциональной инерцией, ведомственным сопротивлением и ограниченным доступом предприятий к инвестиционным ресурсам. В условиях сохраняющейся централизации и идеологизированной модели управления преобразования не смогли преодолеть системные барьеры. Энергия реформы ослабла уже к середине 1970-х годов, а многие механизмы были свернуты или формализованы.

Полученные результаты важны не только для ретроспективной оценки советской экономической политики, но и для современного анализа трансформации промышленных предприятий. Рассматриваемый кейс демонстрирует, что даже при формальном сохранении централизованной модели управление может допускать элементы адаптации — через изменение стимулов, автономии и институциональных процедур. История «Красного Октября» показывает, как важны внутренняя готовность предприятия к изменениям, наличие эффективных лидеров и способность гибко реагировать на управленческие вызовы.

Таким образом, косыгинская реформа, несмотря на свои ограничения, представляет собой ценный исторический пример частичной институциональной трансформации. Ее изучение позволяет глубже понять логику и границы управляемых изменений в иерархических структурах, что делает данный опыт актуальным при разработке современных стратегий трансформации предприятий в условиях сложных, инертных и жестко регламентированных систем.

Список источников

1. Jouany V., Martic K. Change Management: Definition, Best Practices & Examples [Электронный ресурс]. URL: <https://hailo.com/blog/change-management-definition-best-practices-examples/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.03.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. Ст. 57. Реорганизация юридического лица.
3. Кондратьев Э. В., Чемезов И. С. Потерянная модель: сравнительный анализ основных концепций развития предприятия // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. 2013. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/poteryannaya-model-sravnitelnyu-analiz-osnovnyh-kontseptsiy-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 23.04.2025).

4. *Медведев В. А.* Управление социалистическим производством: проблемы теории и практики. Москва: Госполитиздат, 1983. 58 с.
5. *Митенков А. В.* Инструментарий трансформации модели поведения в организации // Стратегические векторы развития и сохранения человеческого капитала в условиях новых вызовов и угроз: материалы Республиканского научного семинара / под общ. ред. Л. Л. Бунтовской. Донецк: Донецкий национальный университет, 2023. С. 167–172.
6. О компании [Электронный ресурс] // Красный октябрь. URL: <https://www.vnzko.ru/> (дата обращения: 08.03.2025).
7. Об улучшении управления промышленностью, совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства: доклад на Пленуме ЦК КПСС 27 сент. 1965 г. Москва: Политиздат, 1966. 64 с.
8. *Карпов А. Г.* Опыт работы Волгоградского металлургического завода «Красный октябрь» по новой системе планирования и экономического стимулирования производства: доклад на Всесоюз. совещании 18 окт. 1966 г. Москва: Черметинформация, 1966. 39 с.
9. *Пеша А. В.* Атмосфера доверия как составляющая корпоративной культуры и ее влияние на организационную эффективность // Вестник евразийской науки. 2017. № 2 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/atmosfera-doveriya-kak-sostavlyayuschaya-korporativnoy-kultury-i-ee-vliyaniye-na-organizatsionnyuyu-effektivnost> (дата обращения: 23.04.2025).
10. Рекомендации Всесоюзного совещания работников черной металлургии по изучению опыта работы Волгоградского металлургического завода «Красный октябрь» по новой системе планирования и экономического стимулирования производства: проект. [Б. м.]: [б. и.], 1966.
11. *Серышев Р. В., Сенотов В. Н.* Эволюция теории ограничения систем Голдратта // Актуальные исследования. 2019. № 3 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-ogranicheniya-sistem-goldrattra> (дата обращения: 23.04.2025).
12. *Потанова Е. Г., Потеев П. М., Шклярчук М. С.* Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить. Москва: РАНХиГС, 2021. 184 с.
13. Тезисы докладов областного Семинара «Обмен опытом работы предприятий, переведенных на новую систему планирования и экономического стимулирования». Вологда: [б. и.], 1970. 23 с.
14. Управление трансформацией бизнеса: как внести вклад в рост компании [Электронный ресурс] // Setters Education. URL: <https://setters.education/blog/articles/upravlenie-transformaciej-biznesa-kak-vnesti-vklad-v-rost-kompanii> (дата обращения: 14.03.2025).
15. *Нуреев Р. М.* Упущенный шанс или последний клапан? (к 50-летию косыгинских реформ 1965 г.). Москва: КНОРУС, 2017. 352 с.
16. Фазы трансформации организации по Адизесу [Электронный ресурс] // Adizes Institute. URL: <https://adizes.me/consulting/> (дата обращения: 12.03.2024).
17. *Шапш Н. Н., Бородин А. И., Белокрылова О. С.* Трансформация организаций в турбулентной экономике // Журнал экономической теории. 2012. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-organizatsiy-v-turbulentnoy-ekonomike> (дата обращения: 21.04.2025).
18. *Митенков А. В., Елисеева Е. Н.* Эволюция инновационных экосистем и трансформация бизнеса // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2024. Т. 17, № 2. С. 154–165. DOI: 10.17213/2075-2067-2024-2-154-165. EDN EXRBOL.

References

1. Jouany, V., Martic, K. Change Management: Definition, Best Practices & Examples. Available at: <https://haiilo.com/blog/change-management-definition-best-practices-examples/>
2. Grazhdanskiy kodeks Rossijskoj Federacii (chast' pervaya) ot 30.11.1994 N 51-FZ (red. ot 11.03.2024) [Civil Code of the Russian Federation (Part One) No. 51-FZ dated 30.11.1994 (as amended on 11.03.2024)]. Sbornik zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii. Art. 57 Reorganization of a legal entity.
3. Kondrat'ev, E. V., Chemezov, I. S. (2013) Poteryannaya model': sravnitel'nyj analiz osnovnyh koncepcij razvitiya predpriyatiya [Lost model: comparative analysis of basic enterprise development concepts]. Izvestiya

- vysshih uchebnyh zavedenij. Povolzhskij region. Ekonomicheskie nauki, 1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/poteryannaya-model-sravnitelnyy-analiz-osnovnyh-kontseptsiy-razvitiya-predpriyatiya> (Accessed: 23.04.2025)
4. Medvedev, V. A. (1983) Upravlenie socialisticheskim proizvodstvom: Problemy teorii i praktiki [Management of socialist production: Problems of theory and practice]. Moscow: Gospolitizdat, 58 p.
 5. Mitenkov, A. V. (2023) Instrumentarij transformacii modeli povedeniya v organizacii [Tools for transforming behavior models in organizations]. In: Strategicheskie vektory razvitiya i sohraneniya chelovecheskogo kapitala v usloviyah novyh vyzovov i ugroz [Strategic vectors of development and preservation of human capital in the face of new challenges and threats]. Donetsk: Donetskij nacional'nyj universitet, pp. 167–172.
 6. O kompanii [About the company]. Krasnyj oktyabr'. Available at: <https://www.vmezko.ru/> (Accessed: 08.03.2025)
 7. Ob uluchshenii upravleniya promyshlennost'yu, sovershenstvovanii planirovaniya i usilenii ekonomicheskogo stimulirovaniya promyshlennogo proizvodstva [On improving industrial management, perfecting planning and strengthening economic incentives for industrial production] (1966). Moscow: Politizdat, 64 p.
 8. Karpov, A. G. (1966) Opyt raboty Volgogradskogo metallurgicheskogo zavoda «Krasnyj oktyabr'» po novej sisteme planirovaniya i ekonomicheskogo stimulirovaniya proizvodstva [Experience of the Volgograd Metallurgical Plant “Red October” in the new system of planning and economic incentives for production]. Moscow: Chermetinformaciya, 39 p.
 9. Pesha, A. V. (2017) Atmosfera doveriya kak sostavlyayushchaya korporativnoj kul'tury i ee vliyanie na organizacionnyu effektivnost' [Atmosphere of trust as a component of corporate culture and its impact on organizational effectiveness]. Vestnik evrazijskoj nauki, 2(39). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/atmosfera-doveriya-kak-sostavlyayushchaya-korporativnoy-kultury-i-ee-vliyanie-na-organizatsionnyu-effektivnost> (Accessed: 23.04.2025)
 10. Rekomendacii Vsesoyuznogo soveshchaniya rabotnikov chernoj metallurgii po izucheniyu opyta raboty Volgogradskogo metallurgicheskogo zavoda «Krasnyj oktyabr'» po novej sisteme planirovaniya i ekonomicheskogo stimulirovaniya proizvodstva [Recommendations of the All-Union Conference of Ferrous Metallurgy Workers on Studying the Experience of the Volgograd Metallurgical Plant “Red October” in the New System of Planning and Economic Incentives for Production] (1966).
 11. Seryshev, R. V., Senotov, V. N. (2019) Evolyuciya teorii ogranicheniya sistem Goldratta [Evolution of Goldratt's Theory of Constraints]. Aktual'nye issledovaniya, 3(3). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-ogranicheniya-sistem-goldratta> (Accessed: 23.04.2025)
 12. Potapova, E. G., Poteev, P. M., Shklyaruk, M. S. (eds.) (2021) Strategiya cifrovoj transformacii: napisat', chtoby vpolnit' [Digital transformation strategy: write to execute]. Moscow: RANHiGS, 184 p.
 13. Tezisy dokladov oblastnogo Seminara «Obmen opytom raboty predpriyatij, perevedennyh na novuyu sistemu planirovaniya i ekonomicheskogo stimulirovaniya» [Abstracts of reports of the regional seminar “Exchange of experience of enterprises transferred to the new system of planning and economic incentives”] (1970). Vologda.
 14. Upravlenie transformaciej biznesa: kak vnesti vklad v rost kompanii [Business transformation management: how to contribute to company growth]. Setters Education. Available at: <https://setters.education/blog/articles/upravlenie-transformaciej-biznesa-kak-vnesti-vklad-v-rost-kompanii> (Accessed: 14.03.2025)
 15. Nureev, R. M. (ed.) (2017) Upushchennyj shans ili poslednij klapan? (k 50-letiyu kosyginских reform 1965 g.) [Missed chance or last valve? (On the 50th anniversary of the 1965 Kosygin reforms)]. Moscow: KNORUS, 352 p.
 16. Fazy transformacii organizacii po Adizesu [Phases of organizational transformation according to Adizes]. Adizes Institute. Available at: <https://adizes.me/consulting/> (Accessed: 12.03.2024)
 17. Shash, N. N., Borodin, A. I., Belokrylova, O. S. (2012) Transformaciya organizacij v turbulentnoj ekonomike [Transformation of organizations in a turbulent economy]. Zhurnal ekonomicheskoy teorii, 3. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-organizatsiy-v-turbulentnoj-ekonomike> (Accessed: 21.04.2025)

18. Mitenkov, A. V., Eliseeva, E. N. (2024) Evolyuciya innovacionnyh ekosistem i transformaciya biznesa [Evolution of innovation ecosystems and business transformation]. Vestnik Yuzhno-Rossijskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (NPI). Seriya: Social'no-ekonomicheskie nauki, 17(2), pp. 154–165. DOI 10.17213/2075–2067–2024–2–154–165. EDN EXRBOL.

Информация об авторах:

А. В. ЗИНЬКОВА — ассистент кафедры экономики.

Information about the authors:

A. V. ZINKOVA — assistant of the Department of Economics.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 336.64

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.005

ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ РАСЧЕТА ТРЕНДОВ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ВЛИЯЮЩИХ НА РИСКИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕСУРСОСНАБЖАЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Лариса Викторовна Кислицына¹

¹ *Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия*

¹ *visnip@mail.ru*

Аннотация. Планирование в настоящее время является одним из ключевых этапов управления финансами любой компании вне зависимости от особенностей ее деятельности. При этом основой успешного и результативного планирования является прогнозирование. Для ресурсоснабжающих организаций этот этап управления играет важнейшую роль в силу высоких рисков, сопровождающих их финансово-хозяйственную деятельность. Риск, как особый фактор влияния в данном случае на эффективность использования капитала, необходимо учитывать при построении прогноза. По этой причине в настоящей работе уделено внимание выбору методики прогнозирования, поскольку принципиально важным и значимым является обеспечение максимально точного прогнозирования для реализации в дальнейшем результативного финансового планирования. Материалы настоящей статьи могут представлять интерес для практических работников сферы жилищно-коммунального хозяйства.

Ключевые слова: ресурсоснабжающие организации, управление финансами, прогнозирование, риск, экономическая эффективность, финансовый анализ

Для цитирования: *Кислицына Л. В. Возможности применения расчета трендов для прогнозирования показателей, влияющих на риски и эффективность ресурсоснабжающей организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 7. Т. 3. С. 42–50; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.005>*

Original article

Economics and management of enterprises and industries POSSIBILITIES OF USING TREND CALCULATION TO PREDICT INDICATORS AFFECTING RISKS AND EFFICIENCY OF THE RESOURCE SUPPLYING ORGANIZATION

Larisa V. Kislitsyna¹

¹ Baikal State University, Irkutsk, Russia

¹ visnip@mail.ru

Abstract. Planning is currently one of the key stages in managing the finances of any company, regardless of the specifics of its activities. At the same time, forecasting is the basis of successful and efficient planning. For resource-supplying organizations, this stage of management plays a crucial role due to the high risks accompanying their financial and economic activities. Risk as a special factor influencing the efficiency of capital use in this case should be taken into account when making a forecast. For this reason, the present paper focuses on the choice of forecasting technique, since it is crucial and important to ensure the most accurate forecasting for the implementation of effective financial planning in the future. The materials of this article may be of interest to practitioners in the field of housing and communal services.

Keywords: resource supplying organizations, financial management, forecasting, risk, economic efficiency, financial analysis

For citation: Kislitsyna L. V. Possibilities of using trend calculation to predict indicators affecting risks and efficiency of the resource supplying organization // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 42–50 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.005>

© Кислицына Л. В., 2025

Введение. Являясь одним из этапов управления, планирование играет существенную роль в достижении ключевых целей любой компании. Не исключение и организации сферы жилищно-коммунального хозяйства. Однако при его осуществлении не всегда достаточное внимание уделяется именно организации работы в части прогнозирования. Акценты, как правило, смещены в пользу организации работы с дебиторской и кредиторской задолженностью [1–5], что обусловлено достижением таких целей как: ликвидность, доходность, эффективность, финансовое равновесие [6–8]. Считаем, что в условиях высокого уровня риска достижение обозначенных целей без прогнозирования затруднительно и негативным образом влияет на экономическую эффективность.

Цель работы заключается в иллюстрации возможности применения расчета трендов для прогнозирования показателей, влияющих на риски и эффективность ресурсоснабжающей организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости применения расчета трендов для прогнозирования показателей, влияющих на риски и эффективность ресурсоснабжающей организации.

Практическую значимость исследования определяет возможность применения его результатов при управлении финансами ресурсоснабжающих организаций на этапе финансового планирования (бюджетирования).

Применение таких методов исследования как: анализ, синтез, обобщение и прогнозирование позволило достичь поставленной цели работы.

Полученные результаты

Как известно, действенный финансовый механизм представляет собой совокупность методов, рычагов и инструментов организации, предназначенную для управления всеми объектами финансов с целью эффективного воздействия на процессы, ориентированные на достижение приоритетных целей в соответствии с требованиями экономических законов, законодательных и нормативных докумен-

тов государства. В зависимости от сферы и специфики деятельности с учетом тех или иных факторов выбирается набор методов и инструментов.

Сфера жилищно-коммунального хозяйства традиционно отличается нарастанием дебиторской и кредиторской задолженности у ресурсоснабжающих организаций (РСО), разнообразием рисков данного вида деятельности и сложностью их контроля, высоким уровнем износа основных фондов, что в целом приводит к ухудшению состояния в части платежеспособности и эффективности деятельности компаний данного сектора.

Если рассматривать эффективность РСО как приоритетную цель, то, прежде всего, важным представляется определить те факторы, которые оказывают на нее непосредственное влияние. В свою очередь, повышение эффективности деятельности подразумевает организацию результативного менеджмента рисков с учетом выявленных факторов. Здесь прогнозирование как метод финансового механизма позволяет предотвратить возникновение рисков ситуаций в сезонные пики, а также определять потенциальные угрозы и своевременно применять меры по их снижению.

Анализ трендов позволяет организациям прогнозировать изменения в потреблении ресурсов и адаптировать свои стратегии с учетом этих изменений. Методы расчета тренда могут включать линейную регрессию, которая помогает выявить зависимость между переменными и предсказать будущие значения, скользящую среднюю, которая предназначена для сглаживания данных и выявления долгосрочных трендов, анализ временных рядов, предназначенный для изучения данных по времени и для выявления сезонных колебаний и долгосрочных тенденций.

Для прогноза финансовых показателей, таких как выручка, прибыль и кредиторская задолженность в компаниях ЖКХ, наиболее эффективным будет метод временных рядов (включая сезонность). Этот метод позволяет учитывать как тренды, так и сезонные колебания в данных. Он является действенным для прогнозирования временных

рядов с регулярными колебаниями. Учет сезонных колебаний в потреблении позволяет более точно планировать объемы работ и загрузку ресурсов, что особенно важно для управления отопительными и водоснабжающими системами.

Применение данного метода актуально для целей: прогнозирования выручки, так как она зависит от сезонных колебаний (например, потребление воды, отопление в зимний период); прогнозирования налоговых платежей (прогнозирование пикового спроса на отопление в зимний период и соответствующее планирование работы служб).

Преимущества метода заключаются:

- в учете сезонных колебаний (модели, учитывающие сезонные изменения, помогают более точ-

но предсказывать потребление ресурсов в течение года, что создает возможность лучше планировать закупку и распределение ресурсов);

- в возможности долгосрочного планирования (метод позволяет заранее готовиться к пиковым нагрузкам, например, в зимний период для отопления, и избегать дефицита или избытка ресурсов);

- в улучшении качества обслуживания (так, заблаговременное прогнозирование позволяет улучшить качество обслуживания клиентов и своевременно реагировать на их запросы).

Рассчитав тренд с учетом сезонности для компании ООО «Ресурс» (название условное), проанализируем данные с использованием определений, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Таблица определений

| Определение | Характеристика |
|---|---|
| Значение тренда | Это общее направление, в котором движется временной ряд. Тренд может быть восходящим, нисходящим или горизонтальным. Нормой считается четко выраженный тренд, что позволяет делать надежные прогнозы. |
| Отклонение фактических значений от тренда | Это разница между фактическими данными и данными, предсказанными моделью тренда. Если отклонение велико, это может указывать на наличие сезонности или других флуктуаций в данных. |
| Среднее отклонение для каждого месяца | Это средний уровень отклонения фактических значений от тренда за каждый месяц. Норма зависит от конкретной области и данных, но чем меньше среднее отклонение, тем лучше модель объясняет данные. |
| Индекс сезонности (общий) | Определяет, в какой мере те или иные сезонные колебания оказывают влияние на данные в различные временные периоды (например, месяцы). Норма может варьироваться, но индекс, близкий к 1, указывает на отсутствие значительного влияния. |
| Коэффициенты сезонности, очищенные от роста | Это значения, которые показывают, как уровень данных колеблется из-за сезонности, без учета общей тенденции роста или снижения. Эти коэффициенты помогают более точно оценить сезонные отклонения. |
| Период, на который рассчитывается прогноз | Определение временного горизонта для прогнозирования. Это может быть месяцы, кварталы или годы, в зависимости от потребностей анализа. |
| Значения тренда для будущих периодов | Это этап, на котором применяется модель тренда для оценки будущих значений ряда на основе существующих данных. |
| Расчет прогноза | Финальный этап, на котором происходит объединение рассчитанных значений тренда, сезонных коэффициентов и других факторов для получения прогнозируемых значений для будущих периодов. |

Источник: составлено автором.

Данные, полученные при расчете, говорят о значительном влиянии сезонности в данной сфере деятельности. Продажи в зимний период гораз-

до выше в сравнении с другими месяцами. Общий индекс сезонности 0,99 подтверждает большую зависимость ресурсных организаций от сезона.

Также расчеты показали нарастание значений тренда в денежном эквиваленте. В целом исходные данные по продажам также увеличиваются в динамике. Так, значение тренда для будущих периодов прогнозируется с учетом сезонности и более высокими значениями продаж в зимние месяцы, а также в целом увеличивающимися в динамике по сравнению с месяцами предыдущих лет.

Далее, используя способ расчета тренда с помощью графика и функции (путем построения таблицы с динамикой значений выручки компании ООО «Ресурс» ежемесячно за 4 года), оценим тенденции изменения выручки. По расчетам был сделан вывод об общей тенденции к увеличению значений выручки, но не учитывается ее сезонность.

Также на основе динамики выручки с января 2019 года по январь 2024 года, делаем вывод о резком увеличении значений выручки в ноябре 2020 года. Это является следствием заключения крупного контракта на техническое подключение одного из населенных пунктов в анализируемой области. В целом по данным компании наглядно видна зависимость выручки от сезонности, но прогнозируемые данные получились без ее учета, следовательно, для планирования выручки в будущем данный способ не подходит для компаний данной отрасли.

Если комментировать преимущества метода скользящей средней, то в их числе можно выделить следующие:

1. сглаживание данных (скользящая средняя помогает уменьшить шум в данных и выявить устойчивые тренды в потреблении ресурсов);
2. простота использования (этот метод не требует сложных вычислений и может быть легко вне-

дрен для краткосрочного планирования и прогнозирования на основе исторических данных);

3. адаптация к изменениям (позволяет быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке, таким как резкие колебания потребления из-за погодных условий или других факторов).

Целесообразно на практике проведение анализа динамики и качества кредиторской и дебиторской задолженности компаний ЖКХ как основных инструментов финансового механизма, определяющих уровень их риска, и последующее использование такого метода финансового механизма, как прогнозирование плановых показателей посредством расчета трендов, в рамках совершенствования управления рисками ресурсоснабжающих организаций.

Так, на основании статистических данных выявлена значительная доля и нарастание кредиторской задолженности (рис. 1,2) вследствие увеличения дебиторской задолженности у организаций сферы ЖКХ в целом и РСО в том числе. Накопление дебиторской задолженности связано с формой расчетов «постоплатой», при которой исполнитель (РСО) получает денежное вознаграждение за предоставленные в текущем периоде ресурсы только по истечению месяца, кроме этого, стоит учитывать, что не все потребители оплачивают счета в установленные сроки.

Далее, используя метод скользящей средней, определим значения кредиторской задолженности за год. Прогнозные данные, полученные в результате расчетов, говорят о прогнозном нарастании кредиторской задолженности в будущем периоде. Данный метод подойдет также для прогноза дебиторской задолженности, но он будет также неэффективен при прогнозировании продаж и выручки, поскольку не будет учитывать сезонность.

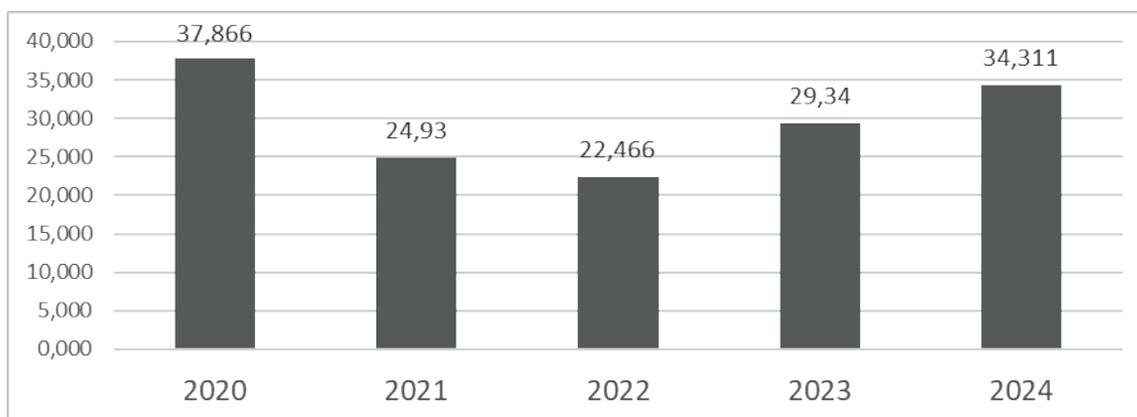


Рис. 1. Кредиторская задолженность организаций ЖКХ за 2020–2024 гг. по Иркутской области, млрд. руб.

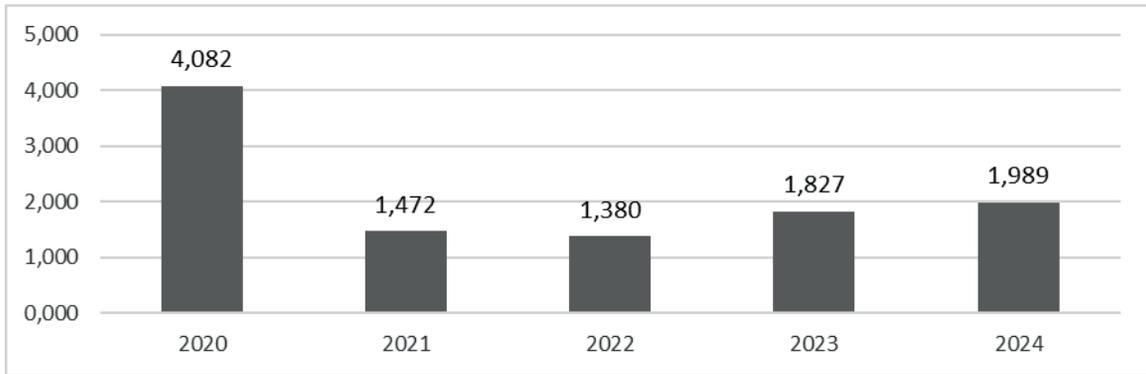


Рис. 2. Просроченная кредиторская задолженность организаций ЖКХ за 2020–2024 гг. по Иркутской области, млрд. руб.

Также составим графики на основе полученных значений.

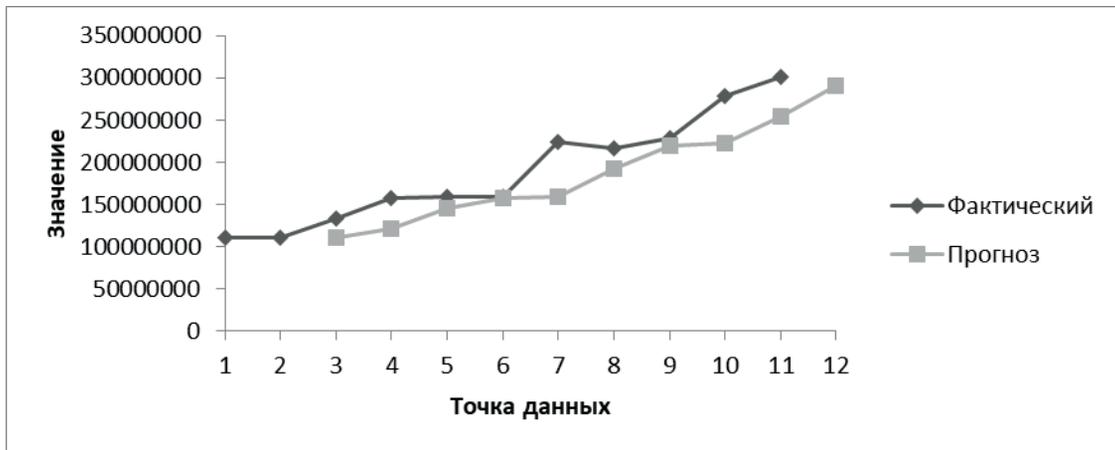


Рис. 3. График скользящее среднее «стандартный прогноз 2 месяца»
Источник: составлено автором.

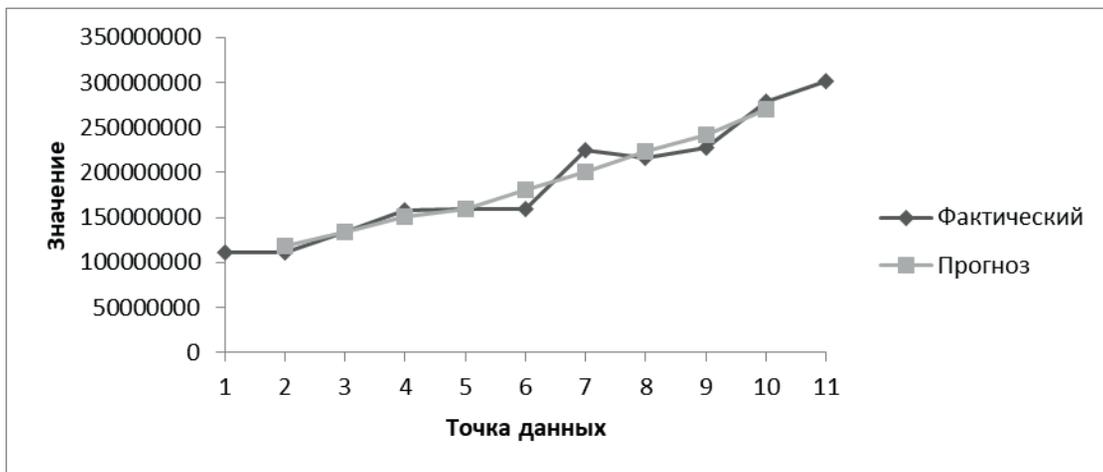


Рис. 4. График скользящее среднее «стандартный прогноз 3 месяца»
Источник: составлено автором.

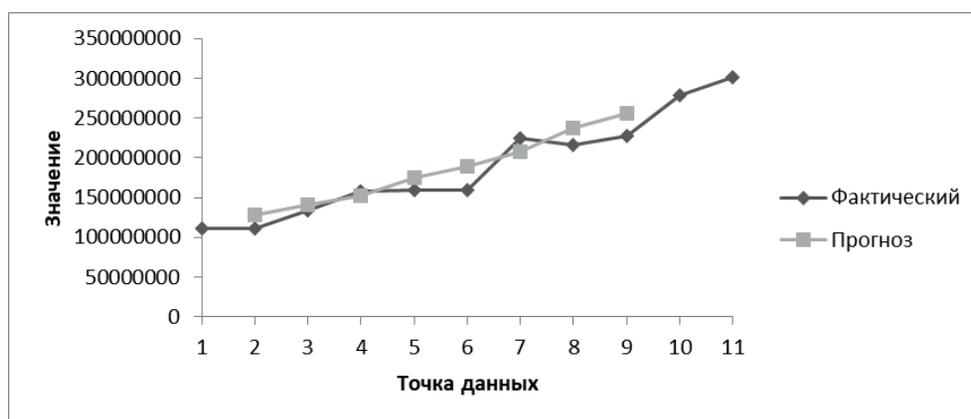


Рис. 5. График скользящее среднее «стандартный прогноз 4 месяца»

Источник: составлено автором.

Из полученных данных также можно сказать, что метод подойдет для прогнозирования дебиторской и кредиторской задолженности, поскольку данные значения представлены в отчетах компании нарастающим итогом. Для прогноза выручки или продаж метод также будет менее показателен, т.к. не учитывает сезонность.

Далее для прогноза данных применим линейное программирование с использованием системы поиска решения. Применение метода линейного программирования ориентировано:

- на оптимизацию ресурсов, поскольку линейное программирование помогает оптимизировать распределение ресурсов, таких как материальные запасы, трудозатраты и транспортные маршруты, что приводит к снижению затрат и повышению эффективности;

- на планирование работы, позволяющее менеджменту оптимально составить графики работы сотрудников и техники, чтобы минимизировать время простоя и повысить производительность.

Примером может быть осуществление оптимизации маршрутов выезда аварийной бригады. Сни-

жение временных затрат на выполнение плановых работ (например, профилактических осмотров).

Преимуществами данного метода являются: оптимизация ресурсов (линейное программирование позволяет компании максимально эффективно использовать ограниченные ресурсы (например, топливо, материалы, трудозатраты) для выполнения заданных задач); автоматизированное планирование (использование систем, таких как «Поиск решений», позволяет быстро находить оптимальные маршруты для служб, занимающихся вывозом мусора, обслуживанием сетей и т.д.); снижение затрат (оптимизация процессов позволяет сократить операционные затраты и улучшить уровень услуг, что в свою очередь может повысить удовлетворенность клиентов).

Рассмотрим вариант прогнозирования объемов поставки угля с помощью линейного программирования (табл. 2–4). В таблице 2 представлены варианты поставок угля, а также в последней строке указаны значения переменных для уравнения линейного программирования, которые были найдены в ходе решения. В таблице 3 представлены ограничения на три вида угля.

Таблица 2

Варианты поставки угля

| Вариант поставки угля | | | | | | | | |
|-----------------------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Сырье | Запасы | Вариант 1 | Вариант 2 | Вариант 3 | Вариант 4 | Вариант 5 | Вариант 6 | Вариант 7 |
| Уголь 1 | 160 | 0,5 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0,33 |
| Уголь 2 | 200 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0,33 |
| Уголь 3 | 150 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 1 | 0,33 |
| ккал | | 4 883 000 | 5 520 000 | 5 028 000 | 5 375 000 | 4 391 000 | 5 665 000 | 5 143 666,67 |
| позиция | | 6 | 2 | 5 | 3 | 7 | 1 | 4 |
| | | x1 | x2 | x3 | x4 | x5 | x6 | x7 |
| переменные | | 82,17 | 69,15 | 80,12 | 84,34 | 118,85 | 75,36 | 0,00 |

Источник: составлено автором.

Ограничения по маркам угля

| | | | |
|------------------------|-----------------|---|-----|
| Ограничения на ресурсы | | | |
| Уголь 1 | 160 | | |
| Уголь 2 | 200 | | |
| Уголь 3 | 150 | | |
| Целевая функция | | | |
| P= | 2 587 950 009,0 | → | max |

Источник: составлено автором.

Характеристики видов угля

| | т/руб. | ккал/т | ккал/руб. | |
|------------------------------------|-----------|---------------|-------------|-----|
| Уголь марки Д каменный | 4 400,00 | 5 375 000,00 | 0,818604651 | |
| Уголь марки Б бурый | 4 400,00 | 4 391 000,00 | 1,002049647 | |
| Уголь марки Д обогащенный каменный | 5 200,00 | 5 665 000,00 | 0,917917034 | 429 |
| | 2 364 000 | 2 587 950 000 | | |

Источник: составлено автором.

Применение данного метода в компаниях сектора жилищно-коммунального хозяйства возможно, но довольно специфично, поскольку решение данных задач возможно и без применения уравнения линейного программирования.

Так, способы расчета трендов для ресурсоснабжающей организации имеют следующие преимущества: визуальная аналитика помогает выявлять долгосрочные тенденции и предсказывать будущие изменения, что полезно для стратегического планирования. Визуализация данных помогает руководству принимать более обоснованные решения на основе анализа долгосрочных трендов потребления; графическое представление данных поможет легко выявить аномалии или непредвиденные изменения в потреблении ресурсов или выручке. Наиболее показательным и полезным для применения в прогнозировании данных для ресурсоснабжающих компаний является метод прогнозирования с учетом сезонности.

Вывод

Резюмируя, отметим, что использование такого метода финансового механизма, как прогнозирование показателей дебиторской и кредиторской задолженности путем расчета тренда с учетом сезонности, позволяет совершенствовать управление рисками в целях повышения эффективности деятельности ресурсоснабжающих организаций.

На практике целесообразно использовать построение трендов с учетом сезонности, что позволит спрогнозировать периоды финансовой недостаточности и предпринять меры для повышения эффективности компании. Метод также применим для составления прогнозных значений прибыли, себестоимости и других показателей, что способствует повышению эффективности деятельности организации.

Список источников

1. Авдюшина М. А., Гындендова А. Э. Финансовое обеспечение сферы жилищно-коммунального хозяйства // *Baikal Research Journal*. 2019. Т. 10, № 1. С. 6.
2. Авдюшина М. А., Захарова Е. Н. Возможности управления кредиторской задолженностью компаний ЖКХ // *Baikal Research Journal*. 2015. Т. 6, № 5. С. 1.
3. Звягинцева Н. А., Яковлева А. Ю. Особенности управления кредиторской задолженностью в сфере жилищно-коммунального хозяйства // *Baikal Research Journal*. 2025. Т. 16, № 1. С. 143–156.
4. Кислицына Л. В., Шуменкова Д. В. Финансовые аспекты управления дебиторской задолженностью в управляющих компаниях жилищно-коммунальной системы // *Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством*. 2023. № 1(55). С. 58–66.
5. Кислицына Л. В., Гущина Е. В., Позднякова Д. В. Управление дебиторской задолженностью управляющих компаний в сфере жилищно-коммунального хозяйства: способы и их результативность // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2021. Т. 10, № 1(34). С. 145–148.
6. Глызина К. В. Взаимосвязь ликвидности, доходности и риска на примере предприятия региона в состоянии финансового равновесия // *Известия БГУ*. 2011. № 2.
7. Сорокина Е. М. Теоретический аспект анализа платежеспособности организации // *Известия ИГЭА*. 2012. № 2(82).
8. Столяров Н. С., Семенова А. А., Кузина М. Н. Аудит эффективности использования финансовых ресурсов как фактор результативности управления // *Актуальные проблемы социально-экономического развития России*. 2021. № 2/3. С. 5–14.

References

1. Avdyushina, M. A. and Gyndendova, A. E. (2019) Finansovoe obespechenie sfery zhilishchno-kommunalnogo khozyaystva [Financial support for the housing and utilities sector]. *Baikal Research Journal*, 10(1), p.6.
2. Avdyushina, M. A. and Zakharova, E. N. (2015) Vozmozhnosti upravleniya kreditorskoj zadolzhennostyu kompaniy ZhKKh [Opportunities for managing accounts payable of utility companies]. *Baikal Research Journal*, 6(5), p.1.
3. Zvyagintseva, N. A. and Yakovleva, A. Yu. (2025) Osobennosti upravleniya kreditorskoj zadolzhennostyu v sfere zhilishchno-kommunalnogo khozyaystva [Features of accounts payable management in the housing and utilities sector]. *Baikal Research Journal*, 16(1), pp.143–156.
4. Kislitsyna, L. V. and Shumenkova, D. V. (2023) Finansovye aspekty upravleniya debitorskoj zadolzhennostyu v upravlyayushchikh kompaniyakh zhilishchno-kommunalnoy sistemy [Financial aspects of accounts receivable management in housing and utility management companies]. *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedeniy. Seriya: Ekonomika, Finansy i Upravlenie Proizvodstvom*, 1(55), pp.58–66.
5. Kislitsyna, L. V., Gushchina, E. V. and Pozdnyakova, D. V. (2021) Upravlenie debitorskoj zadolzhennostyu upravlyayushchikh kompaniy v sfere zhilishchno-kommunalnogo khozyaystva: sposoby i ikh rezultativnost [Accounts receivable management in housing and utility management companies: methods and their effectiveness]. *Azimut Nauchnykh Issledovaniy: Ekonomika i Upravlenie*, 10(1)(34), pp.145–148.
6. Glyzina, K. V. (2011) Vzaimosvyaz likvidnosti, dokhodnosti i riska na primere predpriyatiya regiona v sostoyanii finansovogo ravnovesiya [The relationship between liquidity, profitability and risk using the example of a regional enterprise in financial equilibrium]. *Izvestiya BGU*, 2.
7. Sorokina, E. M. (2012) Teoreticheskiy aspekt analiza platezhesposobnosti organizatsii [Theoretical aspects of analyzing an organization's solvency]. *Izvestiya IGEA*, 2(82).
8. Stolyarov, N. S., Semenova, A. A. and Kuzina, M. N. (2021) Audit effektivnosti ispolzovaniya finansovykh resursov kak faktor rezultativnosti upravleniya [Audit of financial resource utilization efficiency as a factor of management effectiveness]. *Aktualnye Problemy Sotsialno-Ekonomicheskogo Razvitiya Rossii*, 2/3, pp.5–14.

Информация об авторах:

Л. В. КИСЛИЦЫНА — кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors:

L. V. KISLITSYNA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025;
принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025;
accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 338.24

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.006

ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

С. А. Ковтун¹, О. В. Нестеров², А. М. Камбаров³

¹–*З*Московский авиационный институт (национальный
исследовательский университет)

Аннотация. В статье исследуются ключевые детерминанты устойчивого развития промышленных предприятий, рассматриваемые через призму комплексного взаимодействия эндогенных и экзогенных факторов. Авторский анализ охватывает институциональные, системные, ресурсные и методологические подходы, выделяя роль государственного регулирования, отраслевых характеристик, региональных особенностей и социально-экономического контекста. Особое внимание уделено внутренним факторам устойчивости, включая социально-организационные, инновационные, экологические и финансово-экономические аспекты. Предложена оригинальная классификация детерминант, позволяющая разрабатывать сбалансированные стратегии развития предприятий. Результаты исследования демонстрируют, что устойчивость промышленных систем достигается за счет синергии адаптивного управления и институциональных условий, формирующих основу для долгосрочной конкурентоспособности.

Ключевые слова: устойчивое развитие, промышленные предприятия, институциональные факторы, инновационный потенциал, корпоративное управление.

Для цитирования: Ковтун С. А., Нестеров О. В., Камбаров А. М. Формирование устойчивого развития экономики промышленных предприятий в современных условиях // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 7. Т. 3. С. 51–58; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.006>

Original article

Economics and management of enterprises and industries FORMATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

S. A. Kovtun¹, O. V. Nesterov², A. M. Kambarov³

¹–3 Moscow Aviation Institute (National Research University)

Abstract. The article examines the key determinants of sustainable development in industrial enterprises through the lens of complex interactions between endogenous and exogenous factors. The author's analysis encompasses institutional, systemic, resource-based, and methodological approaches, highlighting the role of government regulation, industry-specific characteristics, regional peculiarities, and socio-economic context. Special attention is paid to internal sustainability factors, including socio-organizational, innovative, environmental, and financial-economic aspects. An original classification of determinants is proposed, enabling the development of balanced corporate growth strategies. The findings demonstrate that industrial resilience is achieved through the synergy of adaptive management and institutional conditions, which form the foundation for long-term competitiveness.

Keywords: sustainable development, industrial enterprises, institutional factors, innovative potential, corporate governance.

For citation: Kovtun S. A., Nesterov O. V., Kambarov A. M. Formation of sustainable development of the economy of industrial enterprises in modern conditions // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 51–58 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.006>

© Ковтун С. А., Нестеров О. В., Камбаров А. М., 2025

Обеспечение устойчивого развития промышленного предприятия представляет собой комплексный процесс, требующий учета множества факторов. Экономисты различных школ активно исследуют методы достижения устойчивости хозяйствующих субъектов, что способствует оптимизации их функционирования в системе экономических отношений [3].

Современные подходы к устойчивому развитию промышленных организаций позволяют выявить ключевые векторы роста, а также определить наиболее значимые факторы, влияющие на позитивную динамику производственных и финансовых показателей [4].

Современная парадигма корпоративного управления предполагает формирование комплексной системы обеспечения устойчивого функционирования промышленных предприятий. В научной литературе выделяются различные подходы к пониманию данного феномена:

Институциональный подход акцентирует внимание на необходимости создания адаптивных механизмов саморегуляции, обеспечивающих гармонизацию экономических, экологических и социальных аспектов деятельности предприятия [8]. При этом особое значение придается разработке системы мониторинга ключевых показателей устойчивости для оперативного принятия управленческих решений (ссылка на источник [9, с. 2]).

Системная концепция рассматривает устойчивое развитие как непрерывный процесс оптимизации организационных параметров, позволяющий предприятию сохранять конкурентные преимущества в условиях изменяющейся внешней среды [5, с. 80].

Ресурсная теория подчеркивает важность эффективного управления производственными факторами (трудовыми, материальными, финансовыми) при одновременном удовлетворении текущих и стратегических потребностей всех заинтересованных сторон [2, с. 156].

Методологический подход предлагает рассматривать устойчивое развитие через призму синтеза

теоретических концепций и практических инструментов управления [6, с. 125].

В рамках настоящего исследования особый интерес представляет анализ экзогенных детерминант устойчивого развития, формирующихся под воздействием институциональных условий функционирования промышленных предприятий. Изучение данных факторов позволяет выявить ключевые векторы адаптации производственных систем к изменяющимся условиям внешней среды.

1. Государственное регулирование

Основополагающее значение для обеспечения стабильности промышленного сектора имеют меры государственного воздействия. Регуляторная функция реализуется посредством формирования законодательной базы, устанавливающей правовые рамки хозяйственной деятельности. Существенное влияние оказывают инструменты стратегического управления, включающие разработку долгосрочных программ отраслевого развития. Особую роль играют фискальные механизмы, где дифференциация налоговой нагрузки может выступать как стимулом для модернизации производства, так и фактором сдерживания экономической активности [1].

2. Отраслевые характеристики производственной системы

Конкурентные позиции промышленных предприятий в значительной степени обусловлены технологическим уровнем соответствующей сферы производства. Критически важными становятся процессы внедрения прогрессивных технических решений, обновления производственных мощностей и совершенствования операционных моделей. При этом отраслевая специфика формируется под комплексным воздействием как внутренних факторов развития, так и внешних рыночных условий.

3. Региональные аспекты функционирования

Территориальная локализация промышленных объектов обуславливает необходимость учета особенностей регионального регулирования. Это включает адаптацию к требованиям местного законодательства, согласование с приоритетами социально-экономического развития территории,

а также учет природно-климатических характеристик региона.

4. Социально-экономический контекст

Устойчивость предприятий промышленного сектора существенно зависит от качества трудовых ресурсов и эффективности управления человеческим капиталом. Не менее значимым является формирование корпоративной идентичности и развитие бренда, что способствует укреплению рыночных позиций.

5. Инфраструктурные условия

Деловая активность промышленных предприятий тесно связана с функционированием контрагентов, где особое значение приобретает:

- кредитно-финансовая политика банковских институтов;
- надежность цепочек поставок сырья и комплектующих;
- качество предоставляемых подрядных услуг.

6. Потребительские предпочтения

Поведенческие модели конечных потребителей оказывают непосредственное влияние на рыночную стратегию предприятий. Ключевыми аспектами выступают степень лояльности к бренду и восприятие конкурентных преимуществ продукции, что определяет динамику сбытовой деятельности.

Государственное воздействие на стабильность промышленного сектора осуществляется через комплекс мер нормативно-правового характера. Ключевыми инструментами такого регулирования выступают:

- установление законодательных норм хозяйственной деятельности;
- разработка долгосрочных стратегий, интегрирующих принципы устойчивого развития;
- применение дифференцированных фискальных механизмов.

Подобная политика обусловлена заинтересованностью государства в укреплении устойчивости промышленных предприятий как основы экономического потенциала страны. Повышение стабильности производственного сектора непосредственно способствует росту макроэкономических показателей государства.

При оценке перспектив устойчивого развития промышленных предприятий необходимо учитывать специфику территориальной локализации. Анализ должен включать:

- особенности социально-экономического развития конкретного субъекта;

- значимость региона в общегосударственной экономической системе;
- объем производимой продукции как для внутреннего рынка, так и на экспорт.

Региональные власти заинтересованы в:

1. увеличении налоговых поступлений от промышленных предприятий;
2. внедрении инновационных и энергоэффективных технологий;
3. перераспределении части доходов предприятий на социально-экономическое развитие территории;
4. создании высокооплачиваемых рабочих мест.

Территориальные органы власти выступают самостоятельными участниками экономических отношений, обладающими собственными инструментами влияния на промышленный сектор. Региональное управление выполняет координирующую функцию в процессе становления и модернизации промышленного производства, что подчеркивает его значимость в обеспечении устойчивого развития предприятий.

Региональная специфика формируется под влиянием совокупности уникальных параметров, включая географическое положение, административно-правовой статус, отраслевую структуру экономики, природно-ресурсный потенциал и социально-демографические характеристики. Такая дифференциация исключает возможность применения унифицированного подхода к управлению региональным развитием. Разработка стратегий должна основываться на тщательном анализе специфики конкретного субъекта, учитывающем его географические, производственные и социальные параметры. Вместе с тем, регионы объединены общими стратегическими ориентирами, направленными на достижение не только локальных, но и общегосударственных показателей эффективности.

Экономическая стабильность региона напрямую зависит от способности промышленных предприятий обеспечивать устойчивое функционирование. Рациональное использование ресурсного потенциала организаций, отказ от компенсации издержек за счет резкого повышения цен создают благоприятные условия для социального развития. Со своей стороны, общество оказывает косвенное влияние на предприятия через потребительский спрос, трудовую активность населения и формирование репутации компаний.

Устойчивое функционирование промышленных предприятий выступает фундаментальным условием актуализации экономического потенциала отрасли, создавая предпосылки для улучшения социальных условий жизни населения через механизмы целевого инвестирования в инфраструктурные объекты. Учитывая системную взаимозависимость хозяйствующих субъектов в рамках отраслевого комплекса, уровень стабильности отдельных производственных единиц оказывает непосредственное влияние на общие показатели устойчивости промышленного сектора. Следовательно, достижение устойчивого развития на уровне отдельных предприятий формирует необходимые условия для возникновения гармоничной и сбалансированной отраслевой системы.

Социально-экономическая среда формирует-ся из двух ключевых элементов: потенциальных трудовых ресурсов (в отличие от уже занятых сотрудников, относящихся к внутренним факторам) и корпоративного имиджа, создаваемого в восприятии населения. Значимость формирования кадрового резерва как внешнего фактора обусловлена необходимостью создания конкурентной среды среди потенциальных работников, которые в перспективе могут пополнить штат предприятия. В результате такого процесса происходит постепенная трансформация внешнего фактора во внутренний: по мере привлечения новых сотрудников из внешней среды они становятся частью организационной структуры компании. Таким образом, под влиянием временных изменений, кадровой динамики и производственной необходимости трудовые

ресурсы эволюционируют из внешнего воздействующего элемента в неотъемлемый компонент внутренней среды предприятия.

Инфраструктурный фактор способствует укреплению устойчивости промышленных предприятий через выстраивание эффективных деловых взаимосвязей. Развитие партнерских отношений с контрагентами создает условия для масштабирования деятельности, что проявляется в расширении возможностей производственной кооперации. Такое взаимодействие позволяет предприятиям оптимизировать свои операционные процессы и укреплять рыночные позиции.

Устойчивость промышленных предприятий находится в прямой зависимости от потребительских предпочтений, поскольку спрос на выпускаемую продукцию является определяющим фактором экономической стабильности производителя. Критическое значение приобретает соответствие товара ключевым требованиям покупателей, включая показатели качества, ценовую доступность и предоставляемые гарантии. Соблюдение этих параметров непосредственно влияет на финансовые результаты деятельности и общую устойчивость производственной организации.

Систематизированные данные, отражающие целевые установки различных институциональных субъектов в отношении устойчивого развития предприятий, представлены в таблице 1. В данном обобщении нашли отражение ключевые аспекты взаимодействия между промышленными производителями и заинтересованными сторонами.

Таблица 1

Целевые ориентиры институциональных агентов в контексте устойчивого развития предприятий

| Фактор влияния | Ключевые целевые показатели |
|---------------------------------|---|
| Государственное регулирование | Поддержание доли отрасли в структуре ВВП, обеспечение объемов экспортных поставок, формирование стабильных налоговых поступлений в федеральный бюджет |
| Отраслевое развитие | Сохранение финансовой устойчивости, отсутствие просроченных обязательств, адаптивность к кризисным явлениям |
| Региональное регулирование | Обеспечение занятости населения, поддержание стабильных финансово-экономических показателей деятельности предприятий |
| Социально-экономическое влияние | Создание новых рабочих мест, формирование благоприятных условий труда для персонала |
| Взаимодействие с контрагентами | Соблюдение договорных обязательств по срокам оплаты и поставок, поддержание объемов товарооборота на докризисном уровне |
| Потребительское поведение | Соответствие характеристик выпускаемой продукции рыночным требованиям и ожиданиям потребителей |

Источник: составлено авторами.

Ключевая задача институциональных структур заключается в создании условий для устойчивого функционирования промышленных предприятий. Такая системная работа позволяет одновременно достигать стратегических целей всех заинтересованных сторон — от государственных органов до потребителей. Формирование устойчивой производственной среды создает мультипликативный эффект, способствуя реализации как макроэкономических показателей государства, так и локальных интересов отдельных регионов и отраслей.

Классификация внутренних факторов устойчивости промышленных предприятий

Внутренние детерминанты устойчивого развития промышленных организаций структурированы по основным направлениям их деятельности. Авторская классификация включает четыре ключевые группы факторов:

1. **Социально-организационные** – охватывают кадровую политику, корпоративную культуру и систему управления персоналом;

2. **Инновационные** – отражают технологический потенциал, уровень исследований и разработок, способность к модернизации;

3. **Экологические** – включают природоохранные мероприятия, ресурсосберегающие технологии и экологическую ответственность;

4. **Финансово-экономические** – объединяют показатели ликвидности, рентабельности и инвестиционной активности.

Каждая группа факторов представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, которые в совокупности формируют потенциал предприятия для долгосрочного устойчивого развития. При этом социально-организационные аспекты создают основу для эффективного использования человеческого капитала, в то время как инновационные и экологические факторы определяют конкурентные преимущества в стратегической перспективе. Финансово-экономическая составляющая обеспечивает материальную базу для реализации всех направлений деятельности предприятия.

Особенностью предложенной классификации является ее комплексный характер, позволяющий оценивать устойчивость предприятия по нескольким взаимодополняющим критериям одновременно. Такой подход дает возможность разрабатывать сбалансированные стратегии развития, учитывающие как текущие операционные

показатели, так и долгосрочные перспективы роста.

Социально-организационные факторы формируются под воздействием двух ключевых компонентов: кадрового потенциала и системы управления предприятием. Особое значение приобретает анализ трудовых ресурсов как фундаментального элемента устойчивости производственной организации. Персонал выступает не только исполнителем производственных функций, но и активным субъектом, обеспечивающим:

- реализацию инновационных процессов;
- внедрение экологических стандартов;
- эффективное распоряжение финансовыми ресурсами.

Профессиональная компетентность сотрудников непосредственно влияет на качество организационно-управленческих решений, создавая основу для сбалансированного развития всех направлений деятельности предприятия.

Инновационная составляющая внутренней среды предприятия проявляется через:

1. Технологические усовершенствования производственных процессов.

2. Создание продукции с принципиально новыми характеристиками.

Показатель инновационной активности рассчитывается как соотношение инвестиций в исследовательско-конструкторские разработки к общему объему валового дохода. При этом следует различать:

- *Абсолютную инновационность* – принципиально новые решения для отрасли в целом
- *Относительную инновационность* – технологические улучшения, значимые для конкретного предприятия

Такая дифференциация объясняет ситуацию, когда одно и то же технологическое решение может быть рутинным для лидера отрасли, но революционным для предприятия-аутсайдера. Инновационный потенциал каждого производителя формируется с учетом его специализации, ресурсных возможностей и рыночной позиции.

Степень инновационной активности предприятия определяется совокупностью характеристик его функционирования, включая текущую стадию жизненного цикла организации, объемы производственной деятельности, количественный и качественный состав персонала. Существенное влияние оказывает отраслевая принадлежность предприятия, его

территориальное расположение, особенности потребительского сегмента, а также уровень вовлеченности в международные экономические процессы. Эти параметры в своей совокупности формируют уникальные условия для разработки и внедрения инновационных решений в каждом конкретном случае.

В современных экономических условиях экологическая составляющая деятельности предприятий приобретает особую значимость. Данная тенденция обусловлена двумя основными причинами. Первая связана с глобальным распространением концепции зеленой экономики, предполагающей переход к устойчивым моделям производства и потребления. Вторая причина заключается в последовательном ужесточении экологического законодательства, сопровождающемся введением существенных штрафных санкций за нарушение природоохранных норм. Эти обстоятельства вынуждают предприятия пересматривать свои производственные процессы, внедряя более экологичные технологии и методы работы [10].

Финансово-экономическое состояние предприятия представляет собой важнейший компонент его устойчивого развития. Уровень финансовой обеспеченности непосредственно влияет на возможности организации в других сферах деятельности, определяя потенциал для технологической модернизации, экологических преобразований и социальных программ. При этом эффективность финансового управления, включая процессы планирования и мониторинга экономических показателей, в значительной степени зависит от качества трудовых ресурсов

предприятия. Данная взаимосвязь демонстрирует комплексный характер факторов устойчивого развития, где социально-организационные элементы создают основу для эффективного управления финансовыми процессами [7].

Следовательно, становление устойчивого развития промышленных предприятий следует рассматривать как многомерный эволюционный процесс, детерминированный перманентной модификацией экономических институтов и их взаимозависимостей. Результаты проведенного исследования свидетельствуют, что стабильность производственных систем обеспечивается посредством комплексного согласования эндогенных и экзогенных детерминант развития.

Ключевое значение имеет синергетический эффект, возникающий при рациональном сочетании организационно-управленческого потенциала предприятия с институциональными условиями его функционирования. Внутренние факторы (социально-организационные, инновационные, экологические и финансово-экономические) создают основу для адаптации к внешним вызовам, в то время как внешние институциональные условия (государственное регулирование, отраслевые и региональные особенности) формируют среду для реализации внутреннего потенциала.

В связи с чем, такой комплексный подход обеспечивает формирование прочного фундамента для долгосрочной устойчивости промышленных предприятий, позволяя им эффективно функционировать в условиях изменяющейся экономической реальности и достигать стратегических целей развития.

Список источников

1. Бирюкова В. В. Устойчивость развития нефтяных компаний России // Вестник СибАДИ. — 2015. — № 3 (43). — С. 92–98.
2. Ивашин М. В., Сорока С. А. Управление устойчивым развитием услуг предприятий оптовой торговли // Вестник Тихоокеанского государственного университета. — 2012. — № 1. — С. 153–158.
3. Кортюев И. И., Зенкина И. В. Основные аспекты устойчивого развития организации в современных условиях // Международный научно-исследовательский журнал. — 2021. — № 2 (104). — Ч. 2. — С. 57–63.
4. Кузнецова Е. Ю., Подоляк О. О., Кузнецов С. В. Устойчивое развитие предприятия: реализация через промышленную политику // Journal of new economy. — 2020. — № 4. — С. 131–152.
5. Кучерова Е. Н. Современный подход к устойчивому развитию предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. — 2007. — № 9 (73). — С. 76–81.
6. Рассветов С. А., Ершов А. Н. Исследование резервов управления устойчивым развитием промышленного предприятия // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2012. — № 7 (111). — С. 125–128.
7. Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН «Преобразование нашего мира: Повестка

- дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. — URL: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ares70d1_ru.pdf (дата обращения: 13.05.2025)
8. Фролов В.Г., Трофимов О. В., Мартынова Т. С. Формирование механизма развития промышленного предприятия в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. — 2020. — № 8. — С. 2243–2262.
 9. Хомяченкова Н. А. Современные аспекты мониторинга устойчивого развития промышленного предприятия: методика и практика // Экономические исследования. — 2010. — № 2. — С. 2.
 10. Шнайдер В. В. Современный интерес к концепции устойчивого развития организации. Хуманитарни Балкански изследвания. — 2019. — Т. 3. — № 4 (6). — С. 71–74.

References

1. Biryukova V. V. Sustainable Development of Russian Oil Companies // SibADI Bulletin. — 2015. — No. 3 (43). — P. 92–98.
2. Ivashin M. V., Soroka S. A. Sustainable Development Management of Wholesale Trade Enterprises Services // Bulletin of the Pacific National University. — 2012. — No. 1. — P. 153–158.
3. Kortoev I. I., Zenkina I. V. Key Aspects of Sustainable Development of an Organization in Modern Conditions // International Research Journal. — 2021. — No. 2 (104). — Part 2. — P. 57–63.
4. Kuznetsova E. Yu., Podolyak O. O., Kuznetsov S. V. Sustainable development of the enterprise: implementation through industrial policy // Journal of new economy. — 2020. — No. 4. — P. 131–152.
5. Kucheroва E. N. Modern approach to sustainable development of the enterprise // Bulletin of the Orenburg State University. — 2007. — No. 9 (73). — P. 76–81.
6. Rassvetov S. A., Ershov A. N. Study of reserves for managing sustainable development of an industrial enterprise // Bulletin of Tambov University. Series: Humanities. — 2012. — No. 7 (111). — P. 125–128.
7. UN General Assembly Resolution «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development». [Electronic resource]. — URL: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ares70d1_ru.pdf (date accessed: 13.05.2025)
8. Frolov V. G., Trofimov O. V., Martynova T. S. Formation of a mechanism for the development of an industrial enterprise in the context of digitalization // Economy, entrepreneurship and law. — 2020. — No. 8. — P. 2243–2262.
9. Khomyachenkova N. A. Modern aspects of monitoring the sustainable development of an industrial enterprise: methodology and practice // Economic research. — 2010. — No. 2. — P. 2. 10. Schneider V. V. Modern interest in the concept of sustainable development of an organization. Humanitarian Balkan Studies. — 2019. — Vol. 3. — No. 4 (6). — P. 71–74.

Информация об авторах:

С. А. КОВТУН — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление высокотехнологичными предприятиями»;

О. В. НЕСТЕРОВ — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление высокотехнологичными предприятиями»;

А. М. КАМБАРОВ — кандидат юридических наук, доцент кафедры «Управление высокотехнологичными предприятиями»

Information about the authors:

S. A. KOVTUN — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management of High-Tech Enterprises;

O. V. NESTEROV—Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management of High-Tech Enterprises;

A. M. KAMBAROV—Candidate of Law Sciences, Associate Professor of the Department of Management of High-Tech Enterprises

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 338

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.007

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ В РОССИЙСКОЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Екатерина Михайловна Лукина¹

*¹Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Россия*

*Автор, ответственный за переписку: Екатерина
Михайловна Лукина, Lukina.k.87@yandex.ru*

Аннотация. В статье рассматривается вопрос кадровой обеспеченности в обрабатывающей промышленности как одного из важнейших факторов, влияющих на развитие реального сектора экономики и достижение целей технологического суверенитета России.

Проблема дефицита кадров в обрабатывающей промышленности, по мнению предпринимателей, является главным барьером развития производственной деятельности, потребность в привлечении персонала растет с ростом самой отрасли, увеличением плановых и фактических показателей объема производства, необходимостью использования открывшихся для предприятий рыночных возможностей.

Анализ актуальных статистических данных показал, что основными причинами кадрового дефицита являются демографические факторы, недостаточный объем и уровень подготовки кадров нужных специальностей, изменение миграционного законодательства и недостаточная привлекательность условий труда в обрабатывающей промышленности.

В статье рассмотрены тенденции кадровых показателей, сформировавшиеся в обрабатывающей промышленности в последние годы. Показано, что есть положительные изменения в решении проблемы дефицита кадров, такие как рост численности персонала, в особенности, в высокотехнологичных отраслях, восстановление уровня производительности труда, предприниматели активно занимаются привлечением кадров, но при этом сохраняются проблемы и с подготовкой кадров и самое значимое – с созданием привлекательных трудовых условий в обрабатывающей промышленности, без чего невозможно нивелировать кадровый голод в данной отрасли. Также существует потребность во включении задачи кадровой обеспеченности в планы стратегического развития отрасли.

Ключевые слова: обрабатывающая промышленность, дефицит кадров, демография, рынок труда, трудовая миграция, сфера образования, условия труда

Для цитирования: Лукина Е. М. Основные аспекты кадровой обеспеченности в Российской обрабатывающей промышленности // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 7. Т. 3. С. 59–67; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.007>

Original article

Economics and management of enterprises and industries KEY ASPECTS OF STAFFING IN THE RUSSIAN MANUFACTURING INDUSTRY

Ekaterina M. Lukina¹

¹St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, St. Petersburg, Russia
Corresponding author: Ekaterina Mikhailovna Lukina, Lukina.k.87@yandex.ru

Abstract. The article examines the issue of personnel security in the manufacturing industry as one of the most important factors influencing the development of the real sector of the economy and the achievement of the goals of technological sovereignty of Russia.

The problem of personnel shortage in the manufacturing industry, according to entrepreneurs, is the main barrier to the development of production activities; the need to attract personnel grows with the growth of the industry itself, an increase in planned and actual indicators of production volume, and the need to use market opportunities that have opened up for enterprises.

An analysis of current statistical data showed that the main reasons for the personnel shortage are demographic factors, insufficient volume and level of training of personnel in the required specialties, changes in migration legislation, and insufficient attractiveness of working conditions in the manufacturing industry.

The article examines the trends in personnel indicators that have formed in the manufacturing industry in recent years. It is shown that there are positive changes in solving the problem of personnel shortage, such as an increase in the number of personnel, especially in high-tech industries, restoration of the level of labor productivity, entrepreneurs are actively engaged in attracting personnel, but at the same time, problems with personnel training and, most importantly, with the creation of attractive working conditions in the manufacturing industry remain, without which it is impossible to level the personnel shortage in this industry. There is also a need to include the task of personnel provision in the plans for strategic development of the industry.

Keywords: manufacturing industry, personnel shortage, demography, labor market, labor migration, education, working conditions

For citation: Lukina E. M. Key aspects of staffing in the Russian manufacturing industry // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 59–67 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.007>

© Лукина Е. М., 2025

Одним из индикаторов деловой активности промышленных предприятий РФ является индекс предпринимательской уверенности, рассчитываемый Росстатом с учетом важных социально-экономических показателей [11].

Несмотря на повышенное внимание государства к обрабатывающей промышленности в рамках реализаций программы по достижению Россией

технологического суверенитета и ряд положительных изменений, произошедших в последние годы в отрасли, индекс предпринимательской уверенности в первой половине 2025 г. значительно снизился по отношению к данным 2024 г. В мае 2025 г. показатель приобрел отрицательное значение (см. рис. 1):

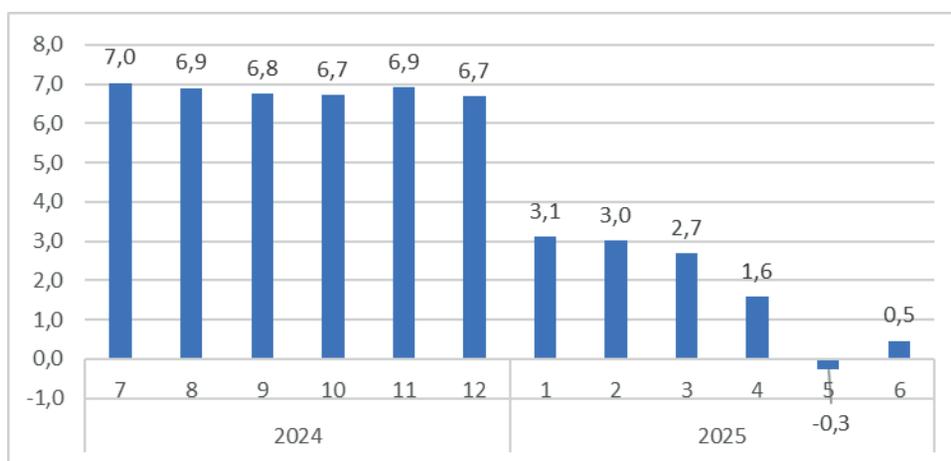


Рис. 1. Индекс предпринимательской уверенности в обрабатывающей промышленности РФ за период с 2024–2025 гг., % (построено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики с 2024 по 2025 гг.)

При росте спроса на продукцию ухудшились оценки предпринимателей по натуральным показателям выпуска основной продукции, запасам

готовой продукции, предприниматели отмечают незначительное сокращение численности занятых, резкое ухудшение экономической ситуации.

Главными факторами, ограничивающими рост производства в обрабатывающей отрасли, предприниматели считают 1) неопределенность экономической ситуации; 2) высокий процент коммерческого кредита; 3) недостаток квалифицированной рабочей силы; 4) высокий уровень налогообложения; 5) недостаток финансовых средств.

При расчете индекса предпринимательской уверенности недостаток квалифицированной рабочей силы вошел в тройку главных барьеров развития производственной деятельности предприятий обрабатывающей промышленности РФ.

Кадровый дефицит в реальном секторе экономики на сегодняшний день является одной из самых острых проблем, оказывающих существенное негативное влияние на развитие промышленности и достижение поставленных перед ней стратегических целей.

На рис. 2 представлена динамика потребности организаций в работниках в целом по России и в обрабатывающей промышленности за период 2014–2024 гг.:



Рис. 2. Динамика потребности организаций России и обрабатывающей промышленности в работниках за период 2014–2024 гг. (рассчитано и построено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики с 2014 по 2024 гг.)

Потребность в работниках во всех отраслях российской экономики с 2018 г. растет, максимальные темпы роста наблюдались в 2022 и 2024 гг. и составили +46,81% и +47,63% соответственно.

Непосредственно обрабатывающая промышленность также демонстрирует рост потребности

в кадрах, максимум приходится на 2022 и 2024 гг. и составляет + 79,65% и 71,69% соответственно.

Потребность в работниках в обрабатывающей промышленности за исключением 2016 г. нарастает быстрее, чем в целом по отраслям отечественной экономики (см. табл. 1):

Таблица 1

Коэффициент опережения потребности в работниках в обрабатывающей промышленности по отношению к экономике России в целом за 2014–2024 гг. (рассчитано автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики за 2014–2024 гг.)

| 2014 | 2016 | 2018 | 2020 | 2022 | 2024 |
|------|------|------|------|------|------|
| 1,01 | 0,92 | 1,01 | 1,03 | 1,22 | 1,16 |

Наибольшие значения коэффициент приобретает в 2022 и в 2024 гг. Это вызвано коренной перестройкой российской экономики, характерной особенностью которой является возрастающая роль обрабатывающей промышленности, требу-

ющей для своего развития все больших объемов рабочей силы.

При этом рынок труда находится в тяжелой ситуации и не может удовлетворить потребности промышленности в рабочей силе.

Сложившаяся ситуация на рынке труда, вызвавшая острый дефицит кадров в обрабатывающей промышленности, обусловлена воздействием ряда социально-экономических и политических факторов:

1. Демографические факторы. Демографический кризис выражается в сокращении численности населения, следовательно, отражается на объеме трудовых ресурсов государства и негативно влияет на показатели занятости и рабочей силы.

Численность населения России с 2021 г. имеет тенденцию к снижению, с 2021 по 2025 гг. численность населения сократилась на 1,8 млн. чел. и на данный момент составляет 146,1 млн. чел.

Корни проблемы кроются в демографическом кризисе 90-хх лет прошлого столетия, сильное негативное воздействие на современную демо-

графическую ситуацию оказала пандемия коронавирусной инфекции, которая свела к минимуму эффект от всех государственных мер, направленных на рост населения.

Специальная военная операция также оказывает влияние на демографическую составляющую кадрового кризиса, и с точки зрения имеющих потерь личного состава, и по причине вывода из экономики рабочей силы для участия в специальной военной операции. Часть населения по причине объявленной частичной мобилизации выехала из страны, например, по оценкам издания Forbes число выехавших осенью 2022 г. составило 600–700 тыс. чел.

На рис. 3 представим динамику рабочей силы, численности занятого в экономике и безработного населения:

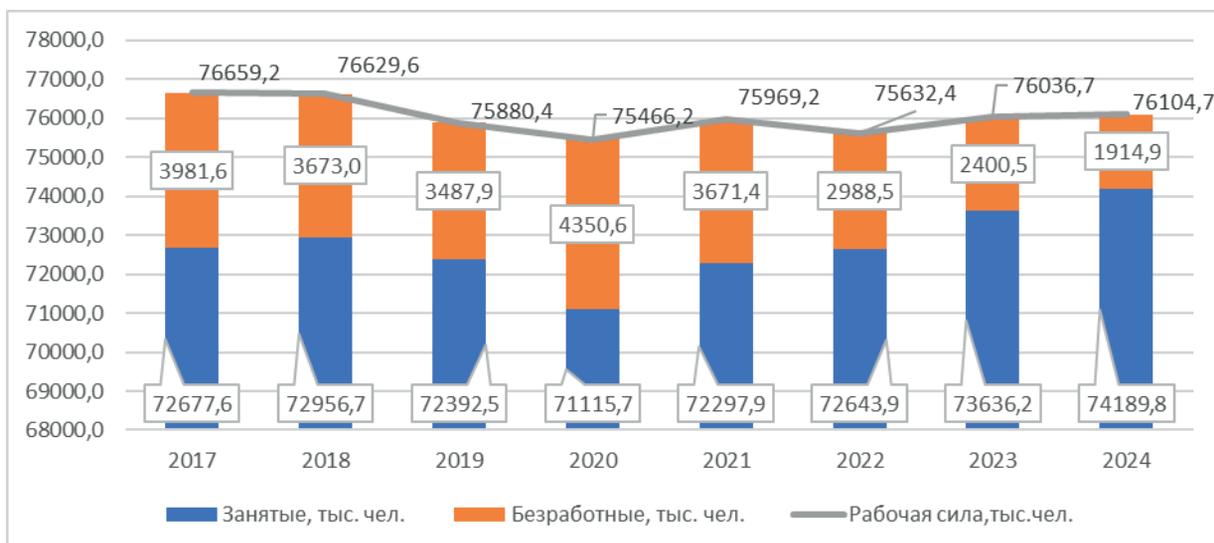


Рис. 3. Динамика рабочей силы, численности занятого в экономике и безработного населения РФ за период с 2017–2024 гг., % (построено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики с 2016 по 2023 гг.)

Не смотря на предпринятые меры, например, проведенную в 2018 году пенсионную реформу, численность рабочей силы с 2018 по 2024 г. сократилась на более чем на 0,5 млн. человек или 0,7%. Можно отметить, что обвала показателя не произошло, в том числе, благодаря присоединению к России в 2022 г по итогам проведенного референдума четырех новых субъектов.

Число безработных в последние годы является рекордно низким, что только подтверждает кризисную ситуацию на рынке труда и свидетельствует об отсутствии необходимого кадрового резерва.

При этом занятость населения растет, но темпы роста недостаточные для удовлетворения по-

требности промышленных предприятий в кадрах при реализации производственной деятельности и ее расширения.

2. Изменения в миграционной политике. Исторически сложилось, что значительную долю на российском рынке труда занимают мигранты, которые трудятся практически во всех сферах нашей экономики.

Поэтому ужесточение миграционной политики по объективным вынужденным причинам, связанным и с ростом преступности среди мигрантов, и многочисленными фактами нелегальной трудовой миграции и другими, привело и к усилению дефицита кадров в экономике России.

В связи с принятыми законодательными мерами появился запрет на найм мигрантов организациями в разных сферах: образовательной деятельности, производстве пищевых продуктов, общественном транспорте, сфере услуг и др., например, в Краснодарском крае мигранты не могут трудоустроиться и на промышленные предприятия. [10]

За последние 10 лет число мигрантов уменьшилось практически в два раза, в настоящее время в России проживает порядка 2,0–3,5 млн. трудовых мигрантов, 85% которых это выходцы из Таджикистана, Узбекистана и Киргизии. [12]

Промышленные предприятия в 2024 году привлекли 47000 квалифицированных трудовых мигрантов из визовых стран. Одной из новых тенденций в трудовой миграции является рост привлеченной иностранной рабочей силы не из стран ближнего зарубежья, привлекаются работники из Индии, Вьетнама, Филиппин, Китая и др. [2]

В России сохраняется высокая потребность в привлечении иностранной рабочей силы, квота, установленная на 2025 г., составила 234,9 тыс. разрешений по квалифицированной рабочей силе, это работники для промышленности и инфраструктурных проектов.

3. Недостаточная подготовка кадров по необходимым промышленности направлениям и специальностям. Несмотря на увеличение контрольных цифр приема на технические специальности,

не удастся значительно увеличить приток выпускников по инженерно-техническим специальностям и направлениям в промышленность.

В результате исследования Минобрнауки выяснилось, что из всего выпуска студентов-инженеров до 30% работают на должностях, не требующих высшего образования, то есть работают не по специальности и можно предположить, что вложения государства в образование студентов технических специальностей имеют признаки неэффективности.

Данная ситуация развивается по ряду причин: 1) низкие конкурсы и высокие контрольные цифры приема на инженерные специальности приводят к тому, что зачисляются в том числе и слабые студенты, которые не имеют потенциала развития в своей профессии, многие отчисляются во время обучения; 2) выпускники не обладают нужными компетенциями для работы в промышленности 3) выпускники уходят в другие отрасли с более привлекательными условиями труда. [7]

4. Недостаточно привлекательные условия труда в промышленности. Уровень заработной платы в промышленности не является самым высоким, а условия труда не соответствуют современным стандартам. При этом предприятиям нужны именно высококвалифицированные работники.

Уровень заработной платы по видам экономической деятельности в 2024 г. представлен на рис. 4:



Рис. 4. Среднемесячная номинальная заработная плата в РФ в 2024 г., руб. (построено авторами на основе данных Федеральной службы государственной статистики за 2024 г.)

Номинальная заработная плата в обрабатывающей промышленности уступает среднероссийскому уровню по всем видам экономической деятельности и составляет 87975 руб., при этом, например, в IT- отрасли уровень заработной платы в 2024 г. составил 166037 руб. Лидер — финансовая и страховая деятельность, где номинальная заработная плата превысила 205 тыс. руб.

По проблеме кадровой обеспеченности в реальном секторе экономики сформировались следующие тенденции:

1. Рост среднесписочной численности персонала в обрабатывающих производствах. С 2021 по 2024 год число занятых в обрабатывающей промышленности выросло на 6,6% и составило 7,08 млн. чел., это лидирующая позиция среди всех отраслей экономики. При этом кадровая обеспеченность остается низкой, то есть рост потребности опережает прирост численности работников промышленных предприятий.

Доля занятых в обрабатывающей промышленности РФ представлена на рис. 5:

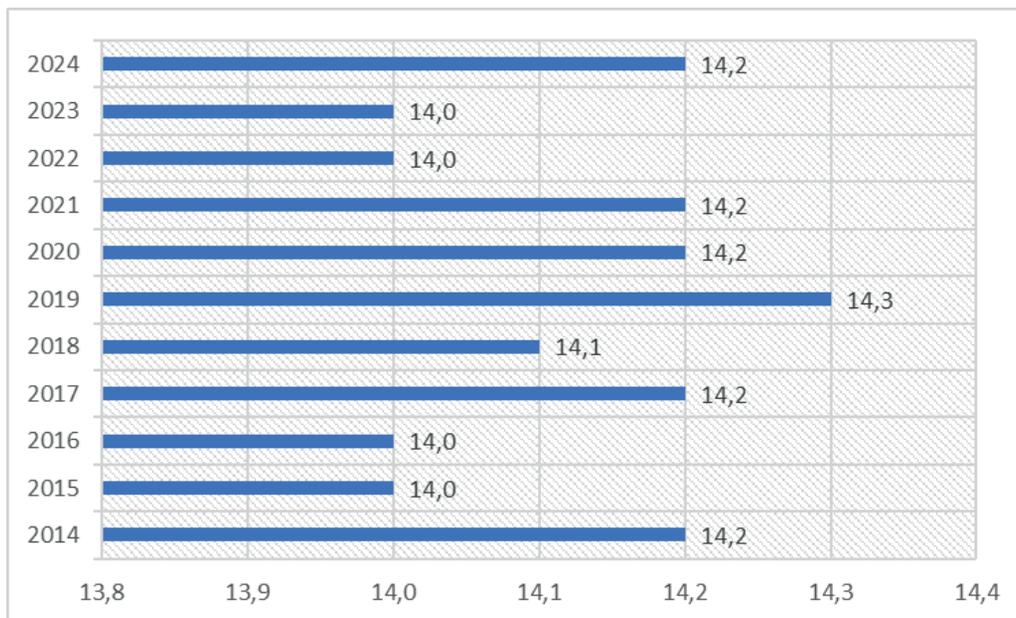


Рис. 5. Доля занятых в обрабатывающей промышленности РФ за период с 2014–2024 гг., %
(построено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики с 2014 по 2024 гг.)

Заметного роста доли занятых в обрабатывающей промышленности не произошло, то есть приоритет занятости в промышленности не стал более очевидным, не подтвердился перераспределением занятости в связи с поставленными перед промышленностью стратегическими целями.

В периоды роста и падения численности рабочей силы в РФ доля занятых в обрабатывающей промышленности колеблется в диапазоне от 14 до 14,2% и только в 2019 году доля занятых была немного выше и составила 14,3%.

При этом нельзя не отметить, что обрабатывающая промышленность — это вторая отрасль по числу занятых, на первом месте находится оптовая и розничная торговля и ремонт автотранспортных средств, где доля занятых превышает 15%.

2. Высокотехнологичные отрасли быстрее наращивают численность персонала. По отноше-

нию к четвертому кварталу 2023 г. численность работников в 2024 году увеличилась на 4,8%. Наибольший рост показывает отрасль по производству машин и оборудования.

3. Растет число высокопроизводительных рабочих мест. В период с 2019 по 2024 год число таких мест выросло на 44%, наибольший прирост отмечен в 2023–2024 гг., где число высокопроизводительных рабочих мест выросло на 10,58 и 13,01% соответственно. [1]

4. Производительность труда в обрабатывающей промышленности восстановила свои позиции после падения 2022 г. и продолжает расти в 2024 г.

Индекс производительности труда в целом по всем отраслям экономики и обрабатывающей промышленности РФ за период с 2017–2024 гг. представлен на рис. 6:



Рис. 6. Индекс производительности труда в целом по отраслям экономики и обрабатывающей промышленности РФ за период с 2017–2024 гг., % (построено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики с 2017 по 2024 гг.)

С 2017 по 2024 г. производительность труда в обрабатывающей промышленности имела тенденцию роста, исключением является шоковый для российской экономики 2022 г.

В целом же по экономике незначительное падение производительности труда произошло и в 2020 г., что связано с реализацией противоэпидемических мер, в том числе ограничивающих деятельность предприятий ряда отраслей.

На протяжении всего рассматриваемого периода за исключением 2021 г. показатели обрабатывающей промышленности опережают среднероссийские показатели. Наибольший разрыв наблюдается в 2021 г., где среднероссийский показатель потерял 0,4%, а индекс производительности труда в обрабатывающей промышленности наоборот вырос на 4,2%

5. Российские промышленные предприятия в сложившейся ситуации вынуждены были активизировать свои усилия на рынке труда по привлечению рабочей силы. Предприятия совершенствуют HR менеджмент, реализуя современные методы удержания и мотивации персонала.

Условия труда все больше диктуют работники, а не работодатели. Это заключается в выборе более привлекательных условий труда с применением индивидуального подхода, более широкой линейки мер материальной и нематериальной мотивации персонала, что потребовало от организаций

перестройки системы управления человеческими ресурсами. Также работодателям было необходимо пересмотреть критерии отбора и условия труда, для того чтобы иметь возможность предоставлять рабочие места людям предпенсионного и пенсионного возраста, лицам с ограниченными возможностями, а также студентам.

6. Интенсификация сотрудничества рынка труда, предпринимателей и системы образования РФ. Разрабатываются совместные проекты, например, Федеральный проект «Профессионалитет», который направлен на обучение выпускников 9–11 классов с практическим уклоном и позволяет студентам за более короткий период времени (до 2-х лет, для сложных специальностей до 3-х) приобрести интересную и востребованную в экономике профессию с дальнейшим трудоустройством.

Программа инициирована Министерством просвещения РФ, реализуется учебными заведениями при поддержке промышленных предприятий. [8]

Связь рынка труда и системы образования традиционно заключается в корректировке и пересмотре образовательных программ, разработке новых программ по востребованным в экономике специальностям, в привлечении работодателей к участию в образовательном процессе, организации на предприятиях производственных практик и др.

Министерство науки и образования управляет набором в вузы на востребованные рынком труда специальности и направления с помощью регулирования контрольных цифр приема на бюджетные места, а с 2025 года также будет регулироваться и прием на платные отделения вузов.

В целом совместными усилиями ситуация с кадровой обеспеченностью промышленных предприятий улучшается, меры имеют положительный результат, но кадровый дефицит по-прежнему остается высоким.

В связи с этим необходимо интенсифицировать работу, в первую очередь, по созданию более привлекательных условий труда. Главным конкурентом обрабатывающей промышленности явля-

ется ИТ сфера, которая предоставляет сотрудникам лучшие условия труда, более высокую заработную плату, различные возможности развития и карьерного роста.

Во-вторых, работа с будущими инженерами должна проводиться, начиная со школьной скамьи, стимулируя интерес к точным наукам, привлекая заинтересованных школьников к участию в различных программах и проектах.

И самое главное, реализуемая государством стратегия по поддержке обрабатывающей промышленности должна включать в себя цели и задачи по обеспечению и развитию кадрового потенциала как важнейшего условия достижения промышленностью своих стратегических целей.

Список источников

1. Актуальные тенденции на рынке труда в отраслях промышленности / И. С. Лола (рук. авт. кол.), Д. Г. Асосков; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; — М.: НИУ ВШЭ, 2025. — 23 с.
2. В 2024 году промпредприятия привлекли 47000 трудовых мигрантов из визовых стран // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/06/23/1119167-v-2024-godu-prompredpriyatiya-privlekli-47-000-trudovih-migrantov-iz-vizovih-stran>
3. *Голенкова З. Т., Орехова И. М.* Рынок труда в условиях санкций: потребность в профессиях // Россия реформирующаяся. 2023. № 21. С. 230–247.
4. *Егоров П. А., Волков В. И.* Проблема кадрового дефицита в промышленности в контексте обеспечения экономической безопасности // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 3. С. 731–742.
5. *Кузнецов С. В., Горин Е. А., Имзалиева М. Р.* Национальный технологический суверенитет и три уровня кадрового обеспечения промышленности // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 8. С. 938–955.
6. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/>
7. Пропавшие технари. Почему 30% инженеров работают там, где диплом не нужен // АиФ. URL: <https://aif.ru/society/education/propavshie-tehnari-pochemu-30-inzhenerov-rabotayut-tam-gde-diplom-ne-nuzhen>
8. Профессионалитет. О проекте. URL: <https://япроф.рф/about/>
9. *Субботина Т. Н., Миренкова В. О.* Проблема кадровой обеспеченности российских организаций: анализ показателей рынка труда 2022–2023 // Дневник науки. 2023. № 8 (80).
10. 3. Такси, общепит, торговля: где запретят работать мигрантам // Парламентская газета. URL: <https://www.pnp.ru/politics/taksi-obshhepit-torgovlya-gde-zapretyat-rabotat-migrantam.html>
11. Федеральная служба государственной статистики. URL:
12. Ю. Ф. Флоринская. Трудовая миграция в Россию: сокращение потоков на фоне мало меняющейся географии // Журнал НЭА, № 2 (63), 2024, с. 223–232

References

1. Current trends in the labor market in industrial sectors / I. S. Lola (head of the writing team), D. G. Asoskov; Nat. research. University “Higher School of Economics”; — М.: National Research University Higher School of Economics, 2025. — 23 p.
2. In 2024, industrial enterprises attracted 47,000 labor migrants from visa countries // Vedomosti. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/06/23/1119167-v-2024-godu-prompredpriyatiya-privlekli-47-000-trudovih-migrantov-iz-vizovih-stran>
3. *Golenkova Z. T., Orekhova I. M.* The labor market under sanctions: the need for professions // Reforming Russia. 2023. No. 21. Pp. 230–247.

4. *Egorov P. A., Volkov V. I.* The problem of personnel shortage in industry in the context of economic security// *Economy, entrepreneurship and law*. 2024. Vol. 14. No. 3. Pp. 731–742.
5. *Kuznetsov S. V., Gorin E. A., Imzalieva M. R.* National technological sovereignty and three levels of personnel provision for industry//*Economics and management*. 2023. Vol. 29. No. 8. Pp. 938–955.
6. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/>
7. Missing techies. Why 30% of Engineers Work Where a Diploma Is Not Needed//*AiF*. URL: <https://aif.ru/society/education/propavshie-tehnari-pochemu-30-inzhenerov-rabotayut-tam-gde-diplom-ne-nuzhen>
8. Professionalism. About the project. URL: <https://япроф.рф/about/>
9. *Subbotina T. N., Mirenkova V. O.* The Problem of Staffing in Russian Organizations: Analysis of Labor Market Indicators 2022–2023// *Science Diary*. 2023. No. 8 (80).
10. Taxi, Catering, Trade: Where Migrants Will Be Banned from Working//*Parliamentary Newspaper*. URL: <https://www.pnp.ru/politics/taksi-obshhepit-torgovlya-gde-zapretyat-rabotat-migrantam.html>
11. Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru/>
12. Yu. F. Florinskaya. Labor migration to Russia: reducing flows against the backdrop of little-changing geography// *NEA Journal*, No. 2 (63), 2024, pp. 223–232

Информация об авторах:

Е. М. ЛУКИНА — студент

Information about the authors:

E. M. LUKINA — Student

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 331.5

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.008

ВКЛАД ТРУДА ДОБРОВОЛЬЦЕВ В ВВП

*Елена Алексеевна Порохова¹, Виктор Константинович
Тын², Татьяна Сергеевна Васильева³*

*^{1, 2} Санкт-Петербургский государственный экономический
университет, Санкт-Петербург, Россия*

*³ Институт текстиля и моды Санкт-Петербургского
государственного университета промышленных
технологий и дизайна, Санкт-Петербург, Россия*

¹ lena_p.s1@mail.ru

² victor.tyn@mail.ru

³ vassitava@mail.ru

*Автор, ответственный за переписку: Елена
Алексеевна Порохова, lena_p.s1@mail.ru*

Аннотация. Глобальный вклад труда добровольцев в ВВП составляет около 1%. Дифференцированный коэффициент уровня квалификации волонтеров является залогом более точных расчетов вклада в ВВП. Повышение квалификации добровольцев должно стать важной задачей для организаторов добровольческой деятельности. Успешная реализация волонтерских программ вносит положительный вклад в экономическое развитие страны.

Ключевые слова: волонтерская деятельность, добровольцы, экономическая эффективность, ВВП

Для цитирования: Порохова Е. А., Тын В. К., Васильева Т. С. Вклад труда добровольцев в ВВП // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 7. Т. 3. С. 68–75; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.008>

Original article

Economics and management of enterprises and industries

CONTRIBUTION OF VOLUNTEER LABOR TO GDP

Elena A. Porokhova¹, Victor K. Tyn², Tatiana S. Vasileva³

^{1, 2} St. Petersburg State Economic University, Saint Petersburg, Russia

³ Institute of Textiles and Fashion, St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia

¹ lena_p.s1@mail.ru

² victor.tyn@mail.ru

³ vassitava@mail.ru

Corresponding author: Elena Alekseevna Porokhova, lena_p.s1@mail.ru

Abstract. The global contribution of volunteer labor to GDP is about 1%. The differentiated coefficient of the level of volunteer qualification is the key to more accurate calculations of the contribution to GDP. Improving the qualifications of volunteers should become an important task for organizers of volunteer activities. Successful implementation of volunteer programs makes a positive contribution to the economic development of the country.

Keywords: volunteering, volunteers, economic efficiency, GDP

For citation: Porokhova E. A., Tyn V. K., Vasileva T. S. Contribution of volunteer labor to GDP // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 68–75 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.008>

© Порохова Е. А., Тын В. К., Васильева Т. С., 2025

Введение. Масштаб волонтерского движения увеличивается с каждым годом, всё больше желающих регистрируется на ЕИС «Добро.рф», чтобы принимать участие в добрых делах. В 2025 году число неравнодушных людей, зарегистрированных на портале, составило 8 361 855 человек, что составляет 5,73% от общего населения страны [2]. Если рассматривать динамику роста количества всех волонтеров, включая незарегистрированных в системе, то в 2013–2014 годах в волонтерских проектах принимало участие 3% населения страны, а в 2024–28% [9]. В мировом масштабе число добровольцев превышает 1 миллиард человек.

Основная часть

Волонтерство становится всё более приоритетным направлением в молодежной политике. Появляется больше программ поддержки, стимулирующих развитие и открытие новых НКО и Волонтерских центров по всей стране. Волонтеры предоставляют услуги в самых различных сферах. Только событийное волонтерство подразумевает под собой помощь при проведении культурно-массовых и спортивных мероприятий, форумов, выставок, акций. Свою помощь они предлагают как на позициях, не требующих особой подготовки и специфических навыков, так и на профильных функциях, оказывая лингвистические, логистические, информационно-технологические, медицинские и другие услуги. А следовательно, волонтерская деятельность, как сфера услуг, вносит существенный вклад в развитие экономики отдельных регионов и страны.

Одним из критериев оценки качества волонтерских проектов является анализ их экономической эффективности. Достоверная оценка экономической составляющей проекта позволяет не только контролировать расходование средств, но и повышать качество реализации проекта в целом, обеспечивая достижение поставленных целей при оптимальном использовании ресурсов.

Наиболее показательной оценкой эффективности волонтерской деятельности является её вклад в валовый региональный продукт (ВРП) или валовый внутренний продукт страны (ВВП). Данный показатель позволяет определить потенциальный рост — рассматривается возможность увеличения ВВП через повышение квалификации персонала или волонтеров. В дальнейшем это позволит разработать стратегию для повышения качества реализации проектов и определить инвестиционные необходимости.

В основу рассмотренной ниже методики оценки волонтерской деятельности вошли подходы, разработанные Международной организацией труда (МОТ). Впервые в России данная методика была применена в 2015 году Росстатом [1].

С целью определить, какую бы заработную плату получал волонтер за свою деятельность, берётся заработная плата сотрудников наиболее близких сфер услуг.

Важной деталью для расчёта является коэффициент более низкого уровня квалификации добровольцев по сравнению со средним по категории сотрудником из выделенной сферы. Принято использовать коэффициент, равный 0,5–0,6. В случае совершенно разных по сферам деятельности задач или, наоборот, слишком близких, допускается использование других коэффициентов.

Для расчёта вклада труда добровольцев в ВВП/ВРП используется формула, адаптированная под нюансы волонтерской деятельности. На макроуровне стоимостная оценка труда добровольцев может быть рассчитана в конкретный год как двенадцатикратная среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, умноженная на коэффициент и умноженная на годовую численность добровольцев. Получившийся результат при соотношении с величиной ВВП/ВРП (в текущих ценах) за год расчёта даёт результирующий показатель величины вклада труда добровольцев в ВВП/ВРП.

Формула для расчёта [1]:

$$\frac{12 \times \text{СННЗП} \times 0,6\text{к} \times \text{ЧД}}{\text{ВВП}} \times 100\%, \quad (1)$$

где СННЗП — среднемесячная номинальная начисленная заработная плата;

0,6к — коэффициент для учёта более низкого уровня квалификации добровольцев по сравнению со средним по категории сотрудником из выделенной сферы;

ЧД — численность добровольцев (в пересчёте на полную занятость);

ВВП — величина валового внутреннего продукта в текущих ценах за год.

Для расчёта вклада труда добровольцев на уровне региона в формуле вместо показателя ВВП используются данные о величине валового регионального продукта в текущих ценах за год расчёта [1].

Цель исследования — определить значимость вклада труда добровольцев, путем использования формулы, разработанной Международной организацией труда. Выявить и предложить варианты усовершенствования данных методов оценки вклада волонтеров.

Результаты исследования

Рассмотрим на примере волонтерского сообщества «Волонтеры Зенита». Каждый матч на «Газпром Арене», стадионе «Смена» и некоторых других локациях в городе волонтеры данного

$$\frac{12 \times 5872,5 \times 0,6к \times 5320}{13500 \text{ млрд}} \times 100\% = 0,001666224000\% , \quad (2)$$

Формула для расчёта вклада в ВВП России:

$$\frac{12 \times 5872,5 \times 0,6к \times 5320}{200040,0 \text{ млрд}} \times 100\% = 0,000112447630\% , \quad (3)$$

Для сравнения, в 2021 году вклад в ВРП составил 0,004834%, а вклад в ВВП — 0,0001935%. Такое снижение показателей связано с резким ростом ВВП и ВРП Санкт-Петербурга, а также сокращением количества сотрудников КРС и волонтеров из-за расформирования некоторых функций, задействованных во время пандемии Covid-19.

Волонтерское сообщество хоккейного клуба СКА с переездом на новый стадион стремительно развивается. Численность добровольцев, задействованных на каждом матче, увеличивается. Рассмотрим вклад волонтеров, помогающих на матчевых и концертных сменах на «СКА-Арене»:

Данные для расчёта:

$$\frac{12 \times 9135 \times 0,5 \times 0,6к \times 2553}{13500 \text{ млрд}} \times 100\% = 0,000621910800\% , \quad (4)$$

проекта помогают гостям и участникам событий получить необходимые сервисы. В каждом домашнем матче на «Газпром Арене» волонтеры задействованы в 8 различных функциях. Беря в расчёт наиболее схожие функции для волонтеров и стюардов (контролёров-распорядителей — далее КРС), по формуле (1) можно рассчитать вклад волонтеров одной функции в ВРП/ВВП.

Данные для расчёта:

Средняя заработная плата КРС — 450 рублей/час до вычета налога (13%).

Беря в среднем длительность смены — 5 часов, при 3-х рабочих днях в месяц. Получаем за один месяц 1 стюард зарабатывает — 5872,5 рублей.

Ежегодно на похожей по задачам функции (рассматривается площадка только «Газпром Арене») задействовано около 5320 добровольцев, длительность смены которых составляет также 5 часов.

ВРП Санкт-Петербурга в 2024 году составил¹ — 13500,0 млрд. рублей.

ВВП России в 2024 году составил — 200040,0 млрд. рублей.

Формула для расчёта вклада в ВРП Санкт-Петербурга:

Средняя заработная плата КРС — 350 рублей/час до вычета налога (13%).

Беря в среднем длительность смены — 5 часов, при 5-и рабочих днях в месяц. Получаем за один месяц 1 стюард зарабатывает — 9135 рублей.

Ежегодно на похожей по задачам функции задействовано около 2553 добровольцев, длительность смены которых составляет 2,5 часа.

ВРП Санкт-Петербурга в 2024 году составил — 13500,0 млрд. рублей.

ВВП России в 2024 году составил — 200040,0 млрд. рублей.

Формула для расчёта вклада в ВРП Санкт-Петербурга:

¹ Прогнозная цифра, поскольку нет официально опубликованной статистики за 2024 год [10].

Формула для расчёта вклада в ВВП России:

$$\frac{12 \times 9135 \times 0,5 \times 0,6к \times 2553}{200040,0 \text{ млрд}} \times 100\% = 0,000041970585\%, \quad (5)$$

Таким образом, для проведения расчётов и выявления вклада добровольческого труда в валовый региональный продукт Санкт-Петербурга или валовый внутренний продукт страны необходимо получить точные статистические данные, подтверждающие общее количество волонтеров за год, а также уровень заработной платы по сопоставимой форме занятости.

Однако, учитывая, что мероприятия, на которых помогают волонтеры, в большей мере имеют нерегулярный характер (количество мероприятий каждый месяц отличается), для получения более точных данных рекомендуется проводить расчёт, учитывая данную особенность. А следовательно, для определения размеров заработной платы сотрудника в год необходимо первоначально просуммировать ежемесячную заработную плату.

Предложение усовершенствования формулы для расчётов

В этой формуле есть несколько недостатков. Поскольку тим-лидеры, имея большой опыт и на-

копленные навыки, выполняют больше задач, чем обычные волонтеры, но не получают заработную плату, их нельзя оценивать в общем числе волонтеров с единым коэффициентом. Проблема неоднозначности коэффициента может коснуться также волонтеров разных функций.

Так, например, во время реализации волонтерской программы Чемпионата Европы UEFA EURO 2020 часть волонтеров были задействованы на позициях, где требовались определённые технические, лингвистические или медицинские знания, и данную деятельность могут осуществлять люди, имеющие подтверждение своего опыта, а были позиции, где волонтеры лишь информировали о необходимости носить средства индивидуальной защиты. Таким образом, при расчёте формулы стоит учитывать разный уровень квалификации добровольцев и определять размер коэффициента для каждой функции индивидуально. В таком случае показатель окажется более точным.

Формула для расчёта:

$$\frac{12 \times \text{СННЗП} \times ((0,6к \times \text{ЧД})_1 + (0,6к \times \text{ЧД})_2 + (0,6к \times \text{ЧД})_n) \times 100\%}{\text{ВВП}}, \quad (6)$$

Или:

$$\frac{12 \times \text{СННЗП} \times (\text{ЧДК}_1 + \text{ЧДК}_2 + \text{ЧДК}_n) \times 100\%}{\text{ВВП}}, \quad (7)$$

где =

ЧДК — это численность добровольцев с использованием коэффициента

Таким образом для Зенита:

Таблица 1

Статистика «Волонтеры Зенита»²

| Функция | Количество волонтеров в год | Коэффициент |
|------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Тим-лидеры | 112 | 0,8 |
| Информационная группа | 868 | 0,5 |
| Церемония и загольные | 1316 | 0,4 |
| Билетный контроль и входная группа | 2268 | 0,6 |
| Камера хранения | 168 | 0,4 |
| Контроль качества и VIP | 588 | 0,5 |

Вклад в ВРП: 0,001446984000

Вклад в ВВП: 0,000097651890

² Примечание. Составлено автором на основе статистических данных, собранных в процессе участия в волонтерской программе

Что является ниже ранее рассчитанного показателя по причине использования в формуле более

низких коэффициентов (для некоторых функций привлекаются «новички» в этой сфере).

Для СКА:

Таблица 2

Статистика «Волонтёры СКА»³

| Функция | Количество волонтёров в год | Коэффициент |
|-------------------------|-----------------------------|-------------|
| Тим-лидеры | 207 | 0,8 |
| Информационная группа | 759 | 0,5 |
| Медиа | 46 | 0,7 |
| Входная группа и сектор | 1380 | 0,6 |
| VIP и ГБР | 161 | 0,5 |

Вклад в ВРП: 0,000603234800

Вклад в ВВП: 0,000040710207

Что также является ниже показателей по вышеуказанным причинам.

При дифференцированном подходе к оценке вклада добровольческого труда в ВВП и ВРП видим, что показатели могут сильно отличаться от усредненного расчета. Чтобы не допускать снижение этого показателя, необходимо стремиться к тому, чтобы коэффициент уровня квалификации волонтёров стремился к единице. Для этого необходимы систематические обучения и тренинги.

Стоит отметить, что помимо прямого вклада от оказанной добровольцами услуги в ВВП и ВРП вносится вклад от различных дополнительных сервисов, которые предоставляются самим добровольцам. Уже рассмотренные два волонтерских проекта «Волонтёры Зенита» и «Волонтёры СКА» предоставляют своим волонтерам широкую программу поощрения. В зависимости от продолжительности смены предоставляется холодное и/или горячее питание, экипировка и сувенирная продукция. На масштабных мероприятиях всероссийского и международного уровней довольно часто волонтерам предоставляют проживание и проезд к площадкам мероприятия.

Значимой составляющей сервисов для волонтеров является их отбор и обучение. Здесь задействуется большое количество специалистов и ресурсов. Таким образом, мы видим, что за каждым волонтером стоит не просто его личный вклад, но и большая команда представителей разных сфер услуг, начиная от специалистов и супервайзеров волонтерских центров, заканчивая поварами, водителями, дизайнерами и другими.

Волонтерские центры и НКО [5; 3] являются как раз теми структурами, чья деятельность хо-

рошо иллюстрирует прямой вклад волонтерства в экономическое развитие региона. Это характеризуется созданием новых рабочих мест, а также сокращением затрат на социальные услуги, поскольку волонтерская организация становится местом притяжения большого числа единомышленников и начинает выполнять роль своеобразного объекта социальной поддержки. Участие в волонтерских проектах и регулярное прохождение обучений и тренингов повышает уровень профессионализма, способствует развитию навыков и компетенций, что становится точкой опоры в развитии человеческого капитала.

Зависимость масштабности мероприятия и волонтерского вклада

Волонтерские центры и НКО становятся той точкой притяжения, вокруг которой концентрируются волонтеры, участвующие на протяжении длительного времени в мероприятиях самого разного уровня. Это могут быть как разовые крупные мероприятия, так и регулярные небольшие проекты.

Нельзя однозначно утверждать, что только масштабные мероприятия с точки зрения участия в них волонтеров имеют высокое значение для экономики. Ниже рассмотрим примеры, отражающие важность всех волонтерских инициатив.

Согласно классификации волонтерских проектов, их принято подразделять по уровням: местный, городской, региональный, федеральный, всероссийский и международный [6]. Обычно чем выше уровень мероприятия, тем больше его масштабность, тем больше волонтеров задействовано на нём, а следовательно, будет выше их вклад в экономику страны в моменте.

³ Примечание. Составлено автором на основе статистических данных, собранных в процессе участия в волонтерской программе

Уровень мероприятий и количество волонтеров.

| Уровень мероприятий | Пример мероприятия, 2024 год | Количество волонтеров |
|---------------------|---|-----------------------|
| Местный | Званый гость Университет СПбГЭУ [7] | 15 |
| Городской | VII Царскосельский Марафон | 100 |
| Региональный | Алые паруса | 400 |
| Федеральный | Забег.РФ | 600 |
| Международный | Петербургский международный экономический форум [4] | 800 |

Таблица 3 хорошо иллюстрирует, как в зависимости от уровня мероприятий растёт число задействованных в них добровольцев. Вместе с тем участие волонтеров в не столь масштабных, но регулярных проектах делает их вклад порой не менее ощутимым. Так, за 2024 год количество волонтеров, прошедших через мероприятия Волонтерского центра СПбГЭУ, составило 6289 человек [7]. Количество волонтеров, задействованных на мероприятиях Газпром Арены от «Волонтеров Зенита», составило в тот же год 5320 человек. Оба этих числа превышают суммарное количество волонтеров, задействованных на Всемирном фестивале молодежи 2024. Это лишний раз иллюстрирует, что развитию волонтерских инициатив на местном уровне, в том числе при образовательных учреждениях, следует уделять достойное внимание.

Представленную ранее методику расчетов можно применить не только к Волонтерским центрам, но и к отдельным волонтерским программам (мероприятиям).

$$\frac{24750 \times 0,7 \times 4000}{200040,0 \text{ млрд}} \times 100\% = 0,000000346430713857229\%, \quad (8)$$

Как видно, вклад деятельности волонтеров Всемирного фестиваля молодежи в ВВП России составил довольно весомую долю, учитывая, что волонтеры были задействованы всего 2 недели. Подобные мероприятия аналогичного масштаба проводятся регулярно, а следовательно, можно утверждать, что участие добровольцев не только вносит неоценимый вклад в реализацию самого мероприятия, но и оказывает благоприятный эффект на экономику страны.

Вывод

С каждым годом количество волонтеров во всех странах увеличивается, волонтерам поручается всё больше задач в разных направлениях. И поэтому так важно делать акцент на подготовке и обучении волонтеров, поскольку в будущем это приведет к увеличению вклада в ВВП. С этой за-

Рассмотрим Всемирный фестиваль молодежи, состоявшийся на Федеральной территории «Сириус» 2024. По квоте общее количество волонтеров составило 4000 человек, которые были распределены по 15-ти разным функциям [8].

Для усреднённых расчетов используется ставка ближайших к волонтерам по сфере сотрудников — 450 рублей в час, среднее количество часов у каждого волонтера суммарно составило 55 часов, а следовательно, за отработанный период сотрудник при таком графике мог бы заработать 24750 рублей. Так как большинство волонтеров имеют специальную подготовку, а именно являются лингвистами, медицинскими работниками, специалистами в области международных отношений и представителями других профильных специализаций, будет использоваться коэффициент, равный 0,7.

Формула для расчета вклада в ВВП России:

дачей хорошо справляются волонтерские центры и специализированные НКО, которые предоставляют свои услуги не только по отбору волонтеров на мероприятия, но и регулярному и эпизодическому (под конкретный запрос) обучению. Такие центры становятся всё более важными социальными структурами, являясь ключевым звеном, объединяющим вокруг общей идеи много разных людей.

В мировой практике показатель вклада добровольцев в ВВП страны позволяет оценивать конкурентоспособность страны на международной арене.

Таким образом, волонтерство является значимым экономическим феноменом, который вносит существенный вклад в развитие экономики страны и мировой экономики в целом, при этом охватывая практически все сферы общественной жизни.

Список источников

1. Метелев А. П., Белановский Ю. С., Мерсиянова И. В. Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО: учебник. Москва: НИУ ВШЭ, 2022. С. 232–234. ISBN 978-5-7598-2634-7.
2. База знаний Единой информационной системы «Добро.РФ» [Электронный ресурс]. URL: <https://dobro.ru/analytics> (дата обращения: 16.06.2025).
3. Имаева Л. М. Экономический подход к исследованию волонтерства [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-podhod-k-issledovaniyu-volonterstva/viewer> (дата обращения: 16.06.2025).
4. Люди в фор(у)ме. Кто на ПМЭФ знает буквально все и обо всем [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://project322622.tilda.ws/longreads/72415340> (дата обращения: 06.07.2025).
5. Минэкономики оценит вклад волонтеров и благотворителей в российский ВВП [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/econom>
6. Стандарт работы организатора добровольческой/волонтерской деятельности. Москва: Ассоциация волонтерских центров, 2021. С. 94. ISBN 978-5-6044577-3-3.
7. Статистическая база Волонтерского центра СПбГЭУ [Электронный ресурс].
8. Сулима Л. О. Сборник нормативных документов и методических материалов по реализации волонтерской программы Всемирного фестиваля молодежи. Москва, 2024. С. 88–89.
9. Татьяна Илюшникова: вклад сектора НКО и волонтерства в экономику страны составляет порядка 1,5% ВВП [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/press/stati_i_intervyu/tatyana_ilyushnikova_vklad_sektora_nko_i_volonterstva_v_ekonomiku_strany_sostavlyayet_poryadka_15_vvp.html (дата обращения: 16.06.2025).
10. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 02.04.2025).

References

1. Metelev, A. P., Belanovskij, Yu. S., Mersyanova, I. V. (2022) Organizaciya dobrovol'cheskoj (volonterskoj) deyatel'nosti i vzaimodejstvie s social'no orientirovannymi NKO [Organization of volunteer activities and interaction with socially oriented NGOs]. Moscow: HSE, pp. 232–234. ISBN 978-5-7598-2634-7.
2. Baza znaniy Edinoj informacionnoj sistemy «Dobro.RF» [Knowledge base of the Unified Information System “Dobro.RF”]. Available at: <https://dobro.ru/analytics> (Accessed: 16.06.2025)
3. Imaeva, L. M. (2019) Ekonomicheskij podhod k issledovaniyu volontersva [Economic approach to the study of volunteering]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-podhod-k-issledovaniyu-volonterstva/viewer> (Accessed: 16.06.2025)
4. Lyudi v for(u)me. Kto na PMEF znaet bukval'no vse i obo vsem [People in form: Who at SPIEF knows literally everything about everything]. *Fontanka.ru*. Available at: <https://project322622.tilda.ws/longreads/72415340> (Accessed: 06.07.2025)
5. Minekonomiki ocenit vklad volontorov i blagotvoritelej v rossijskij VVP [Ministry of Economic Development will assess the contribution of volunteers and benefactors to Russian GDP]. *RBC*. Available at: <https://www.rbc.ru/economics/24/06/2022/62b459249a79471e6dac694c> (Accessed: 16.06.2025)
6. Standart raboty organizatora dobrovol'cheskoj / volonterskoj deyatel'nosti [Standard for organizers of volunteer activities] (2021). Moscow: Assotsiatsiya volonterskikh tsentrov, p. 94. ISBN 978-5-6044577-3-3.
7. Statisticheskaya baza Volonterskogo centra SPbGEU [Statistical database of the SPbSEU Volunteer Center]. [Internal document]
8. Sulima, L. O. (2024) Sbornik normativnyh dokumentov i metodicheskikh materialov po realizacii volonterskoj programmy Vsemirnogo festivalya molodezhi [Collection of regulatory documents and methodological materials for the implementation of the volunteer program of the World Youth Festival]. Moscow, pp. 88–89.
9. Tat'yana Ilyushnikova: vklad sektora NKO i volontersva v ekonomiku strany sostavlyayet

poryadka 1,5% VVP [Tatyana Ilyushnikova: The contribution of the NGO sector and volunteering to the country's economy is about 1.5% of GDP]. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii. Available at: https://www.economy.gov.ru/material/press/stati_i_intervyu/

tatyana_ilyushnikova_vklad_sektora_nko_i_volonterstva_v_ekonomiku_strany_sostavlyayet_poryadka_15_vvp.html (Accessed: 16.06.2025)
10. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki [Federal State Statistics Service]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/> (Accessed: 02.04.2025)

Информация об авторах:

Е. А. ПОРОХОВА — специалист по работе с молодёжью, магистрант кафедры проектного менеджмента и управления качеством;

В. К. ТЫН — аспирант кафедры проектного менеджмента и управления качеством;

Т. С. ВАСИЛЬЕВА — бакалавр, специальность «Искусство костюма и текстиля»

Information about authors:

E. A. POROKHOVA — Specialist in Youth Work, Master's Student of the Department of Project Management and Quality Management;

V. K. TYN — Postgraduate Student of the Department of Project Management and Quality Management;

T. S. VASILYEVA — Bachelor's degree in the field of Costume and Textile Arts

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 330

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.009

РАДИКАЛЬНО-СТРУКТУРАЛИСТИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА ОРГАНИЗАЦИИ

Владислав Борисович Сироткин¹

¹ Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Россия

¹ sirotkin1948@bk.ru

Аннотация. В данной статье рассмотрена целесообразность отображения отечественной организации с использованием радикально-структуралистической парадигмы, основополагающим аспектом которой является стремление к сохранению и укреплению установленного порядка, возглавляемого правящей коалицией. Автором указаны инструменты межорганизационного доминирования — ресурсная зависимость и институализация, сделан акцент на том, что учреждения играют ключевую роль, оказывая значительное влияние и контролируя ресурсы и условия обмена, а также отмечены особенности организации и доминирования в российской хозяйственной практике.

Ключевые слова: парадигма, организация, порядок, оппозиции, доминирование, инструменты, противоречия

Для цитирования: Сироткин В. Б. Радикально-структуралистическая парадигма организации // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 7. Т. 3. С. 76–82; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.009>

Original article

Economics and management of enterprises and industries

THE RADICAL STRUCTURALIST PARADIGM OF ORGANIZATION

Vladislav B. Sirotkin¹

¹ Saint Petersburg State University of Aerospace
Instrumentation, Saint Petersburg, Russia

¹ sirotkin1948@bk.ru

Abstract. This article examines the expediency of displaying a domestic organization using a radical structuralist paradigm, the fundamental aspect of which is the desire to preserve and strengthen the established order, led by the ruling coalition. The author identifies the tools of interorganizational dominance — resource dependence and institutionalization, emphasizes that institutions play a key role by exerting significant influence and controlling resources and exchange conditions, and highlights the features of organization and dominance in Russian economic practice.

Keywords: paradigm, organization, order, oppositions, dominance, tools, contradictions

For citation: Sirotkin V. B. The radical structuralist paradigm of organization // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 76–82 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.009>

© Сироткин В. Б., 2025

Введение. Предварительные замечания
 1. Известный американский физик, историк науки Томас Кун (1922–1996) утверждал, что [4; 5]:

— Парадигма — это общий теоретический и методологический каркас, в рамках которого ставятся и разрешаются значимые научные проблемы.

— Между двумя парадигмами существует радикальное различие — их категории, предназначенные для отображения пересекающихся феноменов, несоизмеримы. Только историки и революционные ученые могут обладать способностью к «двуязычию» и справляться с несоизмеримостью.

— В относительно краткий период, после того как наука находится в кризисе, ученые приходят к установлению новой парадигмы.

Из определения парадигмы Т. Куна следует, что в теории организации этот термин может иметь три значения: сформировавшийся взгляд на действительность (альтернативы реальности) или способ восприятия, социальная организация науки в виде коллективной научной мысли, инструменты и тексты для решения научных задач [2].

2. Структурализм утверждает, что: а) социальный мир познается через структуры, а не через функции или намерения; б) для понимания смысла явления вначале необходимо обнаружить глубинные основания, которые определяются структурными правилами. Структуралисты для сравнительного анализа разработали технологии организаций, поведения социальных групп, дисфункций и конфликтов.

3. Российский философ Грякалов Н. А. (1978–2014) полагал, что [6]:

а) Смысл — это посредник (буфер) между Я и миром, укротитель безумия и анестетик. На смыслах люди строят свою реальность. Реальность — это то, что видимо, но непостижимо, вещи до их смысла.

б) Язык — это машина (словарь понятий и логика), означающая вещи и вмещающая смыслы. Язык придает порядок безумству образов. Воображение дополняет субъекту нехватку бытия.

в) Слова-символы — это ставки в борьбе за доминирование, престиж [1] и символическую власть [2]. Слова проще поменять, чем

изменить вещи. Когда слова расходятся с делами, политическая власть начинает изменять значения слов. Политика может вменять формы бытия вопреки смыслу.

[1] Престиж — общественная оценка значимости субъекта, оказывающая значительное влияние на мотивы поведения.

[2] Символическая власть — способность господина убеждать и принуждать к смыслам вопреки сопротивлению подчиненного. Завоеватель по-новому связывает изначально гетерогенные элементы, обобщает и отождествляет их.

Метафоры и парадигмы восприятия организации

Известный бизнесмен и экономист Гарет Морган (р.1953) выделил четыре наиболее распространенные метафоры организации¹: машина, политическая система, организм, поток и трансформация [1]:

Образ организации как машины предполагает, что в организации существует заданная структура и роли, общепринятые операции и эффективно действующие функциональные отрасли, сотрудники точно следуют установленным целям, правилам и стандартам, а менеджеры контролируют дисциплинарное пространство (время, место, синхронизацию, координацию и пр.). Механистический подход срабатывает в проектном менеджменте и планировании и полагает, что руководство способно менять структуру и управлять сопротивлением установленному порядку.

Представление организации как политической системы предполагает, что: а) работники имеют собственные цели и планы; б) если различные цели вступают в противоречие, в управлении возникают политические структуры — противоборствующие коалиции, покровительство, переговоры. Для результативной деятельности нужно знать, кто обладает властью (коалиции могут значить больше, чем официальные лица) и что следует сделать, чтобы заполучить сторонников.

Метафора организации как организма предполагает наличие способности для приспособления к окружающей среде, открытой системы, гибко реагирующей на изменения в окружении. Указанный подход полагает наличие баланса между различными элементами и частями систем и их окружения, соответствия

¹ Общее число метафор — для организации — восемь: машина, организм, мозг, культура, политическая система, психическая тюрьма, поток и трансформация, и инструменты господства [1].

индивидуальных и командных потребностей, сотрудничества с другими организациями и инновационности.

Организация как поток и трансформация предполагает использование понятий: сложность, хаос и парадокс. Подход дает представление о реальности, но указывает на ненадежность планов действий, невозможность предвидеть изменения (связь между причиной и следствием не действует).

Организационная теория может быть представлена с помощью четырех основных типов парадигм: функционалистическая, интерпретивная, радикально-гуманистическая и радикально-структуралистическая [2].

Функционалистическая парадигма исходит из предположения, что: а) общество обладает системными свойствами, способствующими упорядочиванию и урегулированию происходящего; б) поведение соответствует контексту объективной реальности, носит регулятивный и прагматический характер. В рамках указанной парадигмы распространены следующие метафоры организации: машина, организм, политическая система, популяционная экология, информационная система.

Интерпретивная парадигма полагает: а) что то, что названо социальной реальностью, не имеет конкретного воплощения, а является продуктом субъективного и межсубъективного опыта индивидуумов; б) наука представляется как сеть языковых игр, основанных на субъективных концепциях и правилах, разработанных практиками, а не наблюдателями. Интерпретации пытаются отобразить процессы, создающие, изменяющие и поддерживающие общие части субъективных реальностей. Метафорами настоящей парадигмы выступают: языковая игра, текст, символическое осмысление.

Радикально-гуманистическая парадигма утверждает, что:

а) реальность создается и поддерживается воздействием психических и социальных процессов, контролирующих образ мыслей;

б) люди отчуждаются от изначально присущих им потенциальных возможностей;

в) в организации порядка и свобод человека доминируют идеологии. Рамки данной парадигмы отображает метафора психологической тюрьмы: организации подавляют и эксплуати-

руют свободу действий и реализуют логику, которая формирует основу для их будущего разрушения.

Радикально-структуралистическая парадигма исходит из того, что: а) реальность существует сама по себе, независимо от того, как ее воспринимают люди; б) реальность характеризуется противоречиями и конфликтами между находящимися в оппозиции друг к другу элементами; в) социальный мир определяется жесткими, конкретными реальными структурами; г) общество выступает как доминирующая сила принуждения к порядку; д) носители власти стремятся контролировать внутренние конфликты через различные формы доминирования. Метафоры организации в рамках указанной парадигмы — это «железный закон олигархии», бюрократическая «железная клетка» (М. Вебер), раскольническая система².

Морган утверждает, что к основным системным законам организации следует отнести [3]:

- закон синергии — соединение усилий в коллективе позволяет производить больший объем работ, чем в случае, если каждый действует индивидуально;

- закон наименьших — устойчивость организации определяет ее менее устойчивый элемент, кризис возникает от неустойчивых структурных подразделений;

- закон самосохранения — организация стремится сохранить свою целостность, внедрение нового нарушает достигнутое равновесие ее частей.

Инструменты межорганизационного доминирования

Межорганизационные отношения формируются под влиянием следующих шести ситуационных факторов [10]:

а) Необходимость. Межорганизационные отношения могут быть сформированы на основе: согласованности (добровольные), для координации действий (предписанные) и альянсов (промежуточный вариант).

б) Асимметрия. Межорганизационные отношения в контексте власти подразумевают ограничения по ресурсам, которые влекут за собой возможность утратить автономию и контроль в принятии решений.

в) Взаимная выгода — фактор активизации сотрудничества, кооперации, координации, оп-

² Раскольническая система — метафора, содержащая внутренние конфликты и тенденцию к раздроблению и дезинтеграции. Противоположна функционалистической парадигме, где организация представлена как единое целое, стремящееся адаптироваться и выжить.

позиционный фактору доминирования, власти и контроля.

г) Эффективность — фактор, отражающий стремление получить выигрыш от взаимодействия с другими организациями. Если издержки трансформации структуры организации ниже, чем экономия на трансакционных издержках обменов, то эффективность организации увеличивается.

д) Стабильность (предсказуемость) — фактор формирования отношений для защиты от неопределенности, достижения упорядоченности ресурсных потоков и обмена.

е) Легитимность³. В институциональной теории утверждается, что давление на организацию внешней среды принуждает ее: искать оправдания своим действиям или результатам деятельности, улучшать свою репутацию и престиж, не противоречить господствующим нормам, правилам, убеждениям и ожиданиям внешних заинтересованных сторон.

Формирование отношений между организациями и внутри организаций определяется/объясняется, как правило, несколькими указанными выше ситуационными факторами. Например, фактор эффективности может совместно действовать с факторами стабильности или взаимной выгоды. В то же время факторы легитимности и эффективности могут действовать в противоположных направлениях.

Ниже будут рассмотрены два способа межорганизационного влияния: ресурсная и институциональная зависимости организации.

Ресурсная зависимость организации.

Жизнеспособность организации основана на возможности получать значимые ресурсы из внешней среды. Организации для того, чтобы снизить неопределенность поступления ресурсов, пытаются изменить структуру своих зависимостей. Способность управлять зависимостью определяется характером такой зависимости и может включать разнообразные тактики [7]:

— обходить ограничивающие факторы, сокращать заинтересованность в дефицитных ресурсах, использовать заменители, формировать коалиции⁴;

— оказывать воздействие на членов организации, создающей ограничения, предлагая им

статус, связи, информацию в обмен на стабилизацию потока ресурсов;

— абсорбировать (от лат. поглощать, всасывать) организацию, оказывающую давление.

Стремление контролировать конфликты во внешней среде может истощать ресурсы организации и стать причиной ее надлома и последующего распада.

Дисбаланс/асимметрия власти указывает на разницу конкретных агентов в возможности оказывать давление друг на друга. Доминирующая организация, предоставляя зависимой организации преимущества, уничтожает свою рыночную власть. Экономическая теория трансакционных издержек позволяет исследовать выгоды от объединения и потери от невозможности эксплуатировать сторону с меньшей властью [8; 9] и оценивать эффективность действий в отношениях между организациями.

Институциональная зависимость — это подчинение организации правилам и нормам, заполняющим современное общество. Институты мотивируют создание формальных организаций и заставляют их включать в себя правила, чтобы быть легитимными.

Формальную структуру организации определяют рационализированные схемы — перечень структурных звеньев (должностей, подразделений) и действий, связывающих эти элементы между собой.

Современные представления об организации воплощены в легитимный образ рационализированных и безличных задач и структурных элементов, координирующих и мотивирующих реализацию индивидуальных и коллективных целей, порядка и правил. Легитимный образ организации воплощает смысл, согласно которому организации рационально эффективны, могут располагать властью над большинством видов деятельности в обществе, устанавливать требования и правила рационального поведения, контролировать и вознаграждать/мотивировать действия.

Институционализация, при которой действия внешней среды получают статус правил и норм внутри организации, заставляет структуры искать основания своим действиям, не сопротивляться и соответствовать установленным убе-

³ Легитимность (от лат. согласный с законами, правомерный) — добровольное признание власти, ее права принимать решения и готовность подчиняться правилам и законам. — выступает как необходимая предпосылка социального порядка и его возможных изменений.

⁴ Коалиция создает совместную зависимость, мотивацию к действию и возможность успешно поглотить ограничение.

ждениям, правилам и ожиданиям, исходящим от власти.

Избыточная институализация сопровождается расширением противоречия между принуждением к безусловным правилам (легитимность) и эффективностью деятельности организации (соотношением затрат и результатов). Снижение эффективности заставляет организацию сопротивляться доминированию внешних требований.

Сопротивление доминированию внешних легитимных институтов способно вызывать следующие последствия для организации:

- изоляцию и неспособность управлять обменами;
- обособление структурных элементов для поддержания деятельности под текущие потребности;
- признание в том, что организация непригодна для поддержания условий деятельности;
- переформулирование целей, проведение реформ и преобразований в своей структуре.

Особенности организации доминирования в России

Подходы западных экономических и социальных теорий межорганизационных отношений подчеркивают:

- добровольность взаимодействия организаций,
- возможность кооперации среди организаций,
- самостоятельности координации и минимизацию числа обязательных предписаний для организации,
- относят альтернативные подходы к ошибочным и неверно интерпретирующих реальность.

Различать основания отечественных организаций от западных моделей целесообразно с помощью оппозиции в парах понятий: раздаток — рынок, общественно-служебная собственность — частная собственность, служебный труд — наемный труд, институт административных жалоб — суд, сословное общество — гражданское общество.

Профессор, автор институциональной парадигмы хозяйственного развития России О. Э. Бессонова утверждает, что природу квазирынков как основу современного капитализма в России следует понимать как генезис раздаточной матрицы.

С IX по XX вв. в России доминировала не рыночная, а раздаточная экономика, содержащая следующее институциональное ядро (матрицу) [11]:

- служебный труд — выполнение определенных функций в интересах всего общества;
- общественно-служебная собственность, передаваемая тем, кто выполняет установленные правила. Доступ к ней осуществляется в форме службы;
- формирование общественного богатства происходит благодаря институту сдачи материальных благ и институту раздач (обратной передаче благ), который определяет формы владения и распоряжения имуществом;
- движущим механизмом раздаточной экономики выступает система институтов, которая координирует и контролирует сдаточно-раздаточные потоки;
- обратная связь, отражающая реакцию участников хозяйственных отношений, обеспечивается посредством института жалоб.

Вывод

1. Межорганизационное доминирование обеспечивается с использованием ресурсной зависимости и институционализации. В России государственные структуры обеспечивают доминирующее влияние и контроль над ресурсами и условиями обмена. Государственная власть выполняет функции мегарегулятора, сохраняя традиционное институциональное ядро: служебный труд, общественно-служебная собственность, институты сдачи-раздачи и административные жалобы.

2. Основанием, определяющим смысл российской организации, в радикально-структурной парадигме можно полагать потребность сохранения и расширения доктринального порядка, возглавляемого правящей коалицией. Воля⁵ к власти правящей коалиции, ее намерение принять на себя всю ответственность за организацию, контроль и воспроизводство порядка выступает как тотальный глубинный элемент, подчиняющий себе все остальные элементы структуры организации и регулирующий возникающие противоречия.

⁵ Воля — способность регулировать и контролировать свое поведение, мобилизовать возможности для преодоления трудностей, стоящих на пути к поставленной цели, не подчиняться воздействию внешних причин.

Список источников

1. Морган Г. Образ организации. Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2008. 504 с.
2. Морган Г. Парадигмы, метафоры и решение задач в теории организации // Теория организации: Хрестоматия / пер. с англ.; Высшая школа менеджмента СПбГУ. 2-е изд. Санкт-Петербург: Изд-во Высшей школы менеджмента, 2010. С. 2–26.
3. Морган Г. Имиджи организаций: восемь моделей организационного развития. Москва: Вершина, 2006. 416 с.
4. Фуллер С. Кун против Поппера: Борьба за душу науки / пер. с англ. Москва: Канон + РООИ «Реабилитация», 2020. 272 с.
5. Кун Т. Структура научных революций. Москва: АСТ, 2020.
6. Грякалов И. А. Жребий человеческого. Очерк тотальной антропологии. Санкт-Петербург, 2015.
7. Пфедфер Дж., Саланчик Дж. Социальный контроль над организацией // Теория организации: Хрестоматия / пер. с англ.; Высшая школа менеджмента СПбГУ. 2-е изд. Санкт-Петербург: Изд-во Высшей школы менеджмента, 2010. С. 148–174.
8. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма / пер. с англ. Санкт-Петербург: Лениздат, 1996.
9. Полтерович В. М. Элементы теории реформ. Москва: ЗАО изд-во «Экономика», 2007.
10. Оливер К. Факторы межорганизационных отношений: интеграция и перспективы // Теория организации: Хрестоматия / пер. с англ.; Высшая школа менеджмента СПбГУ. 2-е изд. Санкт-Петербург: Изд-во Высшей школы менеджмента, 2010. С. 222–266.
11. Бессонова О. Э. Раздаток. Базовая модель России в новой реальности. Новосибирск: ИЭО ПП СО РАН, 2024. 306 с.

References

1. Morgan, G. (2008) *Obraz organizacii* [Images of Organization]. Moscow: Mann, Ivanov, Ferber, 504 p.
2. Morgan, G. (2010) *Paradigmy, metafory i reshenie zadach v teorii organizacii* [Paradigms, metaphors and problem solving in organization theory]. In: *Teoriya organizacii: Hrestomatiya* [Organization Theory: A Reader]. 2nd ed. Saint Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, pp. 2–26.
3. Morgan, G. (2006) *Imidzhi organizacij: vosem' modelej organizacionnogo razvitiya* [Images of Organization: Eight Models of Organizational Development]. Moscow: Verzhina, 416 p.
4. Fuller, S. (2020) *Kun protiv Poppera: Bor'ba za dushu nauki* [Kuhn vs. Popper: The Struggle for the Soul of Science]. Moscow: Kanon + ROOI «Reabilitaciya», 272 p.
5. Kuhn, T. (2020) *Struktura nauchnyh revolyucij* [The Structure of Scientific Revolutions]. Moscow: AST.
6. Gryakalov, I. A. (2015) *Zherebij chelovecheskogo. Oчерk total'noj antropologii* [The Lot of the Human: An Essay on Total Anthropology]. Saint Petersburg.
7. Pfeffer, J., Salancik, G. (2010) *Social'nyj kontrol' nad organizaciej* [External Control of Organizations]. In: *Teoriya organizacii: Hrestomatiya* [Organization Theory: A Reader]. 2nd ed. Saint Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, pp. 148–174.
8. Williamson, O. I. (1996) *Ekonomicheskie instituty kapitalizma* [The Economic Institutions of Capitalism]. Saint Petersburg: Lenizdat.
9. Polterovich, V. M. (2007) *Elementy teorii reform* [Elements of Reform Theory]. Moscow: Ekonomika.
10. Oliver, C. (2010) *Faktory mezhorganizacionnyh otnoshenij: integraciya i perspektivy* [Determinants of Interorganizational Relationships]. In: *Teoriya organizacii: Hrestomatiya* [Organization Theory: A Reader]. 2nd ed. Saint Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, pp. 222–266.
11. Bessonova, O. E. (2024) *Razdatok. Bazovaya model' Rossii v novej real'nosti* [The Razdatok System: Russia's Basic Model in the New Reality]. Novosibirsk: IEO PP SO RAN, 306 p.

Информация об авторах:

В. Б. СИРОТКИН — доктор технических наук, профессор.

Information about the authors:

V. B. SIROTKIN — Doctor of Technical Sciences, Professor.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья
УДК 332.1; 338.14
DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.010

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: РЕГИОНАЛЬНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ УСЛОВИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ

*Ольга Владимировна Руденок¹
Наталья Владимировна Зонова²
Оксана Валериевна Тарасова³
В. С. Ольховская⁴*

^{1, 2, 3, 4} Тюменский индустриальный университет

*Автор, ответственный за переписку: Ольга
Владимировна Руденок, rudenokov@tyuiu.ru*

Аннотация. В современных условиях хозяйствования обеспечение экономической безопасности бизнеса является одной из доминант повышения эффективности малого и среднего предпринимательства России. Поэтому изучение факторов и условий, оказывающих непосредственное влияние на экономическую безопасность ведения бизнеса, приобретает всё большую актуальность. Целью настоящего исследования является обоснование наличия региональной дифференциации уровня экономической безопасности субъектов малого и среднего бизнеса в зависимости от созданных в экономике условий её обеспечения. Исследование проводилось с использованием общенаучных методов: сравнительный анализ, метод многомерных оценок, моделирование, метод многомерных группировок. Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что на уровень экономической безопасности субъектов малого и среднего бизнеса оказывают влияние не только внутренние компоненты формирования, но и созданные в экономике условия её обеспечения. Результаты апробации могут представлять интерес для: субъектов малого и среднего бизнеса при разработке управленческих решений, направленных на повышение экономической безопасности их бизнеса; органов власти при разработке мер поддержки и развития малого и среднего предпринимательства; рейтинговых агентств при разработке рейтинговых методологий. Теоретическая значимость исследования заключается в расширении теоретико-методических положений в области изучения экономической безопасности бизнеса.

Ключевые слова: экономическая безопасность, бизнес, малое и среднее предпринимательство, МСП, региональная дифференциация, факторы экономической безопасности, компоненты экономической безопасности, условия безопасности ведения бизнеса

Для цитирования: Руденок О. В., Зонова Н. В., Тарасова О. В. и др. Экономическая безопасность субъектов малого и среднего бизнеса: региональная дифференциация условий обеспечения // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 7. Т. 3. С. 83–100; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.010>

Original article

Economic security
ECONOMIC SECURITY OF SMALL
AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES:

REGIONAL DIFFERENTIATION OF SECURITY CONDITIONS

Olga V. Rudenok¹
Natalya V. Zonova²
Oksana V. Tarasova³
V. S. Olkhovskaya⁴

^{1, 2, 3, 4} Tyumen Industrial University

Corresponding author: Olga Vladimirovna Rudenok, rudenokov@tyuiu.ru

Abstract. In modern economic conditions, ensuring the economic security of business is one of the dominant factors in improving the efficiency of SMEs in Russia. Therefore, the study of factors and conditions that have a direct impact on the economic security of doing business is becoming increasingly relevant. The purpose of the study is to substantiate the existence of regional differentiation of the level of economic security of small and medium-sized businesses, depending on the conditions created in the economy to ensure it. The study was conducted using general scientific methods: comparative analysis, the method of multidimensional estimates, modeling, the method of multidimensional groupings. The results obtained confirm the hypothesis that the level of economic security of small and medium-sized businesses is influenced not only by internal components of formation, but also by the conditions created in the economy to ensure it. The results of the approbation may be of interest to: small and medium-sized businesses in the development of management solutions aimed at improving the economic security of their business; government agencies in the development of measures to support and develop small and medium-sized businesses; rating agencies in the development of rating methodologies. The theoretical significance of the research lies in the expansion of theoretical and methodological provisions in the field of studying the economic security of business.

Keywords: economic security, business, small and medium-sized enterprises, SMEs, regional differentiation, factors of economic security, components of economic security, conditions for the security of doing business

For citation: Rudenok O. V., Zonova N. V., Tarasova O. V. et al. (2025) Economic security of small and medium-sized businesses: regional differentiation of security conditions. // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 83–100 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.010>

© Руденок О. В., Зонова Н. В., Тарасова О. В., Ольховская В. С., 2025

Введение. Президент России в ходе Послания к Федеральному Собранию в начале текущего года отметил, что в настоящее время в России всё более остро встаёт вопрос повышения эффективности малого и среднего предпринимательства (МСП), являющегося одним из значимых элементов национальной экономики. По итогам 2022 г. вклад субъектов МСП в экономику страны составил 21%, или 32,6 трлн. руб., из которых более 87% приходится на субъекты малого бизнеса и микропредприятия. Основное условие этого — обеспечение экономической безопасности малых и средних форм предпринимательства (МСП). Предпринимаемые Правительством России шаги по поддержке МСП, в том числе направленные на обеспечение экономической безопасности субъектов малого и среднего бизнеса, не всегда имеют должный эффект. Это связано, на наш взгляд, не только с «умением» и готовностью представителей

МСП вести эффективный бизнес на долгосрочной основе, но и с отсутствием в отдельных регионах Российской Федерации необходимых условий ведения бизнеса, обусловленных, в частности, наличием диспропорций в социально-экономическом развитии российских регионов.

Экономическая безопасность бизнеса является многогранным понятием и определяется множеством компонентов (факторов), которые можно условно разделить на внешние по отношению к субъектам бизнеса и внутренние. Внутренние компоненты — субъектные для бизнеса и оказывают непосредственное, прямое влияние на формирование его экономической безопасности, а потому их можно определить как *компоненты формирования экономической безопасности бизнеса*. Внешние компоненты являются объектными (общими) и оказывают опосредованное воздействие на формирование экономической безопасности бизнеса,

потому такие компоненты можно определить как *созданные в экономике условия обеспечения экономической безопасности бизнеса*.

Гипотеза настоящего исследования заключается в предположении, что создание благоприятных условий обеспечения экономической безопасности бизнеса в российских регионах будет способствовать повышению эффективности малого и среднего предпринимательства, что позволит увеличить вклад МСП в экономический рост страны.

Цель исследования заключается в изучении региональной дифференциации уровня экономической безопасности субъектов малого и среднего бизнеса в зависимости от созданных в экономике условий её обеспечения.

Задачами исследования являются: проведение оценки экономической безопасности субъектов МСП в региональном разрезе; изучение условий обеспечения экономической безопасности субъектов МСП в регионах России; проведение типологизации регионов России по соответствию уровня экономической безопасности субъектов МСП социально-экономическому положению регионов.

Методика оценки экономической безопасности субъектов МСП

В исследовании использован комплексный подход, основанный на сочетании тематических исследований, проведении анализа с применением статистических методов и метода многокритериальной оценки.

Методический подход к изучению экономической безопасности субъектов МСП и её региональной дифференциации в зависимости от созданных в экономике условий её обеспечения основан на динамической интегральной оценке экономической безопасности бизнеса. Структурно-логическая схема этого подхода включает четыре этапа (рис. 1).

На первом этапе осуществляется формирование исходной методической базы исследования, включающей выбор и обоснование системы показателей оценки, полигона и интервала исследования.

Изучение научных трудов в названной предметной области позволило выявить, что набор показателей оценки экономической безопасности бизнеса обширен и формируется в зависимости от цели и задач исследований.



Рисунок 1. Структурно-логическая схема интегральной оценки экономической безопасности субъектов МСП

Содержание экономической безопасности бизнеса многогранно и определяется множеством внешних по отношению к субъектам бизнеса и внутренних компонентов. Это обосновывает применение комплексной оценки экономической безопасности бизнеса, включающей как оценку сформированного уровня экономической безопасности бизнеса на уровне хозяйствующих субъектов МСП, так и оценку созданных в экономике условий обеспечения экономической безопасности бизнеса для субъектов МСП.

В рамках проводимого нами исследования для комплексной оценки экономической безопасности бизнеса сформирована система показателей, объединённых в две группы и характеризующих: 1) результативность формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП и 2) благоприятность созданных в экономике условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП (табл. 1).

Система показателей оценки экономической безопасности субъектов МСП

| Показатели результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП | Показатели благоприятности условий обеспечения экономической безопасности МСП |
|--|--|
| <p>1. Основные показатели деятельности: 1.1. Доля оборота предприятий МСП в общем обороте крупных, средних и малых предприятий, %. 1.2. Средняя численность работников предприятий МСП, тыс. чел. 1.3. Выручка индивидуальных предпринимателей (ИП) от продажи товаров (работ, услуг) в расчёте на одного действующего ИП, млн. руб. 1.4. Средняя численность занятых в бизнесе ИП в расчёте на 1000 населения, тыс. чел.</p> | <p>1. Масштабы распространения бизнеса и активность бизнес-деятельности: 1.1. Доля ИП в общей численности занятых, %. 1.2. Соотношение коэффициентов рождаемости и ликвидации организаций, д. ед. 1.3. Количество активных предприятий МСП на 10 тыс. населения, ед./10000 чел. 1.4. Соотношение количества активных и растущих предприятий МСП, д. ед.</p> |
| <p>2. Эффективность использования ресурсов: 2.1. Оборачиваемость оборотных активов предприятий МСП, руб./руб. 2.2. Фондоотдача предприятий МСП, руб./руб. 2.3. Производительность труда занятых на предприятиях МСП и в бизнесе ИП, млн. руб./чел.</p> | <p>2. Государственная поддержка бизнеса: 2.1. Объём субсидий, выделенный на государственную поддержку МПС, тыс. руб. 2.2. Сумма действующих займов, выданных микрофинансовыми организациями, тыс. руб. 2.3. Размер выданных поручительств и (или) независимых гарантий региональных гарантийных организаций (РГО), тыс. руб.</p> |
| <p>3. Финансовое состояние предприятий МСП: 3.1. Рентабельность проданных товаров (продукции, работ, услуг) предприятий МСП, %. 3.2. Рентабельность активов, %</p> | <p>3. Социальная безопасность ведения бизнеса: 3.1. Численность населения, тыс. чел. 3.2. Уровень экономической активности населения, %. 3.3. Уровень безработицы, %</p> |

Ввиду того, что оценка экономической безопасности субъектов МСП предполагает изучение её дифференциации в региональном разрезе, необходимо формирование полигона исследования — массива регионов, сформированного с учётом ряда значимых признаков, по которому будет проводится оценка. К числу таких признаков в зависимости от цели и задач исследования могут относиться социально-экономическое положение региона, экономический потенциал, инвестиционная привлекательность и др.

На втором этапе осуществляется оценка экономической безопасности субъектов МСП по показателям результативности её формирования на уровне хозяйствующих субъектов МСП. Оценка осуществляется с применением метода многомерных оценок на основе расчёта интегрального индекса, позволяющего изучить внутренние аспекты формирования экономической безопасности субъектов МСП.

Расчёт индекса осуществляется по формуле (1):

$$K_{РЭББ}^i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n k_j^i} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n \left(\frac{a_j^i}{\bar{a}_j} \right)^t}, \tag{1}$$

где:
 $K_{РЭББ}^i$ — интегральный индекс результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП по i -му региону;
 k_j^i — индивидуальные индексы результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП по j -му показателю оценки для i -го региона;
 a_j^i — частные показатели результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП по i -му региону;

\bar{a}_j — среднее значение частных показателей результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП по массиву регионов;
 $t = 1$, если увеличение значения показателя ведёт к повышению уровня результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП, $t = -1$, если увеличение значение показателя ведёт к снижению уровня результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП;

- i — номер региона;
 j — номер частного показателя;
 n — количество показателей оценки.

Оценка уровня результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП проводится на основе градации значений полученных индексов. Выделены четыре интервальные группы результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП: 1-я группа — исключительно высокий уровень результативности (1, 2 и выше); 2-я группа — высокий уровень результативности (1–1,2); 3-я группа — низкий уровень результативности (0,8–1); 4-я группа — исключительно низкий уровень результативности, чем в среднем по массиву регионов (0–0,8).

На третьем этапе проводится оценка благоприятности созданных в экономике условий обеспечения экономической безопасности бизнеса для субъектов МСП. Для этих целей также использован метод многомерных оценок с исполь-

зованием интегрального индекса благоприятности условий, позволяющего всесторонне изучить внешние аспекты (созданные в экономике условия) формирования экономической безопасности субъектов МСП. Единицей измерения благоприятности в этом критерии является показатель R , соответствующий $1/12$ возможного максимального отклонения значения фактора от своего оптимального значения. В «экстремальных» условиях критерий абсолютной неблагоприятности условий равен 0 , а в максимально благоприятных — $12R$. В качестве нулевого уровня благоприятности принимается экстремальное (максимально/минимально возможное) значение фактора, для максимальной оценки благоприятности условий в $12R$ используется оптимальное (стандартное/идеальное) значение.

Расчёт интегрального индекса благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП осуществляется на основании формулы (2):

$$R_{0ЭББ}^i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n r_j^i} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \left(\frac{12b_j^i}{b_{optj}}\right)^t}, \quad (2)$$

где:

$R_{0ЭББ}^i$ — индекс благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП по i -му региону;

r_{ij} — частные индексы благоприятности условий обеспечения экономической безопасности бизнеса для субъектов МСП по i -му региону;

b_{ij} — частные показатели благоприятности условий обеспечения экономической безопасности бизнеса для субъектов МСП по i -му региону;

b_{optj} — «оптимальное» (минимальное/максимальное) значение частных показателей благоприятности условий обеспечения экономической безопасности бизнеса для субъектов МСП по массиву регионов;

$t = 1$, если увеличение значения показателя ведёт к повышению уровня благоприятности условий, $t = -1$, если увеличение значение показателя ведёт к снижению уровня благоприятности условий;

j — номер частного показателя;

i — номер региона.

Оценка уровня благоприятности созданных в экономике условий обеспечения экономической безопасности бизнеса для субъектов МСП проводится на основе градации значений полученных интегральных индексов. Выделены четыре интер-

вальные группы благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП: 1-я группа — абсолютно благоприятные условия (9R — 12R); 2-я группа — оптимально благоприятные условия (6R — 9R); 3-я группа — приемлемо благоприятные условия (3R — 6R); 4-я группа — неблагоприятные условия (0–3R).

На основе полученных результатов определяется возможная диспропорциональность между результативностью формирования экономической безопасности субъектов МСП и благоприятностью созданных в экономике условий обеспечения экономической безопасности бизнеса для субъектов МСП.

На четвёртом этапе проводится изучение региональной дифференциации уровня экономической безопасности субъектов МСП в зависимости от созданных в экономике условий её обеспечения на основе типологизации регионов с использованием матричных методов оценки. Выделены четыре основных типа регионов:

— регионы-лидеры: регионы с высоким уровнем результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП и благоприятными условиями её обеспечения для субъектов МСП;

— регионы высокого потенциала и низкой бизнес-активности: регионы с низким уровнем результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП и благоприятными условиями её обеспечения для субъектов МСП;

— регионы низкого потенциала и высокой бизнес-активности: регионы с высоким уровнем результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП и неблагоприятными условиями её обеспечения для субъектов МСП;

— депрессивные регионы: регионы с низким уровнем результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП и неблагоприятными условиями её обеспечения.

Предложенный методический подход позволяет изучить наличие и особенности региональной дифференциации уровня экономической безопасности субъектов МСП в зависимости от созданных в экономике условий её обеспечения с использованием как предлагаемых, так и других существенных факторов.

Результаты оценки

Оценка экономической безопасности субъектов МСП проводилась по массиву регионов Российской Федерации, включающему 82 региона,

за исключением городов федерального значения — Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя. Интервал исследования — 2019–2022 гг.

Изучение экономической безопасности субъектов МСП по компонентам результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП и благоприятности созданных в экономике условий обеспечения экономической безопасности бизнеса для субъектов МСП позволило сформулировать ряд ключевых выводов как об уровне экономической безопасности субъектов МСП в Российской Федерации, так и о наличии её дифференциации в зависимости от созданных в экономике регионов условий.

Результаты оценки результативности формирования экономической безопасности свидетельствуют о том, что средний уровень результативности формирования экономической безопасности на уровне хозяйствующих субъектов МСП в регионах Российской Федерации в 2019–2022 гг. достаточно низкий. На протяжении анализируемого периода отмечается снижение среднего уровня результативности формирования экономической безопасности с 0,898 д. ед. в 2019 г. до 0,891 д. ед. в 2022 г. (рис. 2).



Рисунок 2. Распределение регионов массива по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП

В подавляющем числе регионов отмечается исключительно низкий уровень результативно-

сти формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП. На втором месте

регионы (30–34% регионов массива) с низким уровнем результативности. Число регионов с исключительно высоким и высоким уровнем результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП составило 26–27 регионов Российской Федерации, из которых большая часть относится к регионам с высоким уровнем результативности. Такое распределение регионов массива по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП свидетельствует о наличии ряда существенных проблем у представителей малого и среднего предпринимательства в функционировании бизнеса и использовании имеющихся ресурсов. Об этом свидетельствуют полученные результаты. Так, за анализируемый период в целом по массиву регионов наблюдается снижение совокупного вклада предприятий МСП в общий оборот крупных, средних и малых предприятий. Совокупная доля оборота субъектов МСП по массиву регионов сократилась с 40,03% в 2019 г. до 37,13%. Среднегодовые темпы роста общего оборота крупных, средних и малых предприятий опережали темпы роста оборота МСП более чем на 2,5%. Такая динамика обусловлена в большей степени неготовностью субъектов МСП противостоять возросшим внешним угрозам (усиление санкционного давления, перестройка структуры национальной экономики и др.).

Важно отметить, что вклад субъектов МСП в общий оборот в 2020 г. — в период пандемии — вырос до 45,8%. При этом совокупный объём продаж субъектов МСП с 2019 по 2022 г. вырос почти на 22% при снижении численности работников предприятий МСП более чем на 11%. Следовательно, предприятиями МСП принимаются меры, в том числе инновационного характера, по повышению эффективности производства.

Также отмечается снижение эффективности использования средств производства. Если в 2019 г. период оборачиваемости оборотных средств предприятий МСП в среднем по массиву регионов составлял 237,5 дней, то к концу 2022 г. наблюдается его увеличение более чем на 25% — до 300,3 дней. Уровень фондоотдачи в среднем по массиву регионов в 2019 г. составил 3,6 руб./руб., к концу 2022 г. значение показателя снизилось более чем на 20% и составило 2,9 руб./руб. В большей степени такая динамика обусловлена

внешними причинами — усиление санкционного давления со стороны недружественных стран, снижение доступности высокопроизводительных средств производства (оборудования, технологий и др.) и, как следствие, повышение их стоимости. Однако имеются и внутренние причины снижения эффективности использования средств производства. К их числу можно отнести нежелание представителей МСП вкладывать средства в развитие персонала, повышение его квалификации. Это ведёт к снижению компетентности персонала и его «умения» в полной мере использовать имеющиеся средства производства, что и ведёт в конечном счёте к падению эффективности их использования.

В ходе исследования были выделены топы-5 регионов-лидеров и регионов-аутсайдеров по уровню результативности формирования экономической безопасности субъектов МСП.

Пятёрку лидеров по результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП на протяжении 2019–2022 гг. составляли такие регионы, как Республика Дагестан (2019 г.), Ростовская и Свердловская области (2019–2022 гг.), Краснодарский край (2020–2022 гг.), Челябинская область (2019–2020 гг.), Московская область (2019 г.), Приморский край (2020 г.), Новосибирская область (2020–2022 гг.), Республика Башкортостан (2021 г.) и Воронежская область (2022 г.).

В 2019 г. абсолютным лидером среди массива регионов России по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне хозяйствующих субъектов МСП являлась Республика Дагестан — интегральный индекс результативности составил 1,664 д. ед. (рис. 3).

Такое положение обусловлено относительным превосходством региона перед другими регионами массива по масштабам распространения индивидуального предпринимательства и эффективности использования трудовых ресурсов предприятий МСП и занятых в бизнесе ИП. За анализируемый период уровень результативности по названному региону снизился почти на 0,6 д. ед. и по итогам 2022 г. составил 1,073 д. ед., что привело к переходу региона во 2-ю группу по уровню результативности формирования экономической безопасности. Основными причинами такой динамики являлись: снижение доли оборота предприятий МСП в общем обо-

роте крупных, средних и малых предприятий с 47,8% в 2019 г. до 27,3% в 2022 г.; сокращение средней численности работников предприятий

МСП практически на 34%; снижение эффективности использования средств производства более чем на 70%.

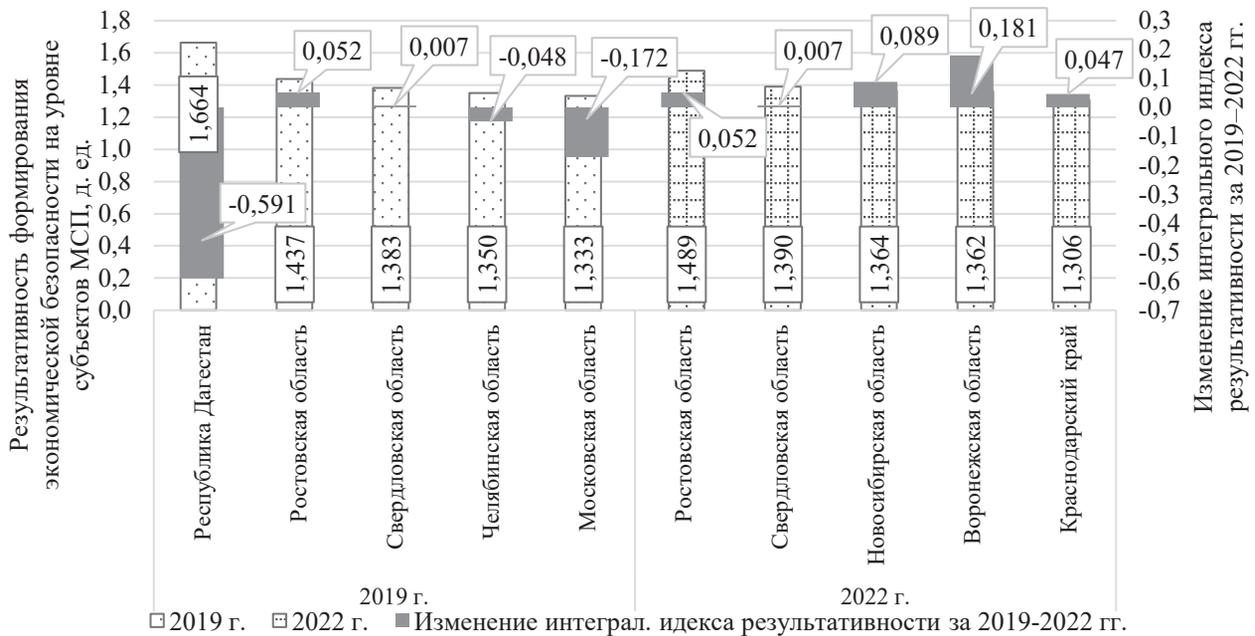


Рисунок 3. Регионы-лидеры по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне хозяйствующих субъектов МСП, в 2019 и 2022 г.

Наряду с этим в регионе наблюдается рост масштабов деятельности индивидуальных предпринимателей — среднегодовой прирост занятых в бизнесе ИП за анализируемый период составил 7,9%, прирост выручки от реализации в расчёте на одного фактически действующего индивидуального предпринимателя составил около 10% в среднегодовом исчислении. Однако ввиду недостаточно высоких темпов роста показателей деятельности индивидуальных предпринимателей по сравнению с динамикой показателей деятельности хозяйствующих субъектов МСП это не оказало должного влияния на общий уровень результативности формирования экономической безопасности в регионе. Важно отметить, что масштабы распространения индивидуального предпринимательства в Дагестане достаточно большие — в 2022 г. объём выручки ИП от продаж составил около 72% общего оборота крупных, средних и малых предприятий.

В 2020–2022 гг. первое место по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне хозяйствующих субъектов МСП среди регионов массива занимала Ростовская область, которая в 2019 г. находилась на втором месте со значением интегрального индекса результативности в 1,437 д. ед. Повышение

результативности формирования экономической безопасности на уровне хозяйствующих субъектов МСП в этом регионе обусловлено в большей степени увеличением масштабов индивидуального предпринимательства. Рост численности занятых в бизнесе ИП составил 26,5% (34,88 тыс. чел.) или 8,2% в среднем в год, в то время как численность занятых на предприятиях МСП сократилась на 5,6%, или на 16,6 тыс. чел. Также в регионе отмечается и рост эффективности использования трудовых ресурсов — производительность труда занятых в бизнесе ИП за 2019–2022 г. возросла на 30,4%, или на 0,816 млн. руб./чел. Прирост выручки ИП от реализации товаров (услуг, работ), в том числе за счёт роста производительности труда, составил 69,6% (337 млрд. руб.), в расчёте на одного фактически действующего индивидуального предпринимателя — 44,2% (2,694 млрд. руб.), или около 13%, ежегодно. Тогда как прирост общего оборота хозяйствующих субъектов МСП составил всего 22,9% (321,4 млрд. руб.). Важно отметить, что масштабы распространения индивидуального предпринимательства в Ростовской области относительно небольшие — в 2022 г. объём выручки ИП от продаж составил 18,2% общего оборота крупных, средних и малых предприятий, увеличившись по сравнению с 2019 г. на 1,1%.

Вторым фактором повышения результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП в Ростовской области является повышение эффективности использования трудовых ресурсов на предприятиях МСП, включая микропредприятия. Производительность труда с 2019 по 2022 г. возросла на 31,7% и составила 5,27 млн. руб./чел. В то же время сдерживающим фактором усиления позиций региона является снижение эффективности использования средств производства субъектами МСП. Фондоотдача снизилась более чем на 12%, а оборачиваемость оборотных активов — на 15,7%. Это обусловлено как внутренними, так и внешними причинами, в том числе ухудшением экономических условий ведения бизнеса вследствие усиления санкционного режима и повышения цен на материально-технические ресурсы.

Второе место по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП среди регионов массива в 2022 г. занимала Свердловская область с интегральным индексом результативности в 1,39 д. ед. В 2022 г. наблюдается усиление позиций региона (третье место среди регионов массива в 2019–2021 гг.). Это обусловлено в первую очередь повышением эффективности использования производственных ресурсов. Так, в 2022 г. рост производительности работников предприятий МСП составил 67,43%, или 2,53 млн. руб., а производительность труда занятых в бизнесе ИП — 32,79% (0,766 млн. руб./чел.). Эффективность использования оборотных средств повысилась

на 10,8%, а фондоотдача основного капитала — на 5%. Таким образом, в регионе наблюдается повышение бизнес-ответственности субъектов МСП и индивидуального предпринимательства.

Сдерживающим фактором усиления позиций региона за период с 2019 по 2022 г. является снижение масштабов развития малого, среднего и индивидуального предпринимательства по численности занятых. Так, число занятых в бизнесе фактически действующих ИП сократилось более чем на 30% и по итогам 2022 г. составило 141,1 тыс. чел., численность работников предприятий МСП сократилась на 1,72%, или на 6,8 тыс. чел. Эти изменения обусловлены в большей степени влиянием внешних факторов, в том числе усилением позиций крупного бизнеса региона, ориентированного прежде всего на потребности специальной военной операции (СВО). Об этом также свидетельствует снижение доли оборота субъектов МСП в общем обороте крупных, средних и малых предприятий на 9,3% при общем увеличении оборота субъектов МСП региона более чем в полтора раза — на 59,52%, или 1049,6 млрд. руб.

Отстающими регионами среди регионов массива по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне хозяйствующих субъектов МСП являются в 2019–2022 г. республики Алтай и Тыва, Чукотский и Ненецкий автономные округа, Калмыкия (2019 г.) и Еврейская автономная область в 2022 г. (рис. 4).

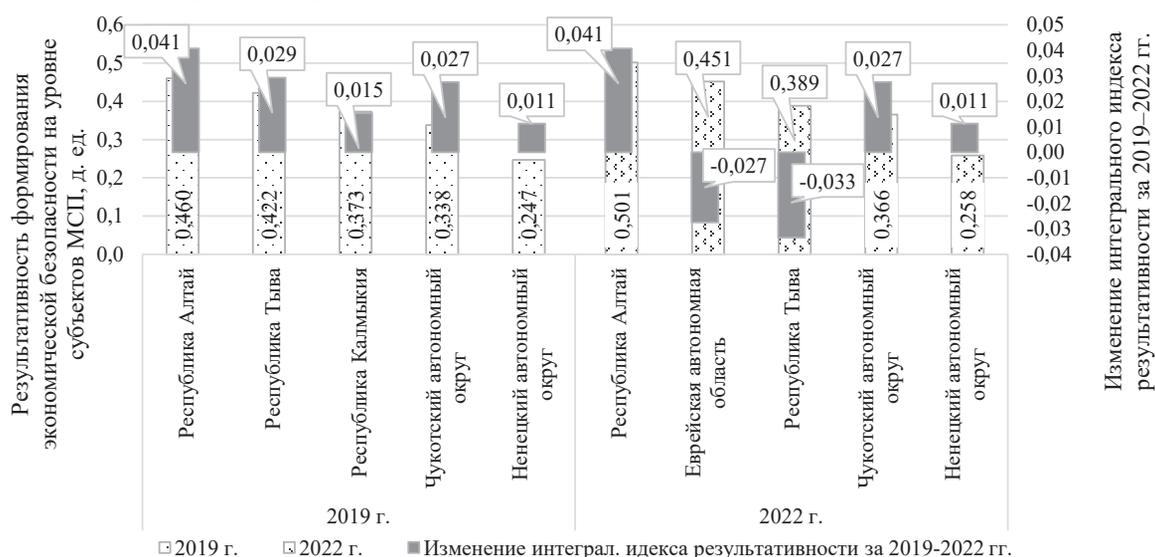


Рисунок 4. Регионы-аутсайдеры по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне хозяйствующих субъектов, в 2019 и 2022 г.

Абсолютно депрессивными регионами по уровню результативности являются Чукотский и Ненецкий АО со значениями интегрального индекса в пределах от 0,338 д. ед. в 2019 г. до 0,366 д. ед. в 2022 г. и от 0,247 д. ед. в 2019 г. до 0,258 д. ед. в 2022 г. соответственно. Такое положение регионов обусловлено малыми масштабами распространения малого, среднего и индивидуального предпринимательства и низкой эффективностью использования имеющихся производственных ресурсов. Так, вклад субъектов МСП в Чукотском АО в общий объём оборота крупных, средних и малых предприятий составляет около 11%, а в Ненецком АО — около 2%, тогда как в среднем по массиву регионов этот показатель составляет более 30%. Выручка ИП от реализации продукции (работ, услуг) по Чукотскому АО в 2022 г. составила всего 6,3% общего оборота крупных, средних и малых предприятий, а по Ненецкому АО — 1,9%, тогда как в среднем по массиву регионов этот показатель составляет около 10%. В то же время в 2022 г. в указанных регионах наблюдается достаточно быстрый рост как выручки ИП от реализации продукции (работ, услуг), так и оборота субъектов МСП (Ненецкий АО). В Чукотском АО прирост выручки ИП от реализации продукции (работ, услуг) соста-

вил 118,1%, в Ненецком АО — 157,2%, тогда как в среднем по массиву регионов — 39%. Прирост общего оборота МСП за 2019–2022 гг. по Ненецкому АО составил 111,2%, а по Чукотскому АО — 24,6% против 20,8% в среднем по массиву регионов.

По численности вовлечённых в бизнес ИП и занятых на предприятиях МСП Чукотский и Ненецкий АО соответствуют средним по массиву данным — в среднем около 7% занятых в экономике трудовых ресурсов вовлечены в сферу МСП. Наряду с этим отмечается повышение эффективности использования персонала и занятых в бизнесе ИП (в Чукотском АО), что способствовало увеличению масштабов его распространения в указанных регионах. Сдерживающим фактором усиления позиций регионов является снижение эффективности использования средств производства.

Результаты оценки благоприятности созданных в экономике условий свидетельствуют о том, что созданные условия обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП в регионах массива в 2019–2022 гг. оцениваются как приемлемо благоприятные (рис. 5).

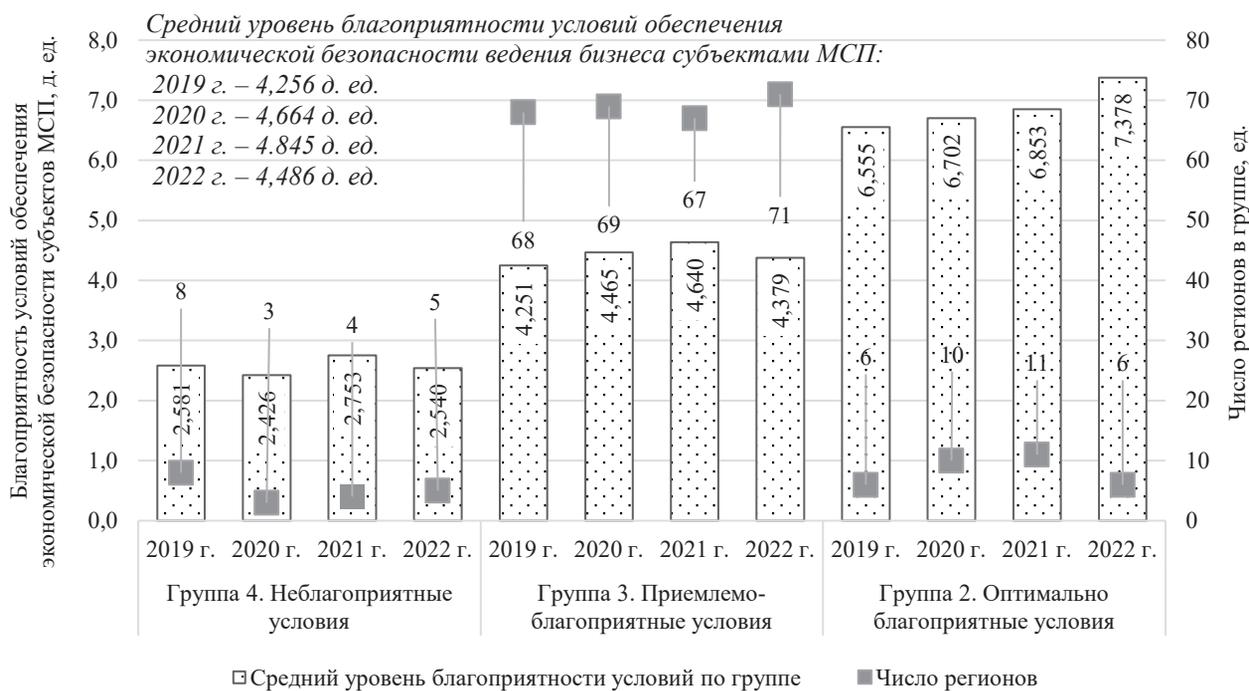


Рисунок 5. Распределение регионов массива по уровню благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП

Ни в одном из 82 регионов не наблюдалось абсолютно благоприятных условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП. В подавляющем числе регионов (более 80% регионов массива) наблюдаются приемлемо благоприятные условия обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП. В остальных регионах условия обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП характеризуются как оптимально благоприятные (от 6 до 11 регионов в зависимости от периода) или как неблагоприятные (от 3 до 8 регионов в зависимости от периода). Стоит отметить, что в 2020 г. только в 3 регионах наблюдались неблагоприятные условия ведения бизнеса и в 10 из 82 регионов — оптимально благоприятные условия обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса. Это обусловлено и разработкой и реализацией мер по поддержке субъектов МСП в период пандемии COVID-19, и более высокой гибкостью и «приспособляемостью» субъектов МСП к изменяющимся условиям по сравнению с крупным бизнесом.

Такое распределение регионов массива по уровню благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса свидетельствует о том, что в экономике созданы достаточно хорошие (приемлемые) условия, обеспечивающие возможность развития малого, среднего и индивидуального предпринимательства. Наряду с этим стоит отметить и наличие проблем, о чём свидетельствуют результаты исследования.

Результаты изучения финансовых мер государственной поддержки субъектов МСП говорят о том, что за 2019–2022 гг. размер финансовой поддержки вырос более чем на 37%. Однако расширение мер государственной поддержки субъектов МСП подобного характера не способствовало в должной мере обновлению средств производства предприятий МСП и повышению эффективности их использования. Коэффициент обновления основных фондов по кругу организаций МСП снизился с 7,94% в 2019 г. до 7,33% в 2022 г., также наблюдается снижение фондоотдачи в целом по массиву регионов.

Изучение демографии организаций и активности их бизнес-деятельности показало, что

в 2019–2022 гг. по массиву регионов наблюдается снижение числа организаций, в том числе активных. Об этом свидетельствует соотношение коэффициентов «рождаемости» и ликвидации организаций. Однако уровень ликвидации организаций на протяжении всего периода снижался опережающими темпами по сравнению с темпами снижения уровня «рождаемости» организаций. Это привело к снижению «естественной убыли» организаций — в среднем на 10 ликвидированных организаций в 2022 г. приходилось 8,1 вновь созданных против 5,6 вновь созданных организаций в 2019 г. За анализируемый период число активных организаций сократилось на 14,6%, или на 3878,7 единиц в среднем на один регион, а число быстрорастущих организаций сократилось на более чем 49%, или на 1242,2 организации в среднем на один регион. Опережение темпов сокращения быстрорастущих организаций над темпами снижения активных организаций привело к снижению доли быстрорастущих активных организаций с 9,5% в 2019 г. до 5,7% в 2022 г. Вместе с этим за анализируемый период в целом по массиву регионов наблюдается незначительное снижение доли индивидуальных предпринимателей в общей численности занятых в экономике при общем увеличении численности населения в трудоспособном возрасте (на 2,14%) и снижении экономической активности населения на 4,2%.

Такая динамика показателей, характеризующих благоприятность созданных в экономике условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП, свидетельствует о недостаточной действенности предпринимаемых мер поддержки в отдельных регионах и об усилении влияния внешних негативных факторов. К числу подобных факторов следует отнести усиление санкционного давления со стороны недружественных стран, ужесточение денежно-кредитной политики со стороны государства и Банка России (повышение ключевой ставки, введение валютных ограничений) и др.

В ходе исследования нами также были выделены топы-5 регионов-лидеров и регионов-аутсайдеров по уровню благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП (рис. 6).

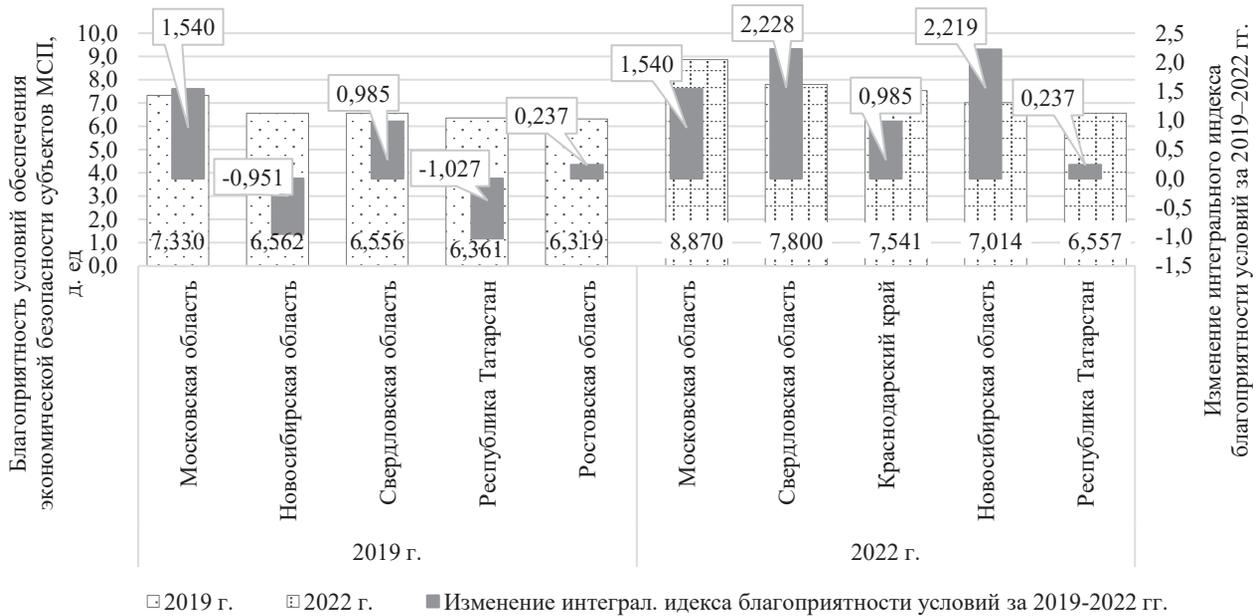


Рисунок 6. Регионы-лидеры по уровню благоприятности созданных условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП, в 2019 и 2022 г.

Лидером среди регионов массива по уровню благоприятности созданных условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП за 2019–2022 гг. является Московская область, обладающая оптимально благоприятными условиями. Интегральный индекс благоприятности условий обеспечения экономической безопасности региона составил от 0,733 д. ед. в 2019 г. до 8,87 д. ед. в 2022 г. Такие позиции региону обеспечили относительное превосходство в массиве регионов по компонентам социальной безопасности ведения бизнеса и масштабов распространения бизнеса. Важно отметить, что Московская область в 2019 г. занимала лидирующие позиции по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП (рис. 3) и входила в состав регионов с исключительно высоким уровнем результативности. В 2021–2022 гг. позиции региона ухудшились и он выбыл из пятёрки лидеров, переместившись в группу регионов с высоким уровнем результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП.

Основным фактором повышения уровня благоприятности условий является усиление мер государственной поддержки субъектов МСП. За анализируемый период прирост общего объёма субсидий, выделенный на господдержку МСП, размера выданных поручительств

и независимых гарантий РГО и сумм действующих займов, выданных микрофинансовыми организациями, составил 167,3% против 37,2% в среднем по массиву регионов. Ежегодное увеличение объёма финансовых мер государственной поддержки в регионе составило 38,7%. Основной формой поддержки является выдача поручительств и (или) независимых гарантий РГО — 52,96% в 2022 г. от всего объёма мер финансового характера.

Вторым по значимости фактором повышения уровня благоприятности условий является постепенное улучшение «демографии» организаций региона — в 2022 г. в среднем на 10 ликвидированных организаций приходилось 11,3 вновь созданных организаций против 7,2 в 2019 г. Также усилению позиций Московской области в 2022 г. способствовало увеличение доли ИП в общей численности занятых более чем на 15% относительно уровня 2019 г. при общей тенденции снижения масштабов распространения индивидуального предпринимательства. Сдерживающими факторами усиления позиций Московской области по уровню благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП явились: во-первых, снижение уровня экономической активности населения на 1,8%; во-вторых, снижение доли быстрорастущих активных организаций.

Целесообразно остановиться на Свердловской и Ростовской областях, занимающих лидирующие позиции и обладающих оптимально благоприятными условиями обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса. Эти регионы тоже занимали лидирующие позиции по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП (рис. 3). Основными доминантами такого положения регионов являются относительное превосходство среди регионов массива по социальной безопасности ведения бизнеса, масштабам распространения индивидуального предпринимательства и активности бизнес-деятельности субъектов МСП. На протяжении анализируемого периода отмечается усиление позиций указанных регионов.

Основным фактором повышения уровня благоприятности условий в Ростовской области является усиление финансовых мер государственной поддержки субъектов МСП — прирост объема финансовой поддержки составил 121,01%. Это способствовало обновлению средств производства предприятий МСП — коэффициент обновления основных фондов по кругу организаций МСП региона вырос с 6,2% в 2019 г. до 7,1% в 2022 г. Также повы-

шению уровня благоприятности условий в регионе способствовало повышение экономической активности населения на 1,9% при общей негативной тенденции этого компонента благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса. Основными факторами повышения уровня благоприятности условий в Свердловской области являются повышение доли ИП в общей численности занятых более чем на 23%, улучшение «демографии» организаций региона — в 2022 г. в среднем на 10 ликвидированных организаций приходилось 10,5 вновь созданных организаций против 4,2 в 2019 г. Сдерживающим фактором усиления позиций указанных регионов по уровню благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП явилось снижение доли быстрорастущих активных организаций.

Отстающими регионами среди регионов массива по уровню благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса для субъектов МСП являются Республика Алтай (2022 г.), Чукотский и Ненецкий АО, Калмыкия (2019 г.), Еврейская автономная область, Магаданская область (2019 г.) и Ингушетия (2022 г.) (рис. 7).

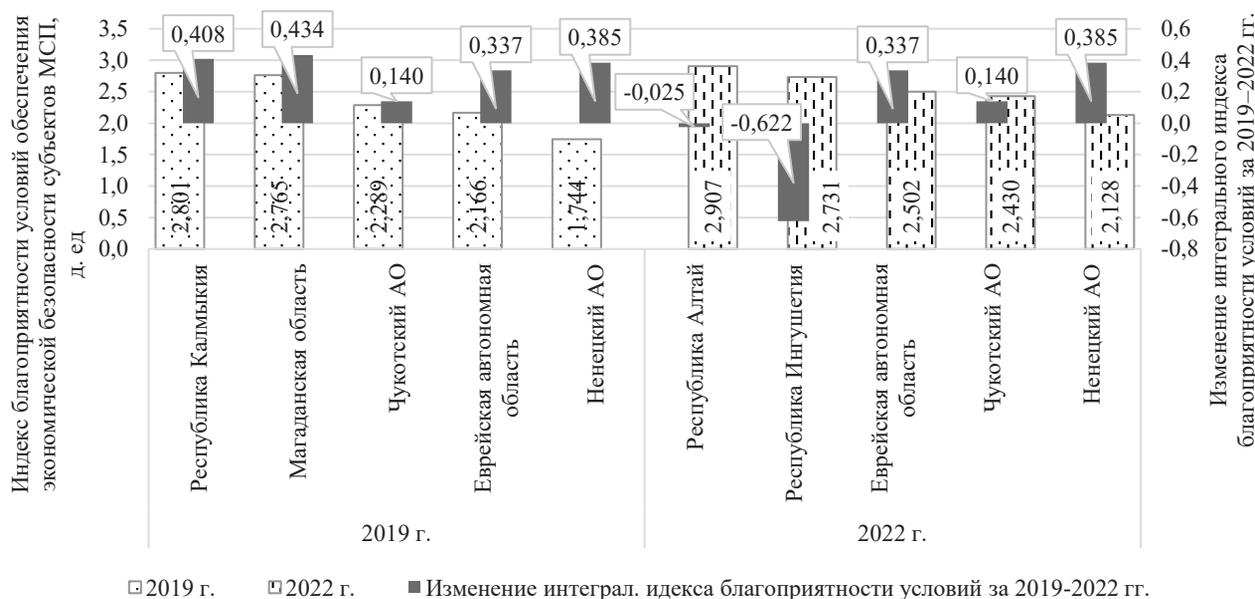


Рисунок 7. Регионы-аутсайдеры по уровню благоприятности созданных условий обеспечения экономической безопасности бизнеса для субъектов, в 2019 и 2022 г.

Абсолютно депрессивным регионом по уровню благоприятности условий обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса является Ненецкий АО со значением

интегрального индекса в пределах от 1,744 д. ед. в 2019 г. до 2,128 д. ед. в 2022 г. Этот регион также относится к абсолютно депрессивным и по уровню результативности формирования

экономической безопасности на уровне хозяйствующих субъектов МСП (рис. 4). Основные причины такого положения: низкий уровень финансовой государственной поддержки субъектов МСП, составляющий всего около 0,2–0,25% от общего объёма государственного финансирования по массиву регионов, низкая степень распространения индивидуального предпринимательства, «естественная убыль» организаций — в 2022 г. в среднем на 10 ликвидированных организаций приходилось всего 9,1 вновь созданных организаций. Усилению позиции Ненецкого АО в 2022 г. относительно уровня 2019 г. способствовало увеличение масштабов распространения индивидуального предпринимательства за счёт реализуемых мер поддержки более

чем в 2 раза (203,9%) и повышение экономической активности населения на 3,8%.

Заключительным этапом исследования является изучение региональной дифференциации уровня экономической безопасности субъектов МСП в зависимости от созданных в экономике условий её обеспечения.

Соотношение выделенных групп регионов по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП и благоприятности созданных в экономике условий (табл. 2) показало, что в целом по изучаемому массиву все регионы распределились между тремя интервалами благоприятности созданных в экономике условий: регионы с оптимально благоприятными, приемлемо благоприятными и неблагоприятными условиями.

Таблица 2

Матрица распределения регионов по уровню результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП и благоприятности созданных в экономике условий в 2019 и 2022 г.

| Группы регионов по результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП | Группы регионов по благоприятности созданных в экономике условий | | | |
|---|--|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| | Абсолютно благоприятные условия | Оптимально благоприятные условия | Приемлемо благоприятные условия | Неблагоприятные условия |
| 2019 г. | | | | |
| Исключительно высокий уровень результативности | | 6 | 6 | |
| Высокий уровень результативности | | | 14 | |
| Низкий уровень результативности | | | 25 | |
| Исключительно низкий уровень результативности | | | 23 | 8 |
| 2022 г. | | | | |
| Исключительно высокий уровень результативности | | 5 | 5 | |
| Высокий уровень результативности | | 1 | 16 | |
| Низкий уровень результативности | | | 24 | |
| Исключительно низкий уровень результативности | | | 26 | 5 |

Распределение регионов по типам показало, что в анализируемом периоде подавляющее число регионов относится регионам высокого потенциала и низкой бизнес-активности (рис. 8).

На втором месте регионы низкого потенциала и высокой бизнес-активности. К числу депрессивных регионов относится от 8 в 2019 г. до 3 регионов в 2020 г. Снижению числа депрессивных

регионов в 2020 г. способствовало разработка и реализация антиковидных мер, направленных в первую очередь на поддержку субъектов МСП и индивидуального предпринимательства. Отмена некоторых мер начиная с 2021 г. привела к небольшому ухудшению в отдельных регионах и переходу их в число депрессивных. К таким регионам относятся Республики Ингушетия и Алтай.

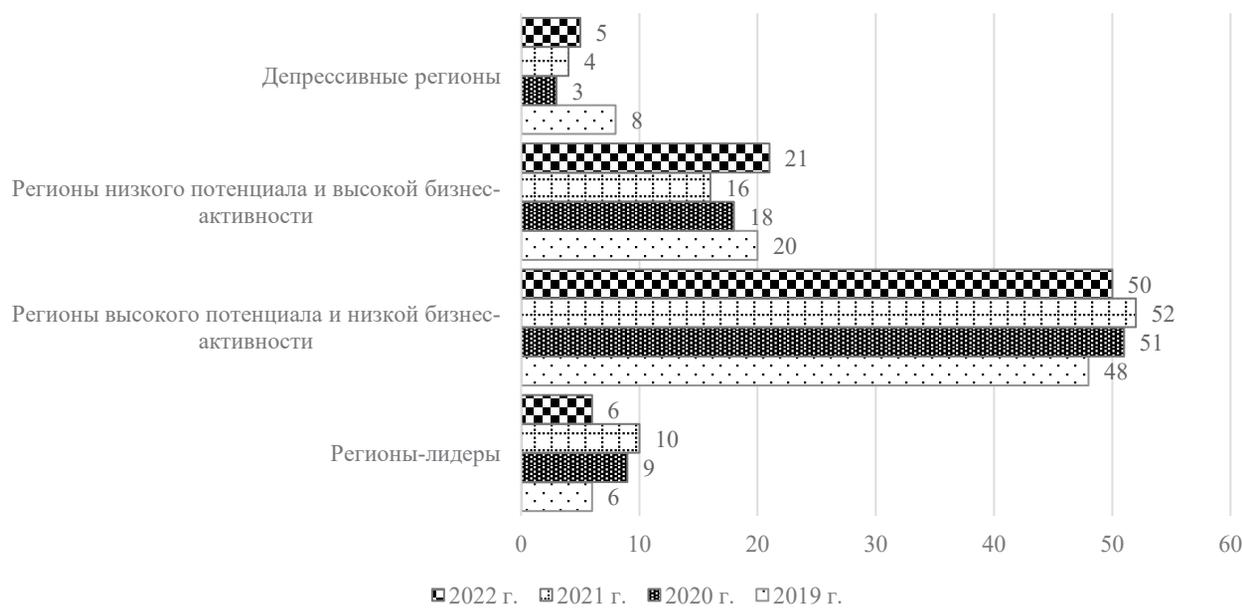


Рисунок 8. Распределение регионов по типам занимаемых позиций

Также реализуемые с 2020 г. меры способствовали усилению позиций отдельных регионов из числа регионов низкого потенциала и высокой бизнес-активности и регионов высокого потенциала и низкой бизнес-активности и переходу их в регионы-лидеры. К таким регионам в 2020 г. относятся Республика Башкортостан, Ставропольский край и Нижегородская область.

В 2022 г. произошло перераспределение регионов — возросло число регионов низкого потенциала и высокой бизнес-активности и депрессивных регионов. Это обусловлено в большей степени началом проведения СВО, усилением санкционного давления со стороны недружественных стран и ужесточением денежно-кредитной политики государства и Банка России.

В заключение следует отметить, что на уровень экономической безопасности субъектов малого и среднего бизнеса оказывают влияние не только внутренние компоненты формирования, но и созданные в экономике условия её обеспечения. Полученные результаты свидетельствуют о том, что подавляющее число регионов массива относятся

к регионам высокого потенциала обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса субъектами МСП и низкой результативностью её формирования непосредственно субъектами МСП. Таким образом, большая часть субъектов МСП обладает недостаточно высокой бизнес-ответственностью и не использует в полной мере созданные в экономике условия обеспечения экономической безопасности ведения бизнеса.

Заключение

Результаты проведённого нами исследования позволяют констатировать, что на сегодня результативность формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП низкая. При этом уровень благоприятности созданных в экономике условий достаточно высокий и способствует обеспечению экономической безопасности ведения бизнеса субъектами МСП. Наблюдается региональная дифференциация как по результативности формирования экономической безопасности на уровне субъектов МСП, так и по благоприятности созданных в экономике условий. Это подтверждает выдвинутую в исследовании гипотезу.

Список источников

1. Ахмадишин Л. Р. Соотношение государственной экономической безопасности и экономической безопасности регионов России // Экономика и предпринимательство. 2023. № 12. С. 116–119.
2. Высокандцев А., Камбаров А., Новиков С. Анализ проблемных компонентов в организации управления экономической безопасностью на примере авиационных предприятий. // Международный журнал технологий. 2023. Т. 14, № 2. С. 351–362.
3. Гандалоев Р. Б. Региональная экономическая безопасность как составная часть национальной безопасности Российской Федерации // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. № 4. С. 165–168.
4. Журкина Т. А., Наролина Ю. В., Пономаренко М. В. Особенности экономической безопасности предпринимательской деятельности // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2021. № 83 (1). С. 473–482.
5. Мусинова Н. Н., Сергиенко Н. С. Государственная поддержка малых и средних предприятий в условиях пандемии: зарубежная и российская практика // Вестник университета. 2021. № 2. С. 5–12.
6. Назарова Е. В., Баурина С. Б. Экономическая активность малого бизнеса в условиях пандемии // Общество: политика, экономика, право. 2021. № 90 (1). С. 55–60.
7. Пашиковская Е. Г. Цифровая трансформация деятельности субъектов малого бизнеса в контексте экономической безопасности // Экономика и управление. 2021. Т. 27, № 8. С. 654–666.
8. Рязанова О. А. Роль субъектов малого бизнеса в системе обеспечения экономической безопасности региона (на примере Кировской области) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. № 6. С. 156–163.
9. Салех Камран Саид Салех, Шарапова Н. В. Экономическая безопасность бизнес-единиц (в рамках участия малого и среднего предпринимательства) // Фундаментальные исследования. 2022. № 8. С. 108–112.
10. Соколов А. П., Борок И. Г. Теоретические аспекты экономической безопасности предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 1, № 106 (10). С. 36–44.
11. Arefieva O., Poberezhna Z., Piletska S. T. et al. (2024) Motivational management of enterprise innovation development in the context of limited resources and environmental influences / E3S Web of Conferences.
12. Arefieva O., Tulchynska S., Popelo O. et al. (2021) The Economic Security System in the Conditions of the Powers Transformation. International Journal of Computer Science and Network Security, no. 21(7), pp. 35–42.
13. Jurgilewicz M., Kozicki B., Piwowarski J. (2022) Contemporary Challenges for the Economic Security of Enterprises in Poland. Journal of Security and Sustainability Issues.
14. Meng L., Yang R., Sun M. et al. (2023) Regional Sustainable Strategy Based on the Coordination of Ecological Security and Economic Development in Yunnan Province, China. Sustainability.
15. Nabijonovna B. F. (2023) Theoretical Foundations Of Private Entrepreneurship's Economic Security. European Journal of Contemporary Business Law & Technology: Cyber Law, Blockchain, and Legal Innovations, no. 1(2), pp. 1–4.
16. Pedraza J. M. (2021) The Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises and Its Role in the Economic Development of a Country. Business and Management Research, no. 10, pp. 33.
17. Pohrebniak A., Arefieva O., Boiarynova K. et al. (2021) Management of Attracting Investment Resources of Enterprises to Ensure Their Economic Security in Circular Economy. International Journal of Computer Science and Network Security, no. 21(10), pp. 302–309.
18. Rudneva L., Rudenok O., Zonova N. (2021) Differentiation of Infrastructure Provision of Russian Regions / Conference Paper.
19. Sieg P., Posadzińska I., Józwiak M. (2023) Academic entrepreneurship as a source of innovation for sustainable development / Technological Forecasting and Social Change.
20. Yesbolova A., Abdikerimova G., Kulanova D. et al. (2024) Assessment of the current state of economic integration of the member-states of the Eurasian economic union under food security / E3S Web of Conferences (474).

References

1. Akhmadishin L. R. (2023) The correlation between national economic security and regional economic security in Russia. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, no. 12, pp. 116–119. (In Russ.).

2. Vysikantsev A., Kambarov A., Novikov S. (2023) Analysis of problematic components in economic security management: Case study of aviation enterprises. *Mezhdunarodnyy zhurnal tekhnologii*, vol. 14, no. 2, pp. 351–362. (In Russ.).
3. Gandaloev R. B. (2020) Regional economic security as part of the national security of the Russian Federation. *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry*, no. 4, pp. 165–168. (In Russ.).
4. Zhurkina T. A., Narolina Yu. V., Ponomarenko M. V. (2021) Features of economic security in entrepreneurial activity. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologii*, no. 83 (1), pp. 473–482. (In Russ.).
5. Musinova N. N., Sergienko N. S. (2021) State support for small and medium-sized enterprises during the pandemic: International and Russian practices. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 5–12. (In Russ.).
6. Nazarova E. V., Baurina S. B. (2021) Economic activity of small businesses during the pandemic. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*, no. 90 (1), pp. 55–60. (In Russ.).
7. Pashkovskaya E. G. (2021) Digital transformation of small business activities in the context of economic security. *Ekonomika i upravlenie*, vol. 27, no. 8, pp. 654–666. (In Russ.).
8. Ryazanova O. A. (2022) The role of small businesses in regional economic security systems: Case study of Kirov Oblast. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, no. 6, pp. 156–163. (In Russ.).
9. Saleh Kamran Saeid Saleh, Sharapova N. V. (2022) Economic security of business units (within small and medium-sized entrepreneurship). *Fundamentalnye issledovaniya*, no. 8, pp. 108–112. (In Russ.).
10. Sokolov A. P., Borok I. G. (2020) Theoretical aspects of enterprise economic security. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, vol. 1, no. 106 (10), pp. 36–44. (In Russ.).
11. Arefieva O., Poberezhna Z., Piletska S. T. et al. (2024) Motivational management of enterprise innovation development in the context of limited resources and environmental influences / *E3S Web of Conferences*.
12. Arefieva O., Tulchynska S., Popelo O. et al. (2021) The Economic Security System in the Conditions of the Powers Transformation. *International Journal of Computer Science and Network Security*, no. 21(7), pp. 35–42.
13. Jurgilewicz M., Kozicki B., Piwowarski J. (2022) Contemporary Challenges for the Economic Security of Enterprises in Poland. *Journal of Security and Sustainability Issues*.
14. Meng L., Yang R., Sun M. et al. (2023) Regional Sustainable Strategy Based on the Coordination of Ecological Security and Economic Development in Yunnan Province, China. *Sustainability*.
15. Nabijonovna B. F. (2023) Theoretical Foundations Of Private Entrepreneurship's Economic Security. *European Journal of Contemporary Business Law & Technology: Cyber Law, Blockchain, and Legal Innovations*, no. 1(2), pp. 1–4.
16. Pedraza J. M. (2021) The Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises and Its Role in the Economic Development of a Country. *Business and Management Research*, no. 10, pp. 33.
17. Pohrebniak A., Arefieva O., Boiarynova K. et al. (2021) Management of Attracting Investment Resources of Enterprises to Ensure Their Economic Security in Circular Economy. *International Journal of Computer Science and Network Security*, no. 21(10), pp. 302–309.
18. Rudneva L., Rudenok O., Zonova N. (2021) Differentiation of Infrastructure Provision of Russian Regions / Conference Paper.
19. Sieg P., Posadzińska I., Józwiak M. (2023) Academic entrepreneurship as a source of innovation for sustainable development / *Technological Forecasting and Social Change*.
20. Yesbolova A., Abdikerimova G., Kulanova D. et al. (2024) Assessment of the current state of economic integration of the member-states of the Eurasian economic union under food security / *E3S Web of Conferences* (474).

Информация об авторе(–ах)

О. В. РУДЕНОК, кандидат экономических наук, доцент.

Н. В. ЗОНОВА, кандидат технических наук, доцент.

О. В. ТАРАСОВА, кандидат философских наук, доцент.

В. С. ОЛЬХОВСКАЯ, студентка бакалавриата.

Information about the author(s)

O. V. RUDENOK, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

N. V. ZONOVA, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor.

O. V. TARASOVA, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor.

V. S. OLKHOVSKAYA, Undergraduate Student.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 001.895

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.011

ФИНАНСОВАЯ ДИПЛОМАТИЯ В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ВАЛЮТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

*Джульетта Альбертовна Манукян¹, Александр Андреевич Хандруев²
^{1, 2} Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия*

Аннотация. Рассматриваются ключевые аспекты финансовой дипломатии в период создания и становления Бреттон-Вудской валютно-финансовой системы (1944–1971 гг.) с акцентом на участие СССР в международных переговорах. Анализируется роль советской делегации, возглавляемой М. С. Степановым, в выработке условий соглашений, включая вопросы квотирования, валютного суверенитета и условий участия в МВФ и МБРР. Особое внимание уделено расхождениям между позициями США, Великобритании и СССР, а также причинам отказа Советского Союза от ратификации уставных документов Бреттон-Вудских институтов. Показана дипломатическая логика создания альтернативных финансовых механизмов внутри СЭВ и долгосрочные последствия выхода СССР из западной валютной архитектуры.

Ключевые слова: финансовая дипломатия, Бреттон-Вудская система, Международный валютный фонд, СССР, М. С. Степанов, валютный суверенитет, международные экономические отношения, СЭВ, золотодолларовый стандарт

Для цитирования: Манукян Д. А., Хандруев А. А. Финансовая дипломатия в сфере международных валютных отношений // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 7. Т. 3. С. 101–108; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.011>

Original article

Economic and social development of regions FINANCIAL DIPLOMACY IN THE SPHERE OF INTERNATIONAL CURRENCY RELATIONS

*Dzhuletta A. Manukyan¹, Alexander A. Khandruev²
^{1, 2} Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration, Moscow, Russia*

Abstract. The article examines key aspects of financial diplomacy during the creation and development of the Bretton Woods monetary and financial system (1944–1971) with an emphasis on the participation of the USSR in international negotiations. It analyzes the role of the Soviet delegation headed by M. S. Stepanov in developing the terms of the agreements, including issues of quotas, currency sovereignty, and conditions for participation in the IMF and IBRD. Particular attention is paid to the differences between the positions of the United States, Great Britain, and the USSR, as well as the reasons for the Soviet Union's refusal to ratify the statutory documents of the Bretton Woods institutions. It shows the diplomatic logic of creating alternative financial mechanisms within the CMEA and the long-term consequences of the USSR's withdrawal from the Western monetary architecture.

Keywords: financial diplomacy, Bretton Woods system, International Monetary Fund, USSR, M. S. Stepanov, currency sovereignty, international economic relations, CMEA, gold-dollar standard

For citation: Manukyan Dz. A., Khandruev A. A. Financial diplomacy in the sphere of international currency relations // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 101–108 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.011>

© Манукян Д. А., Хандруев А. А., 2025

Введение. Финансовая дипломатия в период создания и кризиса Бреттон-Вудской валютно-финансовой системы (1944–1971 годы)

Финансовая дипломатия сыграла ключевую роль в формировании Бреттон-Вудской валютно-финансовой системы, обеспечившей послевоенное регулирование международных экономических отношений. В условиях разрушенной мировой экономики и нестабильности национальных валютных систем возникла необходимость создания устойчивого механизма международных расчетов, который обеспечивал бы стабильность валютных курсов и международной торговли. Бреттон-Вудская конференция 1944 года стала результатом длительных дипломатических переговоров между ведущими экономическими державами, в ходе которых были согласованы основные принципы новой валютной системы.

В условиях Второй мировой войны сформировался не только военный, но и экономический фронт, где государства союзников и их противников вели ожесточённые дискуссии о послевоенном устройстве мировой финансовой системы. Соединённые Штаты и Великобритания выступили инициаторами проектов, направленных на стабилизацию международных расчётов, тогда как советское руководство внимательно анализировало представленные модели и отстаивало необходимость учёта интересов СССР [18].

М. С. Степанов вошёл в историю Бреттон-Вудской конференции как заместитель Народного комиссара внешней торговли СССР и руководитель советской делегации, что официально зафиксировано в материалах конференции с 1 по 22 июля 1944 года в отеле «Маунт Вашингтон» в Нью-Гэмпшире, США. Его назначение свидетельствовало о приоритетном внимании советского руководства к вопросам внешней торговли и валютного регулирования в послевоенный период.

В составе Рабочей комиссии по Международному валютному фонду Степанов координировал выработку советских поправок к проекту устава МВФ, уделяя особое внимание квотированию. Благодаря его усилиям СССР сумел повысить первоначально предложенную квоту с 756 млн.

до 1200 млн. долларов, что было формальной победой советской переговорной команды над англо-американскими расчётами.

Помимо вопросов квотирования, М. С. Степанов настоял на включении в устав МБРР обязательства по пятилетней отсрочке уплаты золотых взносов для государств, пострадавших от военных действий, что отразилось в итоговом тексте соглашения. Техническая уступка позволила смягчить нагрузку на Советский Союз и другие освобождённые от оккупации страны при начальном финансировании банка.

Во время пленарных и комиссионных заседаний М. С. Степанов выступал тактически сообща с американской делегацией против британского «клирингового» проекта Кейса, который предусматривал жёсткие механизмы принуждения для стран-должников. Под его руководством советские представители критиковали идею использования «используй или потеряй» квот и поддерживали американскую концепцию золотодолларового стандарта.

На конференции сам М. С. Степанов чётко сформулировал политические мотивы участия СССР, заявив, что «...СССР видит для себя два полезных итога конференции: финансовая помощь и формальное признание СССР великой державой». Фраза подчёркивала не только экономическую, но и символическую значимость конференции для Советского Союза в глазах западных партнёров.

После завершения конференции М. С. Степанов докладывал в Москву, что без ряда принципиальных изменений в уставе СССР не сможет присоединиться к работе Фонда. Его отчёты и аналитические записки стали основанием для решения Советского правительства об отказе от ратификации соглашений МВФ и МБРР в 1946 году.

В ретроспективе международные историки отмечают, что М. С. Степанов стал символом советского экономического суверенитета в послевоенной дипломатии. Его переговорные манёвры заложили основы того, как СССР будет строить альтернативную финансовую систему через СЭВ, а позднее — через клиринговые соглашения с социалистическими странами.

Великобритания, опираясь на идеи Дж. М. Кейнса, предложила создать Международный клиринговый союз, который должен был регулировать окончательные расчёты между центральными банками и разрабатывать механизмы упорядочения платёжных балансов. Инициатива предусматривала ограничение курсовых колебаний и защиту от спекулятивных операций, что отвечало задачам стабилизации Европы, разорённой войной [12].

США выдвинули альтернативный проект — создание Мирового банка для восстановления разрушенных экономик и Фонда для краткосрочного кредитования государств с дефицитом платёжного баланса. Американская модель предполагала более жёсткий контроль за макроэкономической политикой заёмщиков и значительное влияние Вашингтона на принятие решений. Уже в апреле 1943 года Вашингтон опубликовал основу своего плана, активно продвигая его на международной арене.

Советский Союз первоначально выразил интерес к предложенным механизмам и участвовал в предварительных переговорах о создании МВФ и МБРР. В московской дипломатии настойчиво выдвигались требования об обеспечении экономической и валютной независимости СССР, снижении золотого вноса и повышении квоты в Фонде. Первым заместителем советской делегации на конференции в Бреттон-Вудсе был назначен М. С. Степанов, чья задача заключалась в координации советских позиций и выработке компромиссов с западными партнёрами.

В ходе июльской конференции 1944 года в Бреттон-Вудсе англо-американские делегации и советская сторона столкнулись в вопросах квотирования и процедур управления Фондом. СССР добился повышения своей первоначальной квоты с 756 до 1200 млн. долларов, одновременно отказавшись от части своих дополнительных требований. Большинство советских поправок, касавшихся глубинных изменений механизма принятия решений, было отклонено, однако были приняты технические уступки по снижению административных взносов и ограничению хранилищ золота.

В преддверии Бреттон-Вудской конференции представители США под руководством Гарри Декстера Уайта разрабатывали проект Международного валютного фонда, который кардинально отличался от плана Великобритании, предложенного Дж. М. Кейнсом в виде Международного клирингового союза. США настаивали на том, чтобы фонд автоматически корректировал спекулятивные

потоки капитала без излишних политических условий, тогда как британская модель предусматривала строгий контроль над дефицитами платёжного баланса через «используй или потеряй» механизмы.

В ходе предварительных экспертных дискуссий в Атлантик-Сити представители СССР присоединились к США в критике кейнсианских предложений, разделяя сомнения в целесообразности принудительных экспортных и инвестиционных квот для стран-должников. Советские эксперты подчёркивали необходимость механизма, обеспечивающего стабильность резервной валюты без вмешательства политических условий, что фактически сближало их позицию с американской концепцией золотодолларового стандарта [25].

На самой конференции в Бреттон-Вудсе М. С. Степанов, первый заместитель председателя советской делегации и избранный одним из вице-президентов конференции, играл ключевую роль в переговорах, координируя действия СССР и выбирая в качестве оппонентов британскую инициативу. Его авторитет и статус заместителя Народного комиссара внешней торговли позволили советской стороне эффективно блокировать поправки, способные ограничить экономический суверенитет СССР.

В коммиссионных заседаниях США и СССР действовали сообща против британской линии по созданию Международного клирингового союза, отстаивая модель, основанную на долларе как главной резервной валюте, конвертируемой в золото по фиксированному курсу. Тактическое единство было направлено на свёртывание кейнсианских норм, которые предполагали наиболее жёсткие принудительные меры для участников с отрицательным сальдо платёжного баланса.

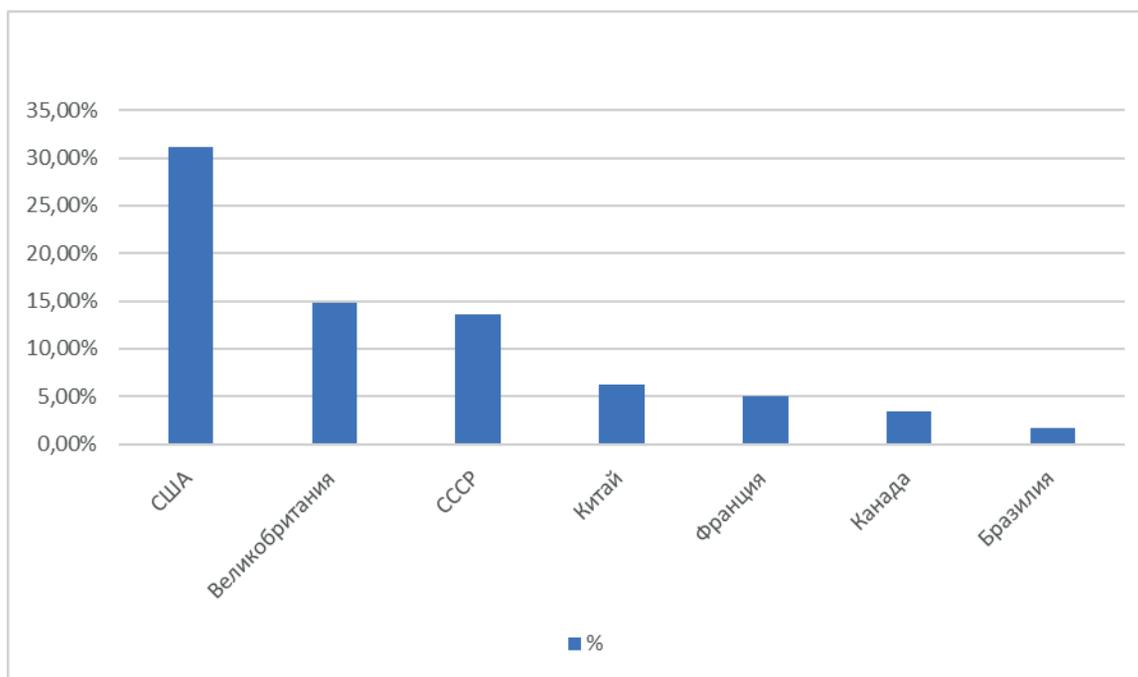


Рис. 1. Распределение голосов в МВФ по результатам Бреттон-Вудской конференции (1944 г.)

После закрытия конференции советское руководство, несмотря на достигнутые технические уступки по квотам и снижению взносов, решило не ратифицировать устав МВФ, сочтя включение доллара наряду с золотом препятствием для независимой валютной политики. Решение было официально оформлено в 1946 году и объяснено нежеланием страны поставлять требуемые фонду макроэкономические данные [10].

Соединённые Штаты, ставшие основным донором и гарантом деятельности созданного фонда, сумели обеспечить ратификацию соглашений в британском парламенте только после переговоров об открытии значительных кредитных линий и помощи в рамках Европейской программы восстановления. Ллойд Джордж и его преемники были вынуждены поддержать Бреттон-Вудские соглашения, чтобы получить выделенные США \$4,4 млрд. на восстановление экономики.

Уход СССР из числа участников МВФ привёл к тому, что, в отличие от советской модели внутрисоюзных клиринговых расчётов в рамках СЭВ, мировой валютный порядок стал формироваться преимущественно под контролем Вашингтона и Лондона, однако баланс сил сместился в сторону Америки, что предопределило доллароцентричную архитектуру мировой финансовой системы.

На Бреттон-Вудской конференции США и СССР, хотя и руководствовались разными идеологическими установками, действовали единым фронтом против британских предложений, до-

бившись закрепления золотодолларового стандарта и механизма автоматической стабилизации платёжного баланса, что окончательно определило судьбу послевоенного международного валютного порядка.

На момент подписания Совецание уполномоченных сторон потребовало, чтобы фонды вступили в силу после ратификации государствами-участниками, обладающими не менее чем 80% квот, но Советский Союз не завершил этот процесс до конца 1946 года.

Причиной такого решения стал прямой указ Иосифа Сталина, отдавшего распоряжение не ратифицировать учредительные документы МВФ. Официальные материалы «Истории МВФ» отмечают, что Сталин опасался, что Запад, и прежде всего США, получат чрезмерный контроль над политикой Фонда и смогут влиять на советскую макроэкономическую стратегию.

Советская сторона выражала особое несогласие с предложенным золотодолларовым стандартом, в рамках которого доллар США становился главной резервной валютой, обменной на золото по курсу \$35 за тройскую унцию. Москва считала, что такая модель обрекает СССР на зависимость от решений Вашингтона и лишает СССР возможности самостоятельно регулировать валютный курс и денежную массу [24].

С самого начала переговоров советские дипломаты выдвигали поправки, закреплявшие за СССР право автономно определять валютную

и кредитно-денежную политику, требовали увеличения квоты до уровня, соответствующего объёму довоенных золотых резервов. Большинство таких поправок, меняющих «экономический характер» организации, Юридический комитет отклонил, оставив лишь незначительные технические уступки по снижению взносов.

Решение Москвы не вступить в Фонд вызвало заметный отклик на Западе: в телеграммах Госдепартамента США отмечалось удивление и разочарование, поскольку американские специалисты рассчитывали на советское участие после предварительной активной работы на конференции и обсуждений в Атлантик-Сити.

Уйдя из числа участников бреттон-вудской архитектуры, СССР расширил взаимные клиринговые расчёты внутри будущего СЭВ, подписав в 1949 году соответствующее соглашение, и создал альтернативные механизмы кредитования среди социалистических стран, что предоставило возможность Советскому Союзу развивать внешнеторговые связи, избегая институциональной зависимости от западных финансовых структур.

Несмотря на широкое участие стран в Бреттон-Вудской конференции, Советский Союз, первоначально проявлявший интерес к созданию новой международной валютной системы и даже подписавший соглашения, впоследствии отказался от членства в Международном валютном фонде. Отказ СССР от членства в МВФ стал одним из первых знаковых актов начавшейся Холодной войны и закрепил дробление международной финансовой системы на два блока. В Западной Европе и США Бреттон-Вудская система продолжила развиваться без советского участия, что в итоге предопределило доминирование доллара в мировой экономике [14].

Лишь с распадом Советского Союза и образованием Российской Федерации начались новые переговоры о членстве в МВФ. Российская Федерация официально вступила в МВФ и МБРР 1 июня 1992 года, завершив тем самым этап многолетнего отсутствия советского государства в глобальном фондовом механизме.

В последующие десятилетия в советской историографии статус и роль Бреттон-Вудской системы осмыслялись сквозь призму идеологических противостояний. М. С. Степанов и другие советские дипломаты, участвовавшие в конференции, именовались среди ключевых фигур, подчёркивая

заслуги в выработке отказа от западного финансового курса.

В 1947 году МВФ официально начал свою деятельность, а МБРР — годом ранее. Институты активизировали механизм краткосрочных займов и восстановительных кредитов, что обеспечило ускоренный переход западных европейских стран к послевоенному экономическому росту.

Советский Союз, оставшись за бортом бреттон-вудской архитектуры, сосредоточился на создании альтернативных механизмов внутри СЭВ и взаимодействии с дружественными режимами посредством взаимных кредитов и клиринговых расчётов¹.

Через четверть века дискуссии о целесообразности вступления СССР в МВФ вновь всплыли в конце 1980-х годов, однако быстрорастущие политические изменения и развал Советского Союза сделали прежние форматы членства бессмысленными.

Вывод

В ретроспективе финансовая дипломатия периода создания Бреттон-Вудской системы продемонстрировала сложное переплетение геополитических и экономических интересов трёх великих держав. СССР, благодаря усилиям первого заместителя М. С. Степанова, выторговал отдельные технические уступки, но в целом сохранил право вето и отказался от членства.

Формирование золотодолларового стандарта и учреждение МВФ с тех пор стали краеугольными камнями международных валютных отношений, хотя их изначальная архитектура учитывала не все запросы участников. Совместные и противоречивые стратегии США, Великобритании и СССР заложили основу современной системы финансового регулирования.

Дипломатическая активность СССР на Бреттон-Вудской конференции и последующее решение об отказе от участия в МВФ и МБРР отражают не только стремление защитить экономический суверенитет, но и попытку выстроить свою модель послевоенного развития, параллельную западным институтам.

¹ Розанова, Н. М. Теория денег и кредита: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2024. С. 169.

Список источников

1. *Акименко В. Ф.* Развитие системы валютного регулирования и валютного контроля России в условиях цифровой экономики // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право. 2023. № 4. С. 1110–1115.
2. *Амосова Н. А.* Трансформация финансовых институтов развития Российской Федерации // Финансовые рынки и банки. 2023. № 10. С. 9–19.
3. *Бежан М. В.* Влияние цифровизации на мировую экономику // Формирование механизмов устойчивого развития экономики региона. 2021. № 1. С. 22–25.
4. *Бикбулатов Д. Р.* Цифровая валюта как фактор трансформации мировой финансовой системы // Постсоветский материк. 2024. № 1. С. 111–125.
5. *Болвачев А. И., Кошелев К. А.* Роль цифровых валют в условиях трансформации мировой экономики // Глобальная неопределенность. Развитие или деградация мировой экономики. 2022. № 11(23). С. 127–132.
6. *Дворецкая А. Е.* Деньги, кредит, банки: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 555 с.
7. *Ибрагимова Э. С., Муртазалиева А. Х., Башаев А. А.* Основы формирования международного валютного фонда // Теория права и межгосударственных отношений. 2021. № 8(20). С. 434–439.
8. *Кондрашов Г. А.* Цифровые валюты центральных банков: международный опыт, вызовы и перспективы интеграции // Мировая экономика и мировые финансы. 2024. № 4. С. 53–62.
9. *Кузьмин М. С.* Цифровые валюты центральных банков как инструмент финансовой стабильности: анализ зарубежных исследований // Аудиторские ведомости. 2024. № 2. С. 86–90.
10. *Колесникова А. М., Татаренко Л. Ю.* Международный валютный фонд в современной системе международных экономических отношений // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. 2021. № 1. С. 155–157.
11. *Кузнецова В. В., Кадушкина А. Е.* Мировая валютная система: этапы становления, перспективы, ожидания // Самоуправление. 2021. № 2(124). С. 50–53.
12. *Кузнецов А. В.* Концептуальные подходы к формированию устойчивой мировой валютно-финансовой системы // Финансы: теория и практика. 2023. № 4. С. 164–172.
13. *Кулаков М. В.* Цифровые валюты центральных банков: природа и назначение // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2024. № 4. С. 160–181.
14. *Левичев И. Н.* Из истории создания Международного Валютного Фонда (Бреттон-Вудская конференция 1944 г. и позиция СССР). Москва, 1994. С. 9.
15. *Лукаевич И. Я.* Финансовая политика: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 208 с.
16. *Красавина Л. Н.* Международные валютно-кредитные и финансовые отношения: учебник для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 542 с.
17. *Никитина М. Г.* Внешнеэкономическая составляющая экономической безопасности государства // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2021. № 1. С. 93–104.
18. *Панюкова Е. С., Греф С. В., Маркевич М. Ю., Кривцов Г. В.* Эволюция международной валютной системы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1. С. 218–221.
19. *Половян А. В., Симицына К. И.* Факторы развития финансовых институтов в условиях цифровизации // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2020. № 1. С. 129–136.
20. *Розанова Н. М.* Теория денег и кредита: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2024. 321 с.
21. *Самодайкин А. В.* Роль России в международном валютном фонде // Молодежь и системная модернизация страны. 2022. № 9. С. 290–292.
22. *Семенов М. С., Колчина В. В.* Основные проблемы современной международной валютной системы // Экономические исследования и разработки. 2021. № 5. С. 17–19.
23. *Хасбулатов Р. И.* Международные финансы. В 2 ч. Ч. 1: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 408 с.
24. *Шахмаметьев А. А.* Мировая валютная система: история становления и правового регулирования // Образование и право. 2024. № 5. С. 255–259.

25. Щеголева Н. Г. Валютный рынок и валютное регулирование: учебник для вузов. Москва: Юрайт, 2025. 185 с.
26. Хасбулатов Р. И. Экономическая дипломатия. В 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для вузов. Москва: Юрайт, 2024. 282 с.

References

1. Akimenko, V. F. (2023) Razvitie sistemy valyutnogo regulirovaniya i valyutnogo kontrolya Rossii v usloviyah cifrovoj ekonomiki [Development of Russia's currency regulation and control system in the digital economy]. Aktual'nye problemy sovremennoj Rossii: psihologiya, pedagogika, ekonomika, upravlenie i pravo, 4, pp. 1110–1115.
2. Amosova, N. A. (2023) Transformaciya finansovyh institutov razvitiya Rossijskoj Federacii [Transformation of financial development institutions of the Russian Federation]. Finansovye rynki i banki, 10, pp. 9–19.
3. Bezhan, M. V. (2021) Vliyanie cifrovizacii na mirovuyu ekonomiku [The impact of digitalization on the global economy]. Formirovanie mekhanizmov ustojchivogo razvitiya ekonomiki regiona, 1, pp. 22–25.
4. Bikbulatov, D. R. (2024) Cifrovaya valyuta kak faktor transformacii mirovoj finansovoj sistemy [Digital currency as a factor in the transformation of the global financial system]. Postsovetskij materik, 1, pp. 111–125.
5. Bolvachev, A. I., Koshelev, K. A. (2022) Rol' cifrovyh valyut v usloviyah transformacii mirovoj ekonomiki [The role of digital currencies in the transformation of the global economy]. Global'naya neopredelennost'. Razvitie ili degradaciya mirovoj ekonomiki, 11(23), pp. 127–132.
6. Dvoreckaya, A. E. (2025) Den'gi, kredit, banki: uchebnik dlya vuzov [Money, credit, banks: textbook for universities]. 4th ed. Moscow: Yurajt, 555 p.
7. Ibragimova, E. S., Murtazaliev, A. Kh., Bashaev, A. A. (2021) Osnovy formirovaniya mezhdunarodnogo valyutnogo fonda [Fundamentals of the formation of the International Monetary Fund]. Teoriya prava i mezhgosudarstvennyh otnoshenij, 8(20), pp. 434–439.
8. Kondrashov, G. A. (2024) Cifrovye valyuty central'nyh bankov: mezhdunarodnyj opyt, vyzovy i perspektivy integracii [Central bank digital currencies: international experience, challenges and integration prospects]. Mirovaya ekonomika i mirovye finansy, 4, pp. 53–62.
9. Kuz'min, M. S. (2024) Cifrovye valyuty central'nyh bankov kak instrument finansovoj stabil'nosti: analiz zarubezhnyh issledovanij [Central bank digital currencies as a tool for financial stability: analysis of foreign research]. Auditorskije vedomosti, 2, pp. 86–90.
10. Kolesnikova, A. M., Tatarenko, L. Yu. (2021) Mezhdunarodnyj valyutnyj fond v sovremennoj sisteme mezhdunarodnyh ekonomicheskikh otnoshenij [The International Monetary Fund in the modern system of international economic relations]. Sovremennye podhody k transformacii koncepcij gosudarstvennogo regulirovaniya i upravleniya v social'no-ekonomicheskikh sistemah, 1, pp. 155–157.
11. Kuznecova, V. V., Kadushkina, A. E. (2021) Mirovaya valyutnaya sistema: etapy stanovleniya, perspektivy, ozhidaniya [The world monetary system: stages of formation, prospects, expectations]. Samoupravlenie, 2(124), pp. 50–53.
12. Kuznecov, A. V. (2023) Konceptual'nye podhody k formirovaniyu ustojchivoj mirovoj valyutno-finansovoj sistemy [Conceptual approaches to the formation of a stable global monetary and financial system]. Finansy: teoriya i praktika, 4, pp. 164–172.
13. Kulakov, M. V. (2024) Cifrovye valyuty central'nyh bankov: priroda i naznachenie [Central bank digital currencies: nature and purpose]. Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika, 4, pp. 160–181.
14. Levichev, I. N. (1994) Iz istorii sozdaniya Mezhdunarodnogo Valyutnogo Fonda (Bretton-Vudskaya konferenciya 1944 g. i poziciya SSSR) [From the history of the creation of the International Monetary Fund (Bretton Woods Conference 1944 and the position of the USSR)]. Moscow, p. 9.
15. Lukasevich, I. Ya. (2025) Finansovaya politika: uchebnik i praktikum dlya vuzov [Financial policy: textbook and workshop for universities]. 4th ed. Moscow: Yurajt, 208 p.
16. Krasavina, L. N. (ed.) (2025) Mezhdunarodnye valyutno-kreditnye i finansovye otnosheniya: uchebnik dlya vuzov [International monetary, credit and financial relations: textbook for universities]. 5th ed. Moscow: Yurajt, 542 p.

17. Nikitina, M. G. (2021) Vneshneekonomicheskaya sostavlyayushchaya ekonomicheskoy bezopasnosti gosudarstva [Foreign economic component of the state's economic security]. Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie, 1, pp. 93–104.
18. Panyukova, E. S., Gref, S. V., Markevich, M. Yu., Krivcov, G. V. (2023) Evolyuciya mezhdunarodnoj valyutnoj sistemy [Evolution of the international monetary system]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika, 1, pp. 218–221.
19. Polovyan, A. V., Sinicya, K. I. (2020) Faktory razvitiya finansovyh institutov v usloviyah cifrovizacii [Factors of development of financial institutions in the context of digitalization]. Vestnik Donetskogo nacional'nogo universiteta. Seriya v. Ekonomika i pravo, 1, pp. 129–136.
20. Rozanova, N. M. (2024) Teoriya deneg i kredita: uchebnyy dlya vuzov [Theory of money and credit: textbook for universities]. 2nd ed. Moscow: Yurajt, 321 p.
21. Samodajkin, A. V. (2022) Rol' Rossii v mezhdunarodnom valyutnom fonde [Russia's role in the International Monetary Fund]. Molodezh' i sistemnaya modernizaciya strany, 9, pp. 290–292.
22. Semenov, M. S., Kolchina, V. V. (2021) Osnovnye problemy sovremennoj mezhdunarodnoj valyutnoj sistemy [Main problems of the modern international monetary system]. Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki, 5, pp. 17–19.
23. Hasbulatov, R. I. (2025) Mezhdunarodnye finansy v 2 ch. Chast' 1.: uchebnyy dlya vuzov [International finance in 2 parts. Part 1: textbook for universities]. 2nd ed. Moscow: Yurajt, 408 p.
24. Shahmamet'ev, A. A. (2024) Mirovaya valyutnaya sistema: istoriya stanovleniya i pravovogo regulirovaniya [World monetary system: history of formation and legal regulation]. Obrazovanie i pravo, 5, pp. 255–259.
25. Shchegoleva, N. G. (2025) Valyutnyy rynek i valyutnoe regulirovanie: uchebnyy dlya vuzov [Foreign exchange market and currency regulation: textbook for universities]. Moscow: Yurajt, 185 p.
26. Hasbulatov, R. I. (ed.) (2024) Ekonomicheskaya diplomatiya v 2 ch. Chast' 1: uchebnyy i praktikum dlya vuzov [Economic diplomacy in 2 parts. Part 1: textbook and workshop for universities]. Moscow: Yurajt, 282 p.

Информация об авторах:

Д. А. МАНУКЯН — аспирант;

А. А. ХАНДРУЕВ — доктор экономических наук, профессор.

Information about the authors:

DZ. A. MANUKYAN — Graduate Student;

A. A. KHANDRUEV — Doctor of Economics, Professor.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 338, 339

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.012

ЦИФРОВЫЕ ТРАНСПОРТНЫЕ КОРИДОРЫ КАК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Назим Мирзаханович Абуев¹, Елена Александровна Личман²

^{1, 2} Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

¹ abuev.nm@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0009-0771-5993>

² elena.lichman@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-5197-8519>

Автор, ответственный за переписку: Назим Мирзаханович Абуев, abuev.nm@bk.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию перспектив создания цифровой экосистемы транспортных коридоров (ЭЦТК) в рамках Евразийского экономического союза. Авторы анализируют ключевые организационные, технические и нормативные барьеры, препятствующие интеграции таможенно-логистической инфраструктуры, используя метод диаграммы Исикавы. Предлагается многоуровневая архитектура ЭЦТК, сочетающая стратегическое планирование, платформенное управление и операционную оптимизацию локальных процессов. Особое внимание уделяется мультипликативному эффекту от внедрения ЭЦТК, проявляющемуся через комплексную трансформацию региональной экономики, инфраструктуры и социальной сферы. Исследование демонстрирует, что предложенный подход позволяет синхронизировать цифровизацию транспортных коридоров с развитием смежных отраслей, создавая устойчивую модель экономического роста на принципах сетевого взаимодействия и цифровой интеграции.

Ключевые слова: цифровая экосистема, транспортные коридоры, ЕАЭС, таможенно-логистическая инфраструктура, мультипликативный эффект, диаграмма Исикавы, архитектура ЭЦТК, цифровая платформа, региональное развитие, цепочки поставок

Для цитирования: Абуев Н. М., Личман Е. А. Цифровые транспортные коридоры как драйвер устойчивого развития // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 7. Т. 3. С. 109–116; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.012>

Original article

Economic and social development of regions DIGITAL TRANSPORT CORRIDORS AS A DRIVER OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Nazim N. Abuev¹, Elena A. Lichman²

^{1, 2} Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

¹ abuev.nm@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0009-0771-5993>

² elena.lichman@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-5197-8519>

Corresponding author: Nazim Mirzekhanovich Abuev, abuev.nm@bk.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the prospects for creating a digital ecosystem of transport corridors (DETCC) within the Eurasian Economic Union. The authors analyze the key organizational, technical and regulatory barriers to the integration of customs and logistics infrastructure using the Ishikawa diagram method. A multi-level architecture of the DETCC is proposed, combining strategic planning, platform

management and operational optimization of local processes. Particular attention is paid to the multiplier effect of the implementation of the DETCC, manifested through the comprehensive transformation of the regional economy, infrastructure and social sphere. The study demonstrates that the proposed approach allows synchronizing the digitalization of transport corridors with the development of related industries, creating a sustainable model of economic growth based on the principles of network interaction and digital integration.

Keywords: digital ecosystem, transport corridors, EAEU, customs and logistics infrastructure, multiplicate effect, Ishikwawa diagram, ECTC architecture, digital platform, regional development, supply chains

For citation: Abuev N. M., Lichman E. A. Digital transport corridors as a driver of sustainable development // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 109–116 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.012>

© Абуев Н. М., Личман Е. А., 2025

Введение. Современные процессы глобализации и цифровой трансформации кардинально меняют подходы к организации международных цепей поставок. Под информационной частью логистической и таможенной инфраструктур сегодня понимается комплекс программно-технических и организационно-коммуникационных решений, обеспечивающих оперативное взаимодействие участников и своевременное принятие управленческих решений. [6] Особую актуальность приобретает интеграция разрозненных цифровых инструментов в единые платформенные решения, что особенно важно для оптимизации экспортно-импортных операций в рамках Евразийского экономического союза.

Основная часть

Переход к цифровой экосистеме транспортных коридоров (далее — ЭЦТК) становится закономерным этапом развития таможенно-логистической инфраструктуры. Как отмечается в исследованиях [5; 6], создание единой цифровой платформы позволяет не только ускорить бизнес-процессы, но и принципиально изменить характер взаимодействия между участниками международной торговли. Однако формирование такой экосистемы требует решения комплекса технологических, организационных и нормативных задач.

Важным шагом в этом направлении стало принятие Распоряжения Евразийского межправительственного совета от 31.01.2020 № 4, которое заложило правовые основы для создания ЭЦТК [9]. Данная инициатива предполагает формирование саморазвивающейся системы, объединяющей участников транспортно-логистического сектора ЕАЭС через цифровые платформы. Ключевой особенностью проекта является ориентация на создание единого информационного пространства, которое интегрирует данные от перевозчи-

ков, грузовладельцев и контролирующих органов государств-членов Союза [8].

Такой подход открывает новые возможности для:

- автоматизации процессов таможенного оформления;
- оптимизации логистических маршрутов;
- снижения транзакционных издержек;
- повышения прозрачности цепей поставок [4].

Однако реализация этих преимуществ требует преодоления существенных барьеров, анализ которых особенно важен для понимания перспектив развития цифровой таможенно-логистической инфраструктуры в регионе ЕАЭС.

Создание цифровой экосистемы транспортных коридоров в рамках ЕАЭС сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем, анализ которых можно структурировать с помощью диаграммы Исикавы. Этот метод позволяет выявить ключевые факторы, препятствующие эффективной интеграции таможенно-логистической инфраструктуры. Среди них выделяются организационные, технические и экономические барьеры. Например, недостаточная квалификация кадров в сфере цифровых коммуникаций усугубляется отсутствием единых стандартов обмена данными между бизнесом и государственными органами. Одновременно физический износ транспортных узлов и складских мощностей, а также нехватка инвестиций в модернизацию инфраструктуры ограничивают возможности масштабирования цифровых сервисов. Эти проблемы взаимно усиливают друг друга: несовершенство нормативной базы замедляет внедрение инноваций, что, в свою очередь, снижает прозрачность процессов и доверие участников системы [3].

Диаграмма Исикавы / Fishbone

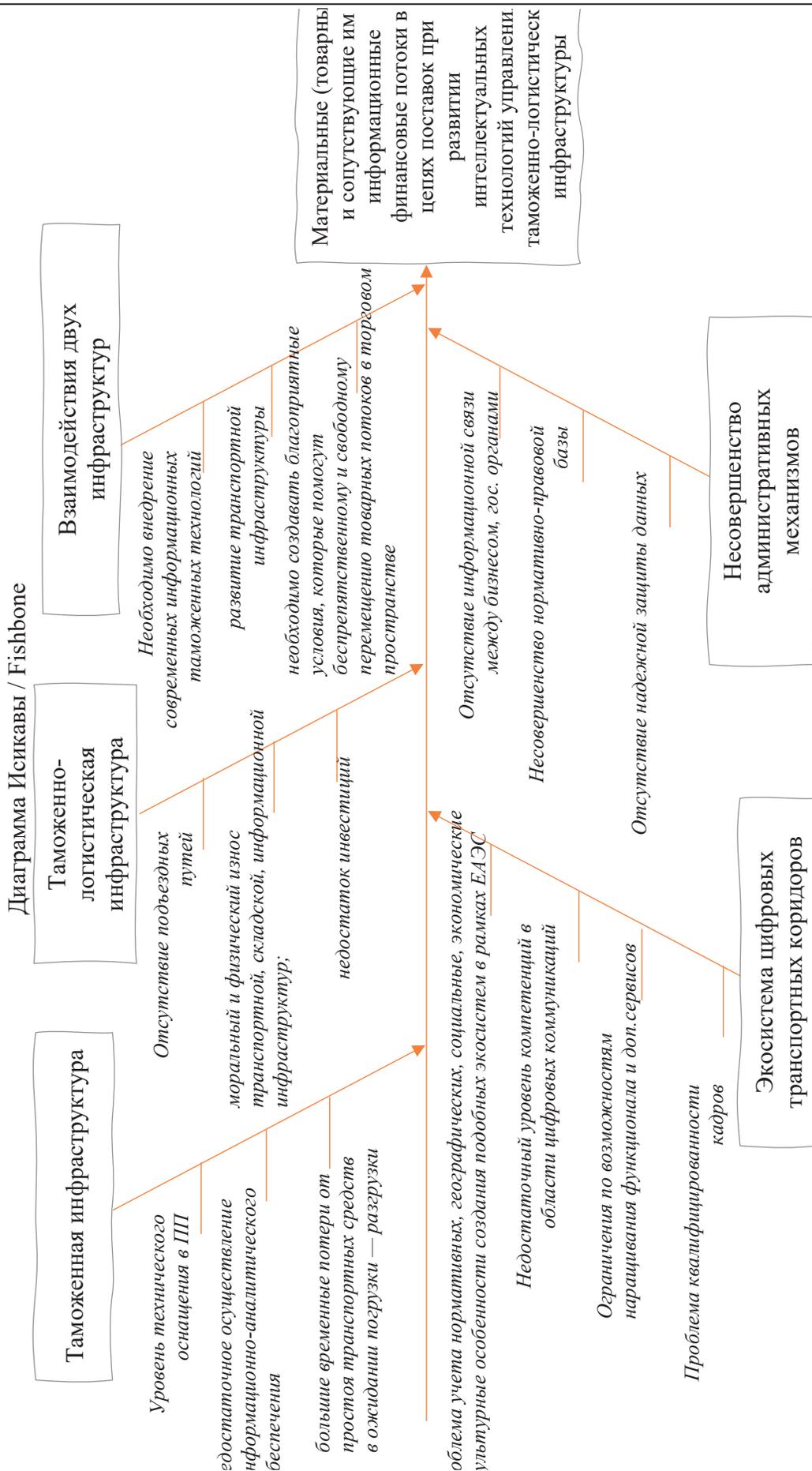


Рис. 1. Диаграмма Исикавы / Fishbone

Анализ через призму диаграммы Исикавы демонстрирует, что успешная реализация ЭЦТК требует системного подхода. Устранение только технических или организационных барьеров по отдельности не даст устойчивого эффекта. Необходима синхронная работа по трем направлениям: обновление нормативной базы (включая защиту данных), инвестиции в инфраструктуру и подготовку кадров, а также создание механизмов доверительного взаимодействия между всеми участниками цепей поставок. Только такая комплексная стратегия позволит превратить ЭЦТК в саморазвивающуюся экосистему, способную адаптироваться к вызовам глобальной торговли [10].

Примечательно, что эффективность такого комплексного подхода напрямую зависит от слаженного взаимодействия всех заинтересованных сторон. Ключевыми участниками системы являются транспортные компании, таможенные службы, логистические операторы, представители государственных органов и другие

субъекты (рисунок 2). Именно их согласованная работа позволяет преодолеть выявленные системные проблемы:

- технические ограничения нивелируются за счет совместных инвестиций в модернизацию инфраструктуры;
- организационные барьеры преодолеваются через создание единых стандартов взаимодействия;
- нормативные пробелы устраняются путем гармонизации законодательства стран-участниц.

Таким образом, только объединение усилий всех участников ЭЦТК на принципах прозрачности и технологической интеграции позволит создать действительно саморазвивающуюся экосистему. Такой подход не только адаптирует транспортно-логистический комплекс ЕАЭС к вызовам глобальной торговли, но и создаст основу для устойчивого развития международных цепей поставок в долгосрочной перспективе.



Рис. 2. Ключевые участники цифровой экосистемы [6]

Учитывая комплексный характер вызовов и необходимость координации множества участников, для успешной реализации ЭЦТК требуется принципиально новый подход к проектированию ее архитектуры [2]. Для целей настоящего исследования предлагается оригинальная многоуровневая, разновекторная архитектура цифровой экосистемы транспортных коридоров, основанная на иерархическом принципе и интегрирующая различные функциональные компоненты.

Данная архитектура предусматривает детальную проработку каждого уровня взаимодействия [1].

На микроуровне в разрабатываемой цифровой экосистеме транспортных коридоров предлагается выделить три взаимосвязанных уровня иерархии (рисунок 3), что позволяет:

1. На верхнем уровне решать стратегические задачи моделирования транспортных потоков и проектирования оптимальных логистических маршрутов между городами по основным и альтернативным направлениям МТК, обеспечивая тем самым макроэкономическую эффективность всей системы;

2. На среднем уровне сосредоточиться на технической реализации и платформенном управлении экосистемой, что создает технологическую основу для интеграции различных сервисов и служб;

3. На нижнем уровне детализировать процессы на конкретных объектах инфраструктуры (портах, вокзалах, логистических центрах, складах), что позволяет оптимизировать локальные бизнес-процессы и повысить операционную эффективность.

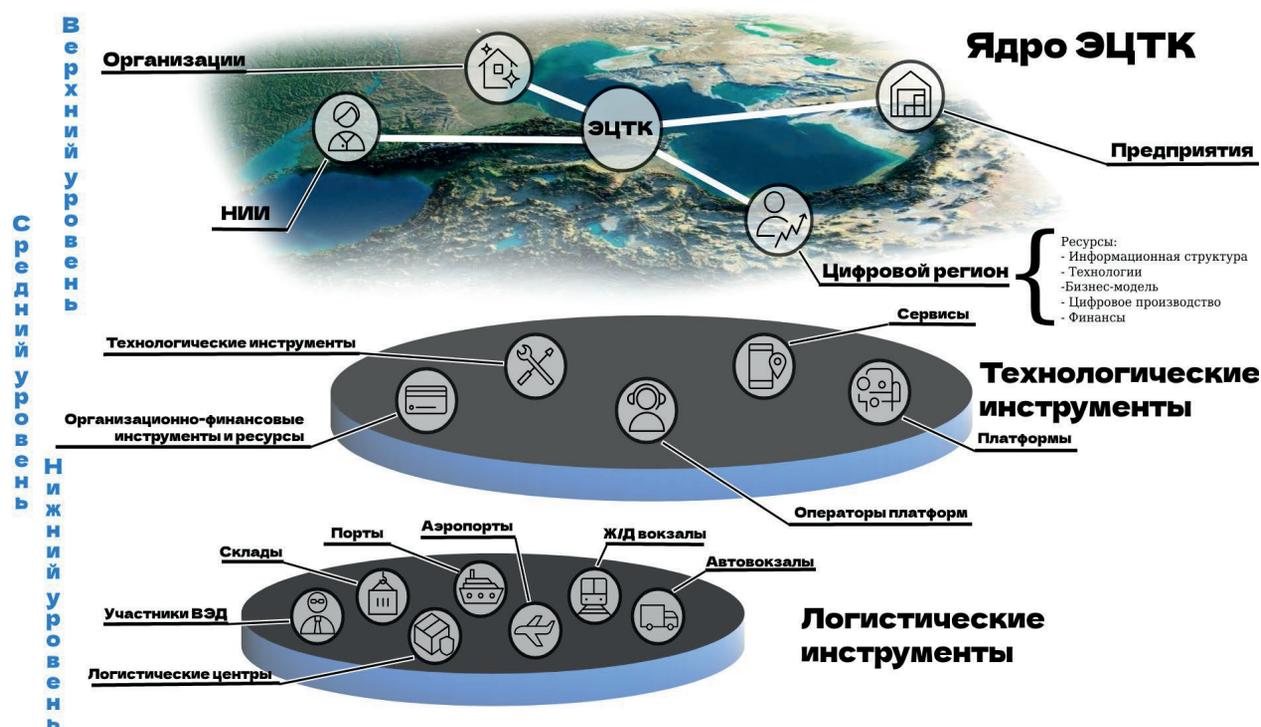


Рис. 3. Иерархия ядра ЭЦТК микроуровня

Предложенная многоуровневая архитектура ЭЦТК создает основу для системного развития транспортно-логистического комплекса. Такое разделение уровней управления позволяет, с одной стороны, сохранить целостность экосистемы, а с другой — обеспечить необходимую гибкость и адаптивность к местным условиям. При этом каждый уровень архитектуры взаимосвязан с другими через систему формализованных интерфейсов и протоколов обмена данными, что гарантирует согласованность принимаемых решений на всех

этапах управления цепями поставок. Именно эта согласованность создает предпосылки для возникновения мультипликативного эффекта, когда локальные улучшения на отдельных уровнях системы приводят к комплексной трансформации всей транспортно-экономической экосистемы региона.

Преимуществом предложенного подхода является возможность параллельной разработки и внедрения компонентов разных уровней, что значительно ускоряет процесс создания полноценной экосистемы при сохранении требований к ее целостности и безопасности. Такая гибкость

архитектурных решений особенно важна для реализации мультипликативного потенциала ЭЦТК, поскольку позволяет синхронизировать технологические изменения с экономическими и социальными преобразованиями на региональном уровне.

Формирование цифровой экосистемы транспортных коридоров действительно обладает значительным мультипликативным потенциалом для регионального развития, который проявляется через систему взаимосвязанных трансформаций. Этот эффект становится возможным именно благодаря описанной выше архитектуре, которая обеспечивает:

1. Горизонтальную интеграцию между различными секторами экономики через общие цифровые платформы и стандарты данных
2. Вертикальную согласованность решений от стратегического уровня планирования до операционного управления конкретными транспортными узлами
3. Динамическую адаптацию к изменяющимся условиям за счет модульного принципа построения системы

С экономической точки зрения, внедрение ЭЦТК по предложенной модели инициирует цепную реакцию инвестиционной активности. Технологическая модернизация транспортных узлов, ставшая возможной благодаря четкому разделению уровней управления, автоматически повышает инвестиционную привлекательность прилегающих территорий. При этом сохраняется баланс между централизованным управлением и региональной спецификой, что особенно важно для равномерного развития всех участников экономического пространства.

На инфраструктурном уровне мультипликативный эффект проявляется через синергию между различными элементами транспортной системы. Интеграция региональных транспортных систем в единую цифровую платформу, организованную по уровням, позволяет не только рационально рас-

пределять грузопотоки, но и создавать условия для скоординированного развития сопутствующей инфраструктуры. При этом сохраняется возможность учета локальных особенностей каждого региона или транспортного узла.

Особенностью мультипликативного эффекта ЭЦТК в контексте предложенной архитектуры является его кумулятивный и самоподдерживающийся характер. Четкое разделение уровней управления позволяет точно воздействовать на конкретные элементы системы, при этом положительные изменения автоматически распространяются по всей архитектуре благодаря установленным интерфейсам и протоколам взаимодействия. Таким образом, улучшение транспортной доступности на местном уровне через оптимизацию работы конкретных логистических центров (нижний уровень архитектуры) приводит к улучшениям на региональном и межрегиональном уровнях, создавая устойчивую модель развития, основанную на принципах цифровой экономики.

В заключении можно сказать, что развитие цифровой экосистемы транспортных коридоров представляет собой стратегическую инициативу, способную кардинально преобразовать логистический потенциал ЕАЭС. Предложенная многоуровневая архитектура ЭЦТК, сочетающая централизованное управление с региональной адаптивностью, создает основу для преодоления существующих технологических и организационных барьеров. Реализация этого проекта приведет к возникновению значительного мультипликативного эффекта, проявляющегося через синергию между транспортной инфраструктурой, цифровыми технологиями и региональной экономикой. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку механизмов оценки эффективности внедрения ЭЦТК и уточнение параметров ее взаимодействия с национальными цифровыми экосистемами стран-участниц.

Список источников

1. *Абуев Н. М.* Цифровая экосистема транспортных коридоров: архитектура и перспективы развития // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2025. № 3. С. 3–6. EDN: LQWBVD.
2. *Абуев Н. М., Личман Е. А.* Цифровая экосистема и услуги таможенной сферы: проблемы и подходы к определению // Финансовый бизнес. 2022. № 4(226). С. 102–107. EDN: PCWPUU.
3. *Ворона А. А.* Концепция создания экосистемы цифровых транспортных коридоров Евразийского экономического союза // Вопросы экономики и управления. 2019. № 4(20). С. 17–20. EDN: VKUKZJ.
4. *Гришкова Ю. С., Полухин И. В.* Проблемы взаимодействия таможенно-логистической и транспортной инфраструктуры // Решетневские чтения. 2014. Т. 2. С. 433–434. EDN: SXZXIR.

5. *Дмитриев А. В.* Формирование и развитие цифровых экосистем транспортно-логистического обслуживания: дис... д-ра экон. наук: 08.00.05. СПб., 2021. 410 с.
6. *Личман Е. А.* Формирование моделей развития таможенно-логистической инфраструктуры на основе прогнозно-аналитического подхода.
7. *Макрусов В. В., Гусев Д. С.* Проектное управление на основе моделирования с применением средств искусственного интеллекта // *Экономический анализ: теория и практика*. 2024. Т. 23, № 1(544). С. 40–58. DOI: 10.24891/ea.23.1.40. EDN: JMNOHM.
8. Приказ ФТС России от 21.10.2015 № 2133 «Об утверждении основных направлений развития информационно-коммуникационных технологий в таможенных органах Российской Федерации до 2030 года». URL: <http://www.customs.ru>
9. Распоряжение Евразийского межправительственного совета от 31.01.2020 № 4 «О формировании экосистемы цифровых транспортных коридоров Евразийского экономического союза».
10. *Gancheva V.* [et al.] Computer-aided system for customs fraud analytics based on artificial intelligence techniques // *The Eurasia Proceedings of Science, Technology, Engineering & Mathematics (EPSTEM)*. 2024. Vol. 29. P. 173–181.

References

1. *Abuev, N. M.* (2025) *Cifrovaya ekosistema transportnykh koridorov: arkhitektura i perspektivy razvitiya* [Digital ecosystem of transport corridors: architecture and development prospects]. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, texnologii*, no. 3, pp. 3–6. EDN LQWBDV.
2. *Abuev, N. M. & Lichman, E. A.* (2022) *Cifrovaya ekosistema i uslugi tamozhennoj sfery: problemy i podhody k opredeleniyu* [Digital ecosystem and customs services: problems and definition approaches]. *Finansovyy biznes*, no. 4(226), pp. 102–107. EDN PCWPUU.
3. *Vorona, A. A.* (2019) *Koncepciya sozdaniya ekosistemy cifrovyykh transportnykh koridorov Evrazijskogo ekonomicheskogo soyuza* [Concept of creating a digital transport corridors ecosystem of the Eurasian Economic Union]. *Voprosy ekonomiki i upravleniya*, no. 4(20), pp. 17–20. EDN VKUKZJ.
4. *Grishkova, Yu. S. & Polukhin, I. V.* (2014) *Problemy vzaimodejstviya tamozhenno-logisticheskoy i transportnoj infrastruktury* [Problems of interaction between customs-logistics and transport infrastructure]. *Reshetnevskie chteniya*, vol. 2, pp. 433–434. EDN SXZXIR.
5. *Dmitriev, A. V.* (2021) *Formirovanie i razvitie cifrovyykh ekosistem transportno-logisticheskogo obsluzhivaniya* [Formation and development of digital ecosystems for transport and logistics services]. Doctoral dissertation, Saint Petersburg, 410 p.
6. *Lichman, E. A.* *Formirovanie modelej razvitiya tamozhenno-logisticheskoy infrastruktury na osnove prognosno-analiticheskogo podxoda* [Formation of development models for customs and logistics infrastructure based on predictive-analytical approach].
7. *Makrusev, V. V. & Gusev, D. S.* (2024) *Proektnoe upravlenie na osnove modelirovaniya s primeneniem sredstv iskusstvennogo intellekta* [Project management based on modeling using artificial intelligence tools]. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika*, vol. 23, no. 1(544), pp. 40–58. DOI 10.24891/ea.23.1.40. EDN JMNOHM.
8. **Prikaz FTS Rossii ot 21.10.2015 № 2133 “Ob utverzhenii osnovnykh napravlenij razvitiya informacionno-kommunikacionnykh texnologij v tamozhennykh organax Rossijskoj Federacii do 2030 goda”** (2015) [Order of the Federal Customs Service of Russia No. 2133 dated 21.10.2015]. Available at: <http://www.customs.ru>
9. *Rasporyazhenie Evrazijskogo mezhpriatel'stvennogo soveta ot 31.01.2020 № 4 «O formirovanii ekosistemy cifrovyykh transportnykh koridorov Evrazijskogo ekonomicheskogo soyuza»* (2020) [Order of the Eurasian Intergovernmental Council No. 4 dated 31.01.2020].
10. *Gancheva, V. et al.* (2024) *Computer-aided system for customs fraud analytics based on artificial intelligence techniques*. *The Eurasia Proceedings of Science, Technology, Engineering & Mathematics (EPSTEM)*, vol. 29, pp. 173–181.

Информация об авторах:

Н. М. АБУЕВ — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры таможенного дела;

Е. А. ЛИЧМАН — кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры таможенного дела.

Information about the authors:

N. M. ABUEV — Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Customs Affairs;

E. A. LICHMAN — Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Customs Affairs.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 338.46

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.013

ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОТРЕБНОСТИ РЕГИОНА В КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ МЕДИЦИНСКИХ КАДРАХ СРЕДНЕГО ЗВЕНА (НА ПРИМЕРЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

Марина Борисовна Видревич¹, Ирина Витальевна Первухина²

*^{1, 2} Уральский государственный экономический
университет, Екатеринбург, Россия*

¹ mbv@usue.ru, ORCID: 0000-0002-5242-3780

² ivp@usue.ru, ORCID: 0000-0002-1678-8256

*Автор, ответственный за переписку: Марина Борисовна
Видревич, mbv@usue.ru, ORCID: 0000-0002-5242-3780*

Аннотация. Цель исследования — изучить систему подготовки медицинских кадров среднего звена в Российской Федерации; выявить существующие насущные проблемы и предложить рекомендации по их решению. Научная новизна исследования состоит в систематизации существующих и выявлению новых подходов к обеспечению качества среднего медицинского образования. В результате исследования предложен комплекс мер по совершенствованию системы подготовки среднего медицинского персонала.

Ключевые слова: среднее профессиональное образование, подготовка среднего медицинского персонала, рынок труда, качество образования, проблемы профессиональной подготовки

Для цитирования: Видревич М. Б., Первухина И. В. Обеспечение социально-экономической потребности региона в квалифицированных медицинских кадрах среднего звена (на примере Свердловской области) // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 7. Т. 3. С. 117–126; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.013>

Original article

Economic and social development of regions MEETING THE REGION'S SOCIO-ECONOMIC DEMAND FOR QUALIFIED MID-LEVEL MEDICAL PERSONNEL (THE CASE OF SVERDLOVSK REGION)

Marina B. Vidrevich¹, Irina V. Pervukhina²

^{1, 2} Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Corresponding author: Marina Borisovna Vidrevich, mbv@usue.ru

Abstract. The aim of the study is to examine the system of training mid-level medical personnel in the Russian Federation; to identify existing pressing problems and to propose recommendations for their solution. The scientific novelty of the research lies in systematizing existing and identifying new approaches to ensuring the quality of secondary medical education. As a result of the study, a comprehensive set of measures to improve the system of training mid-level medical personnel has been proposed.

Keywords: secondary vocational education, training of mid-level medical personnel, labor market, quality of education, vocational training challenges

For citation: Vidrevich M. B., Pervukhina I. V. Meeting the region's socio-economic demand for qualified mid-level medical personnel (the case of Sverdlovsk region) // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 117–126 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.013>

© Видревич М. Б., Первухина И. В., 2025

Введение. Актуальность исследования обусловлена тем фактом, что в большинстве регионов Российской Федерации существует огромная потребность в квалифицированных медицинских кадрах. Эффективность работы организаций здравоохранения определяется в большой мере наличием достаточного количества хорошо подготовленных кадров на всех уровнях. Для обеспечения эффективного функционирования необходимо, чтобы кадры были заинтересованы в профессиональном развитии, т. е. расширении и совершенствовании своих профессиональных компетенций [19].

Согласно данным Росстата, в 2022 году в системе здравоохранения в Российской Федерации было занято 4443 тыс. человек. Из них доля среднего медицинского персонала (СМП) составляла примерно 10% — 439,9 тыс. человек. Одной из наиболее серьезных проблем системы здравоохранения в стране является дефицит врачей, среднего и младшего медицинского персонала [4]. Общая численность СМП на 10 тыс. населения составляет 98,3 человека, что демонстрирует постепенное снижение по сравнению с предыдущими годами [6]. Как сообщила замминистра здравоохранения РФ Татьяна Семенова, нехватка врачей в России по итогам 2024 года составляет 29,4 тыс. человек, а СМП — 63,5 тыс. человек [3]. Соотношение численности врачей и СМП в стране составляет 1:2,2, что значительно ниже показателя 1:4, рекомендуемого Всемирной организацией здравоохранения, и существенно ниже значений аналогичных показателей в развитых странах [17]. Другой проблемой, вызывающей озабоченность, является качество подготовки медицинских кадров. О недостатках в подготовке медицинских работников свидетельствует тот факт, что «врачебные ошибки ежегодно становятся причиной около 70 тысяч осложнений у пациентов» [6].

Наиболее серьезные проблемы системы здравоохранения РФ — дефицит и качество подготовки медицинских кадров — являются следствием неудовлетворительных условий труда, а именно:

низким уровнем оплаты труда, огромной нагрузкой, постоянным психологическим напряжением, а также бесконечным давлением со стороны проверяющих и правоохранительных органов [11; 18].

Для преодоления кадрового дефицита в медицинских организациях и обеспечения достаточного уровня квалификации молодых специалистов, предоставления им возможности непрерывного профессионального развития был принят Федеральный проект «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами» [13].

Значительная часть профессиональных ресурсов здравоохранения — это дипломированные специалисты со средним медицинским образованием, работающие на должностях медсестры, фельдшера, акушера, лаборанта и т. д. Ситуация с кадрами среднего звена в здравоохранении РФ варьируется в зависимости от конкретного региона и учреждения здравоохранения [3]. Однако есть и некоторые общие аспекты:

— дефицит СМП, приводящий к увеличению рабочей нагрузки и потенциальному выгоранию работников;

— неравенство в доступе к медицинским услугам между городом и деревней: более высокая концентрация медицинских работников среднего звена в городах, в то время как сельские регионы испытывают трудности с привлечением и удержанием квалифицированного персонала;

— низкая зарплата и её дифференциация в зависимости от региона и медицинского учреждения, ограниченность возможностей непрерывного образования и карьерного роста провоцируют (в первую очередь в провинции) неудовлетворенность работой и текучесть кадров СМП учреждений здравоохранения.

Недостаток СМП негативно сказывается на доступности и качестве оказания медицинской помощи населению. Отмечается, что «реализация современного подхода к организации здравоохранения в стране (пациентоориентированная модель здравоохранения) невозможна без расширения со-

держания деятельности специалистов со средним медицинским образованием, а также видов медицинской помощи, которую они оказывают» [4]. Для изменения сложившейся ситуации необходим комплекс мер, которые позволят не только преодолеть кадровый голод в системе здравоохранения, но и существенно повысить качество подготовки и обеспечить профессиональное развитие среднего медицинского персонала. Одним из вариантов решения поставленной проблемы может быть широкое использование информационных технологий как в процессе обучения, так и в дальнейшей профессиональной деятельности.

Именно этим и определяется цель настоящей работы: анализируя опыт деятельности Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Свердловский областной медицинский колледж» (ГБОУ СОМК), выявить проблемы подготовки медицинских кадров среднего звена в образовательной организации среднего профессионального образования (СПО) в условиях массового внедрения в образовательный процесс информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и предложить рекомендации по их решению. Для достижения вышеуказанной цели исследования необходимо решить следующие **задачи**:

— систематизировать существующие вызовы в сфере подготовки медицинских кадров среднего звена;

— предложить меры по совершенствованию системы подготовки СМП и повышению качества обучения, в том числе профессионального развития преподавателей.

В качестве **методов** исследования выбраны контент-анализ научной литературы и нормативных документов, регламентирующих подготовку специалистов среднего медицинского звена, в том числе:

- Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12. 2017 № 1640).

- Здравоохранение в России. 2023: Стат. сб. / Росстат. — М., 2023.

- Региональный проект. «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами в Свердловской области»

- Об утверждении плана мероприятий («дорожная карта») по расширению функций специалистов со средним медицинским образова-

нием: Приказ Министерства здравоохранения РФ от 25.06.2014 № 309.

- Паспорт федерального проекта «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами» (Приложение к протоколу заседания проектного комитета по национальному проекту «Здравоохранение» от 14.12.2018 № 3).

- Стратегия развития здравоохранения Свердловской области до 2035 года: утв. Постановлением Правительства Свердловской области от 5.09.2019 № 574-ПП.

Был изучен опыт организации подготовки специалистов СМП в ГБПОУ «Свердловский областной медицинский колледж». Качество обучения СМП в Свердловской области оценивалось на основании результатов **исследования методом анкетирования работодателей и выпускников** ГБПОУ «Свердловский областной медицинский колледж» 2024 года. В работе также использовались анализ и синтез полученной информации, индуктивный метод при изучении требований работодателя к выпускникам колледжей.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут быть использованы для улучшения социально-экономической ситуации в регионе, в частности, при организации учебного процесса в системе СПО, преподавателями и методистами для совершенствования и комплексного развития системы преподавания и обучения для повышения качества образования и удовлетворения потребностей рынка труда, а также при разработке новых и корректировке уже существующих программ среднего профессионального образования.

Обсуждение и результаты

Согласно результатам изучения регионального рынка труда Свердловской области, деятельность в области здравоохранения является одной из пяти основных отраслей по численности занятых: в ней занято 8%. Поэтому в области отмечается стабильный спрос на специалистов со средним медицинским образованием. Согласно информационно-аналитическому отчету, доля вакансий для специалистов со средним медицинским образованием (медсестра, фельдшер) составляет 9,45% [5]. По данным на конец 2022 года, в медицинских учреждениях Свердловской области было занято 32184 специалиста со средним медицинским образованием». Укомплектованность медицинских организаций СМП составляла 92%, что выше 83% среднероссийского показателя. На конец 2024 года

планируется достижение следующих показателей: количество СМП в медицинских организациях должно вырасти до 39768 человек, а укомплектованность медицинских организаций СМП планируется на уровне 92,7 специалиста на 10 тыс. населения [16]. Рост числа специалистов со средним медицинским образованием и необходимый уровень их квалификации планируется обеспечить за счет программ СПО и непрерывного образования, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий [15].

Подготовка СМП на территории Свердловской области ведется в двух колледжах: Государственном бюджетном профессиональном образовательном учреждении «Свердловский областной медицинский колледж» (СОМК) и медицинском колледже федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уральский государственный университет путей сообщения».

Ведущая роль в подготовке СМП принадлежит СОМК. Свою историю нынешний колледж начинал в 1930 году как Свердловский медицинский политехникум. Спустя 6 лет политехникум был преобразован в фельдшерско-акушерскую школу, а в середине 50-х годов — в Свердловское областное медицинское училище. Статус колледжа училище получило в 1991 году. После присоединения к нему в 2011 году медицинских училищ и колледжей всей Свердловской области, СОМК становится крупнейшей в РФ образовательной организацией среднего профессионального образования медицинского и фармацевтического профилей. В настоящее время СОМК осуществляет свою деятельность в Екатеринбурге и 12 городах Свердловской области посредством сети из 13 филиалов. В 2024 году колледж открывает еще один филиал — в Качканаре. В свой первый набор он примет 50 студентов, будущих медсестёр и фельдшеров.

В 2024 году из стен СОМК вышли 3281 специалиста со средним медицинским образованием, среди которых фельдшеры, медицинские сестры, акушеры, оптометристы, фармацевты и т. д. по 12 востребованным специальностям. По сравнению с 2023 годом, количество выпускников выросло на 14%. Большинство выпускников приходит работать в местные межмуниципальные центры и районные больницы. Процент трудоустройства, в зависимости от территориального положения филиала и специальности, составляет в среднем от 95 до 98%.

Колледж является дважды лауреатом премии Правительства Российской Федерации в области качества, лауреатом профильного конкурса Роскачества и финалистом международного конкурса «Европейский лидер качества». Он также включён в реестр Росстандарта «100 лучших образовательных организаций».

В СОМК созданы условия, позволяющие целенаправленно и системно формировать у студентов общие и профессиональные компетенции. Качество получаемого образования оценивается способностью выпускника осуществлять как профессиональную деятельность в соответствии с требованиями современного этапа развития здравоохранения, так и социальной ответственностью за её результаты.

Для выявления того, как оценивают профессиональные качества выпускников колледжа работодатели, в конце 2024 года были проведены исследования с участием авторов. В анкетировании приняли участие 137 респондентов из 20 медицинских организаций Екатеринбурга и городов области.

По результатам анализа, степень удовлетворенности работодателей качеством подготовки выпускников колледжа 2024 года достаточно высока: удовлетворены полностью 50%, в большей степени удовлетворены 46,6%. Уровень удовлетворенности компонентами «качества подготовки», которое включает в себя знания, умения и навыки (ЗУН), можно интерпретировать преимущественно как «средний»: оценку «отлично» дали чуть более 20% опрошенных работодателей; «хороший» уровень охарактеризовали в среднем 63%. Уровень удовлетворенности по сформированным знаниям несколько выше (около 1,5–2%), чем по практическим умениям и функциональным навыкам. Такие элементы качества подготовки специалистов, как теоретические знания, практические умения и функциональные навыки, оценены чуть выше, чем практические умения и функциональные навыки. Тем не менее примерно 15% респондентов в общей сложности оценили знания, умения и навыки выпускников как «посредственные» и «плохие».

Сами выпускники в целом удовлетворены качеством теоретической и практической подготовки, которую они получили в колледже (65–90%), однако, по мнению опрошенных, основной уклон идет в сторону теоретических знаний, в то время как практических навыков недостаточно для 22,7% респондентов. Так, 45,5% респондентов считают необходимым увеличить объем практики в боль-

ницах и развивать функциональные навыки, необходимые для реабилитации больных. Около 30% выпускников обратили внимание на необходимость углублённой психологической подготовки для работы с пациентами. Сказанное выше определяет потребность в более углублённой реализации практической деятельности в работе колледжа и модернизации всей системы образования, в том числе изменения подходов к преподаванию и обучению СМП.

В основу системы преподавания и обучения в колледже должен быть заложен деятельностный подход, при котором студенты не пассивно усваивают новые знания, а включены в самостоятельную учебно-познавательную активную деятельность. Для этого в учебном процессе используются образовательные технологии дистанционного, электронного, личностно-ориентированного, деятельностного, проектного, дуального, здоровьесберегающего обучения. Широкое использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) ведет к формированию у студентов «мягких» навыков, абсолютно необходимых в современном обществе в условиях массовой информатизации. В результате у выпускников формируются, наряду с профессиональными, универсальные компетенции, востребованные современной цифровой экономикой.

В СОМК в рамках образовательного процесса используется гибкая обучающая платформа с открытым исходным кодом Moodle, которая предлагает преподавателям средства управления процессом обучения, возможность перевода учебно-методических разработок в формат «электронного образования», позволяющая реализовать электронное и смешанное обучение и сделать образовательный процесс максимально доступным для самой широкой аудитории.

Повышение дидактической эффективности электронных ресурсов поддержки традиционных форм обучения обеспечивает предоставление материалов в виде структурированного учебного текста и поясняющих его мультимедиа-иллюстраций.

Опыт применения ИКТ продемонстрировал, что существенно повышается мотивация студентов к изучению дисциплин; возрастает эффективность обучения за счёт возможности получения дополнительного образования по дисциплине; повышаются производительность труда и информационная культура преподавателя.

Безусловным требованием времени становится необходимость внедрения и развития на базе

колледжа системы дополнительного образования, в том числе образования в течение жизни. Это важно как для самих преподавателей, так и для студентов, которые будут иметь возможность в период обучения не только расширять и углублять профессиональные навыки, но и путем параллельного образования получать дополнительную квалификацию. За последние пять лет в СОМК было разработано 48 программ повышения квалификации. Программы прошли согласование с РОО «Ассоциация средних медицинских работников Свердловской области» и реализуются через Портал непрерывного медицинского и фармацевтического образования Минздрава России. С 2022 года образовательные программы повышения квалификации аккредитованы Координационным советом для непрерывного медицинского образования, что позволило обучить в рамках этого направления 2800 медицинских работников [8].

Образовательные организации профессионального образования привлекают слушателей для профессиональной переподготовки и повышения квалификации как очно, так и в режиме онлайн. Так, СОМК на 2024 год предлагал 92 программы ДПО по 31 специальности, среди которых «Скорая и неотложная помощь», «Лечебное дело», «Акушерское дело», «Гигиена и санитария», «Лабораторная диагностика» и др. Все эти программы разрабатывались с учетом потребностей системы здравоохранения и с участием большого количества специалистов-практиков.

Другим направлением деятельности СОМК по повышению квалификации является проведение постоянно действующих обучающих семинаров для различных целевых групп (например, семинары для участковых медицинских сестер, специалистов скорой неотложной помощи, для медицинских сестер-анестезистов) и мастер-классов в режиме онлайн и очном формате (например, вебинар для рентгенолаборантов учреждений здравоохранения Свердловской области «Цифровые технологии в рентгенологии»). Начиная с 2021 года, в подобных мероприятиях приняло участие более 20000 человек.

СОМК является площадкой проведения первичной специализированной аккредитации. В 2024 г. процедуру первичной специализированной аккредитации прошли 1433 специалиста из Свердловской области и других регионов РФ по 20 специальностям. Количество специалистов, успешно прошедших процедуру первичной специализированной аккредитации в 2024 году, составляет

88,2% от общего числа заявившихся на процедуру. Отмечено, что аккредитацию наиболее успешно проходят специалисты, получившие образование по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации в СОМК.

Однако широкому и эффективному распространению ДПО в системе здравоохранения Свердловской области препятствуют серьезные проблемы, связанные с отсутствием достаточной нормативно-правовой базы, регламентирующей непрерывное медицинское образование, а также конкуренция на рынке образовательных услуг. Требуется ужесточение процедуры лицензирования программ ДПО в сфере здравоохранения.

Вывод

Выявленные в ходе настоящего исследования проблемы во многом коррелируют с проблемами, выявленными в работах, посвященных подготовке специалистов других специальностей (например, [14]), что позволяет констатировать общность вопросов, стоящих перед российским образованием на сегодняшний день. Анализ этих проблем позволил сформулировать ряд рекомендаций по повышению степени эффективности образовательной деятельности в системе среднего медицинского образования.

Одно из перспективных направлений, сформулированных в «Стратегии развития здравоохранения Свердловской области до 2035 года», — это создание учебно-медицинского кластера в форме социального партнёрства, объединяющего колледж, организации практической медицины и все заинтересованные бизнес-структуры Свердловской области. Создание такого кластера позволит повысить качество специального и дополнительного медицинского образования за счёт привлечения к образовательной деятельности высококвалифицированных кадров из медицинских организаций в качестве преподавателей, руководителей производственных практик, рецензентов студенческих выпускных квалификационных работ, членов аттестационных комиссий. Объединение ресурсов участников кластера создаст возможность использования в учебном процессе оборудования организаций практического здравоохранения для высокотехнологичной медицинской помощи. Более того, создание учебно-методического кластера позволит решить болезненную проблему недостаточной практической подготовки выпускников и их готовности адаптироваться к условиям практической медицины, так как обучение студентов в реальных условиях практического здравоохранения позволит

молодому специалисту быстрее и более безболезненно влиться в рабочий процесс и преодолеть сложности первичной адаптации. Это повысит шансы молодых специалистов остаться в практическом здравоохранении, а не искать более легких путей. Еще на этапе учебных и производственных практик медицинские организации получают возможность отбора лучших студентов и, таким образом, вести подготовку квалифицированного СМП, исходя из своих потребностей, без излишних временных затрат на поиск и подбор специалистов, их переучивание и адаптацию.

Следующим направлением является повышение заинтересованности студентов в достижении результатов обучения, их вовлечение в обсуждение учебных материалов, выполнение самостоятельных работ и проектов, проведение исследований, поддержка социального обмена между студентами и преподавателями за счет:

- создания в колледже структуры для выявления, пилотирования и приобретения новейших технологических решений для сферы образования (EdTech);

- создания в образовательной организации СМО обновленной, гибкой, учитывающей индивидуальные потребности обучающихся системы, ориентированной на достижение конкретных результатов обучения. Все это предполагает разработку новых подходов не только к содержанию, но и к системе преподавания, обучения и оценивания результатов обучения и использования адекватных технологий, позволяющих эти результаты сформировать и проверить их сформированность;

- для достижения этой цели необходим постоянный мониторинг собственно процесса обучения студента, его промежуточных и конечных результатов. Наибольший эффект в этом направлении может быть получен с использованием учебного портала, причем его функционирование должно быть основано именно на описанных выше подходах к преподаванию, обучению и оцениванию.

Не секрет, что в современном профессиональном образовании преподаватель, который реализует образовательный процесс только в аналоговом режиме, теряет не только свою конкурентоспособность как профессионал, но и интерес в глазах студентов, активно «живущих» в цифровой среде [10]. Для формирования качественного кадрового потенциала преподавателей рекомендуется:

- разработать эффективную стратегию набора персонала, включающую алгоритм оценки квалификации и опыта потенциальных кандидатов;

рекламу вакансий на соответствующих платформах и участие в ярмарках вакансий; мониторинг возможных кандидатов в медицинских учреждениях области;

— создать систему подготовки и повышения профессиональной квалификации преподавательского состава на основе новых образовательных стратегий и технологий;

— разработать и реализовать стратегию удержания преподавателей, обязательно включающую предоставление возможностей профессионального роста, конкурентоспособных компенсационных пакетов, постоянный мониторинг их удовлетворённости своей работой и создание позитивной рабочей среды.

Важной задачей является повышение востребованности выпускников на рынке труда. Существует несколько возможных путей ее решения.

— совершенствование работы Центра содействия трудоустройству выпускников СОМК как структуры, использующей современные количественные и качественные технологии и методы перманентного мониторинга потребностей потенциальных рынков труда выпускников;

— организация в рамках учебно-медицинского кластера совместных лабораторий

и кафедр по опережающей подготовке специалистов, в том числе, по аналогии с «цифровыми кафедрами» вузов, расширении предоставления онлайн медицинских консультаций, модель, которая активно развивается в последние годы [10];

— создание и развитие системы профориентации абитуриентов, являющейся частью непрерывной подготовки специалистов «школа — техникум — последипломное образование, специализированные и многофункциональные центры внедрения инновационных образовательных и профессиональных технологий» [5]. Всё вышесказанное требует существенного пересмотра планирования, организации и реализации всех процессов СМО, а именно: управленческих, системы преподавания и обучения, наличие материальной базы, подготовки преподавателей, способных выполнить поставленные задачи.

Реализация предложенных рекомендаций позволит колледжу повысить качество предлагаемых образовательных услуг, востребованность своих выпускников на рынке труда и, как следствие, конкурентоспособность образовательного учреждения на рынке среднего профессионального и непрерывного медицинского образования.

Список источников

1. Буглак Д. В. Информационно-аналитический отчет по результатам изучения регионального рынка труда и актуализации перечня профессий и специальностей, по которым необходимо осуществлять опережающую профессиональную подготовку и ускоренное обучение в 2023/2024 году в Свердловской области. Екатеринбург: Центр опережающей профессиональной подготовки Свердловской области, 2023.
2. Вайндорф-Сысоева М. Е., Грязнова Т. С., Шитова В. А. Методика дистанционного обучения: учебное пособие для вузов. Москва: Юрайт, 2019.
3. В РФ дефицит медработников по итогам 2023 года составил почти 100 тыс. человек [Электронный ресурс] // ТАСС. URL: <https://tass.ru/obschestvo/20358475> (дата обращения: 26.03.2024).
4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1640) [Электронный ресурс]. URL: <https://minzdrav.gov.ru/ministry/programms/health/info>
5. Дворядкина Е. Б., Фечина А. О. Регулирование и перспективные направления диверсификации телемедицинских услуг в России // Управленец. 2023. Т. 14, № 2. С. 62–75. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-5.
6. Здравоохранение в России. 2023: Статистический сборник / Росстат. Москва, 2023.
7. Латышова А. А., Купеева И. А., Гажева А. В. Оценка ликвидации дефицита специалистов со средним медицинским образованием в Российской Федерации по итогам 2020 года // Менеджер здравоохранения. 2021. № 7. С. 66–72. DOI: 10.21045/1811-0185-2021-7-66-72.
8. Минздрав сообщил о 70 тысячах осложнений в год из-за ошибок врачей [Электронный ресурс] // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20200208/1564435275.html> (дата обращения: 03.03.2024).
9. Михайлева Е. А., Ильина М. Ю. Современное дополнительное профессиональное образование для средних медицинских работников как ресурс качественной медицинской помощи //

- Методология и технология непрерывного профессионального образования. 2022. № 2 (10). С. 24–27. DOI: 10.24075/МТСРЕ.2022.018.
10. Об утверждении плана мероприятий («дорожная карта») по расширению функций специалистов со средним медицинским образованием: приказ Министерства здравоохранения РФ от 25.06.2014 № 309 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70588124/>
 11. Улумбекова Г. Э., Медик В. А. Общественное здоровье и здравоохранение. Национальное руководство. 2-е изд. Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2022.
 12. Пальянов М. П., Гааг А. В., Лысенко В. Г. [и др.]. Опережающая подготовка кадров в системе среднего профессионального образования: подходы и решения // Опережающая профессиональная подготовка кадров в условиях образовательно-технологического кластера для социально-экономического развития региона: сборник научных трудов по материалам Межрегиональной научно-практической конференции. Томск, 19 декабря 2019 г. ИЦ «Золотой колос», 2019. С. 5–17.
 13. Паспорт федерального проекта «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами» (Приложение к протоколу заседания проектного комитета по национальному проекту «Здравоохранение» от 14.12.2018 № 3) [Электронный ресурс]. URL: <https://zdrav.tmbreg.ru/assets/files/Gosprogramm/nacionalnyy-proekt-zdravoohranenie/pasporta-fp/pfp-kadry-14.12.2018.pdf>
 14. Пивовар Б. Б. Проблемы совмещения теоретического и практического образования при подготовке специалистов управленческо-предпринимательского профиля // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 95–103. DOI: 10.52944/PORT.2024.57.2.006.
 15. Региональный проект «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами в Свердловской области», 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://strategy24.ru/66/health/projects/obespechenie-meditsinskikh-organizatsiy-sistemy-zdravookhraneniya-kvalifitsirovannymi-kadrami-v-sverdlovskoy-oblasti>
 16. Стратегия развития здравоохранения Свердловской области до 2035 года: утв. Постановлением Правительства Свердловской области от 05.09.2019 № 574-ПП [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru>
 17. Турзин П. С., Ходырева Л. А., Дударева А. А. Динамика соотношения численности «врач — средний медицинский персонал» // Экспериментальная и клиническая урология. 2020. № 1. С. 22–27. DOI: 10.29188/2222-8543-2020-12-1-22-27.
 18. Safarov M. A. Quality of accessibility vs quality accessibility of medical service in Russia: Measurement issues // Journal of New Economy. 2023. Vol. 24. No. 1. P. 126–141. DOI: 10.29141/2658-5081-2023-24-1-6.
 19. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. 2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/250368/9789241511131-eng.pdf>

References

1. Buglak, D. V. (2023) Informacionno-analitcheskij otchet po rezul'tatam izucheniya regional'nogo rynka truda i aktualizacii perechnya professij i special'nostej, po kotorym neobhodimo osushchestvlyat' operezhayushchuyu professional'nyuyu podgotovku i uskorennoe obuchenie v 2023/2024 godu v Sverdlovskoj oblasti* [Information and analytical report on the study of the regional labor market and updating the list of professions and specialties for which advanced vocational training and accelerated education is required in 2023/2024 in the Sverdlovsk region]. Ekaterinburg: Centr operezhayushchej professional'noj podgotovki Sverdlovskoj oblasti.
2. Vajndorf-Sysoeva, M. E., Gryaznova, T. S., Shitova, V. A. (2019) Metodika distancionnogo obucheniya: ucheb. posobie dlya vuzov [Methods of distance learning: textbook for universities]. Moscow: Yurajt.
3. V RF deficit medrabotnikov po itogam 2023 goda sostavil pochti 100 tys. chelovek [In the Russian Federation, the shortage of medical workers at the end of 2023 amounted to almost 100 thousand people]. Available at: <https://tass.ru/obschestvo/20358475> (Accessed: 26.03.2024)

4. Gosudarstvennaya programma Rossijskoj Federacii «Razvitie zdravoohraneniya» [State program of the Russian Federation “Healthcare Development”] (approved by Decree of the Government of the Russian Federation No. 1640 of 26.12.2017). Available at: <https://minzdrav.gov.ru/ministry/programms/health/info>
5. Dvoryadkina, E. B., Fechina, A. O. (2023) Regulirovanie i perspektivnye napravleniya diversifikacii telemedicinskih uslug v Rossii [Regulation and promising directions for diversification of telemedicine services in Russia]. *Upravlenec*, 14(2), pp. 62–75. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-5
6. Zdravoohranenie v Rossii. 2023: Stat. sb. [Healthcare in Russia. 2023: Statistical compilation]. Rosstat. Moscow, 2023.
7. Latyshova, A. A., Kupeeveva, I. A., Gazheva, A. V. (2021) Ocenka likvidacii deficita specialistov so srednim medicinskim obrazovaniem v Rossijskoj Federacii po itogam 2020 goda [Assessment of the elimination of the shortage of specialists with secondary medical education in the Russian Federation following 2020]. *Menadzher zdravoohraneniya*, 7, pp. 66–72. DOI: 10.21045/1811-0185-2021-7-66-72
8. Minzdrav soobshchil o 70 tysyachah oslozhnenij v god iz-za oshibok vrachej* [The Ministry of Health reported 70 thousand complications per year due to doctors’ errors]. Available at: <https://ria.ru/20200208/1564435275.html> (Accessed: 03.03.2024)
9. Mihajleva, E. A., Il’ina, M. Yu. (2022) Sovremennoe dopolnitel’noe professional’noe obrazovanie dlya srednih medicinskih rabotnikov kak resurs kachestvennoj medicinskoj pomoshchi [Modern continuing professional education for paramedical workers as a resource for quality medical care]. *Metodologiya i tekhnologiya nepreryvnogo professional’nogo obrazovaniya*, 2(10), pp. 24–27. DOI:10.24075/MTCPE.2022.018
10. Ob utverzhdenii plana meropriyatij («dorozhnaya karta») po rasshireniyu funkcij specialistov so srednim medicinskim obrazovaniem [On approval of the action plan (“road map”) to expand the functions of specialists with secondary medical education]: Order of the Ministry of Health of the Russian Federation No. 309 of 25.06.2014. Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70588124/>
11. Ulumbekova, G. E., Medic, V. A. (eds.) (2022) *Obshchestvennoe zdorov’e i zdravoohranenie. Nacional’noe rukovodstvo* [Public health and healthcare. National guidelines]. 2nd ed. Moscow: GEOTAR-Media.
12. Pal’yanov, M. P., Gaag, A. V., Lysenko, V. G. [et al.] (2019) *Operezhayushchaya podgotovka kadrov v sisteme srednego professional’nogo obrazovaniya: podhody i resheniya* [Advanced training of personnel in the system of secondary vocational education: approaches and solutions]. In: *Operezhayushchaya professional’naya podgotovka kadrov v usloviyah obrazovatel’no-tekhnologicheskogo klastera dlya social’no-ekonomicheskogo razvitiya regiona* [Advanced vocational training of personnel in the conditions of an educational and technological cluster for the socio-economic development of the region]. Tomsk, pp. 5–17.
13. *Pasport federal’nogo proekta «Obespechenie medicinskih organizacij sistemy zdravoohraneniya kvalificirovannymi kadrami»* [Passport of the federal project “Providing medical organizations of the healthcare system with qualified personnel”] (Appendix to the minutes of the meeting of the project committee on the national project “Healthcare” No. 3 of 14.12.2018). Available at: <https://zdrav.tmbreg.ru/assets/files/Gosprogramm/nacionalnyy-proekt-zdravoohranenie/pasporta-fp/pfp-kadry-14.12.2018.pdf>
14. Pivovarov, B. B. (2024) *Problemy sovmeshcheniya teoreticheskogo i prakticheskogo obrazovaniya pri podgotovke specialistov upravlenchesko-predprinimatel’skogo profilya* [Problems of combining theoretical and practical education in the training of management and entrepreneurial specialists]. *Professional’noe obrazovanie i rynek truda*, 12(2), pp. 95–103. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.006>
15. *Regional’nyj proekt «Obespechenie medicinskih organizacij sistemy zdravoohraneniya kvalificirovannymi kadrami v Sverdlovskoj oblasti»* [Regional project “Providing medical organizations of the healthcare system with qualified personnel in the Sverdlovsk region”], 2019. Available at: <https://strategy24.ru/66/health/projects/obespechenie-meditsinskikh-organizatsiy-sistemy-zdravookhraneniya-kvalifitsirovannymi-kadrami-v-sverdlovskoy-oblasti>
16. *Strategiya razvitiya zdravoohraneniya Sverdlovskoj oblasti do 2035 goda* [Strategy for

- the development of healthcare in the Sverdlovsk region until 2035]: approved by Decree of the Government of the Sverdlovsk Region No. 574-PP of 05.09.2019. Available at: <http://www.consultant.ru>
17. Turzin, P. S., Hodyreva, L. A., Dudareva, A. A. (2020) Dinamika sootnosheniya chislennosti «vrach — srednij medicinskij personal» [Dynamics of the ratio of the number of “doctors — paramedical personnel”]. *Ekspperimental'naya i klinicheskaya urologiya*, 1, pp. 22–27. DOI: 10.29188/2222-8543-2020-12-1-22-27
18. Safarov, M. A. (2023) Quality of accessibility vs quality accessibility of medical service in Russia: Measurement issues. *Journal of New Economy*, 24(1), pp. 126–141. DOI: 10.29141/2658-5081-2023-24-1-6.
19. World Health Organization (2016) Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. Available at: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/250368/9789241511131-eng.pdf?sequence=1>

Информация об авторах:

М. Б. ВИДРЕВИЧ — кандидат химических наук, доцент;
И. В. ПЕРВУХИНА — старший преподаватель.

Information about the authors:

M. B. VIDREVICH — Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor;
I. V. PERVUKHINA — Senior Lecturer.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 303.732

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.014

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ПРИКЛАДНЫЕ МЕТОДЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ И СТРАНОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Никита Алексеевич Волнов¹

¹*Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия*

¹*im-mod4@yandex.ru*

Аннотация. Процесс сбора, консолидации, хранения, обработки и обмена всей информацией с помощью компьютерных и телекоммуникационных систем называется информационной технологией. В настоящее время мир стал глобальным сообществом благодаря усовершенствованиям в области информационных технологий. Сегодня люди, живущие в мире, знают друг друга так, как будто они живут в одной деревне. Каждый может передавать информацию из одного места в другое просто и очень быстро. Информационные технологии позволили различным типам учреждений и организаций стать элементом цифровых преобразований. Многие отрасли объединились в электронном виде для обмена информацией.

Подобные слияния оказывают глубокое влияние на современный мир. Информация может передаваться в любой форме: в виде фотографий, фильмов, аудио, графических форм, текста, цифровых диаграмм и т.д. Информационные технологии используются почти в каждой отрасли, в том числе в области образования, сельского хозяйства, здравоохранения и т.д. В настоящее время мы можем наблюдать внедрение информационных технологий почти во все сферы нашей жизни. В отечественной и зарубежной литературе все больше внимания уделяется данной проблематике. В данной статье рассматриваются вопросы изучения перспективных информационных технологий для анализа системных объектов.

Ключевые слова: системный анализ, экономика, регион, экономические процессы, моделирование, система

Для цитирования: Волнов Н. А. Системный анализ в менеджменте и информационные технологии как прикладные методы региональной и страновой экономики // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 7. Т. 3. С. 127–137; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.014>

Original article

Economic and social development of regions SYSTEM ANALYSIS IN MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGIES AS APPLIED METHODS OF REGIONAL AND COUNTRY ECONOMICS

Nikita A. Volnov¹

¹Moscow Financial and Industrial University “Synergy”, Moscow, Russia

¹im-mod4@yandex.ru

Abstract. The process of collecting, consolidating, storing, processing, and exchanging all information through computer and telecommunication systems is called information technology. Currently, the world has become a global community thanks to improvements in information technology. Today, people living in the world know each other as if they live in the same village. Everyone can transfer information from one place to another simply and very quickly.

Information technology has enabled various types of institutions and organizations to become an element of digital transformation. Many industries have joined together electronically to share information.

Such mergers have a profound impact on the modern world. Information can be transmitted in any form, in the form of photographs, films, audio, graphic forms, text, digital diagrams, etc. Information technology is used in almost every industry, including education, agriculture, healthcare, etc. Currently, we can observe the introduction of information technology in almost all areas of our lives. In Russian and foreign literature, more and more attention is being paid to this issue. This article discusses the issues of studying promising information technologies for analyzing system objects.

Keywords: system analysis, economics, region, economic processes, modeling, system

For citation: Volnov N. A. System analysis in management and information technologies as applied methods of regional and country economics // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 127–137 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.014>

© Волнов Н. А., 2025

Введение. Рассматривая основные идеи системного анализа, можно прийти к такому мнению, что они достаточно просты и очевидны. Например, система полностью отражает все имеющиеся в ней элементы, которые соединяются и приобретают абсолютно новые качества, отсутствовавшие у них ранее. Если из деталей собрать автомобиль, то данные детали вместе принимают свое новое качество, а именно ездить, что ранее сами по себе детали не могли.

Мы сталкиваемся с системами постоянно, абсолютно каждый предмет, явление или процесс представляют собой систему, а порой и совокупность систем. Человеческий организм тоже является системой, так как в нем присутствуют различные клетки, ткани, кости и органы, которые взаимодействуют и функционируют между собой¹. В каждой предмете, где имеются наметки на взаимодействие и взаимосвязь можно найти признаки системы, а значит банки, предприятия и фирмы — это тоже системы.

Специалисты в данной области выделяют достаточно большое количество определений понятия система. Так, Бергаланфи в своих научных трудах писал, что система — комплекс элементов или наборов этих элементов, которые обладают определенными отношениями между собой, а также внутренней средой. Технический прогресс, а также различные технологические открытия, несомненно, оставили отпечаток на самом определении понятия системы. У каждой системы обязательно должны присутствовать совокупность связей и совокупность свойств.

Система — совокупность элементов произвольной природы, вместе с их признаками и отношениями между ними. Примерами систем служат промышлен-

ная фирма, отрасль народного хозяйства, объекты транспорта, энергетики, социальной сферы, конкретный рабочий проект и другие.

Каждой системе присущ свой определенный показатель, который в дальнейшем приводит к системному анализу. Нами предлагается рассмотреть, что из себя представляет системный анализ. Под данным понятием принято считать, что каждый объект исследования рассматривается в качестве определенной системы, в том числе, когда данный объект взаимодействует внутри себя, а также с другими элементами². Изменения, которые происходят в объекте, иногда приводят к их деформации, как полной, так и частичной.

1. Системный анализ в менеджменте

Под системным анализом в менеджменте понимается некоторая совокупность исследований организации, позволяющая выявлять общие тенденции и факторы ее развития, а также на их основе составление перечня мероприятий, которые будут способствовать дальнейшему совершенствованию имеющейся системы управления организацией и ее производственно-хозяйственной деятельности.

На рисунке 1 представлена классификация областей применения системного анализа в менеджменте.

¹ Волкова В. Н. Теория систем и системный анализ: учебник для вузов / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 562 с. — (Высшее образование).

² Рахимова Н. Н. Управление риском, системный анализ и моделирование: практикум / Рахимова Н. Н.. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 153 с.

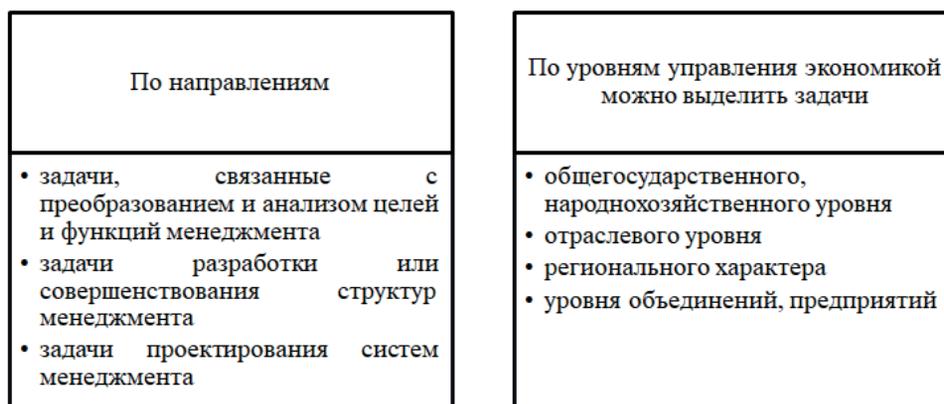


Рис. 1. Классификация областей применения системного анализа в менеджменте

Стоит отметить, что системный анализ в менеджменте имеет ряд особенностей, данные особенности представлены на рисунке 2.

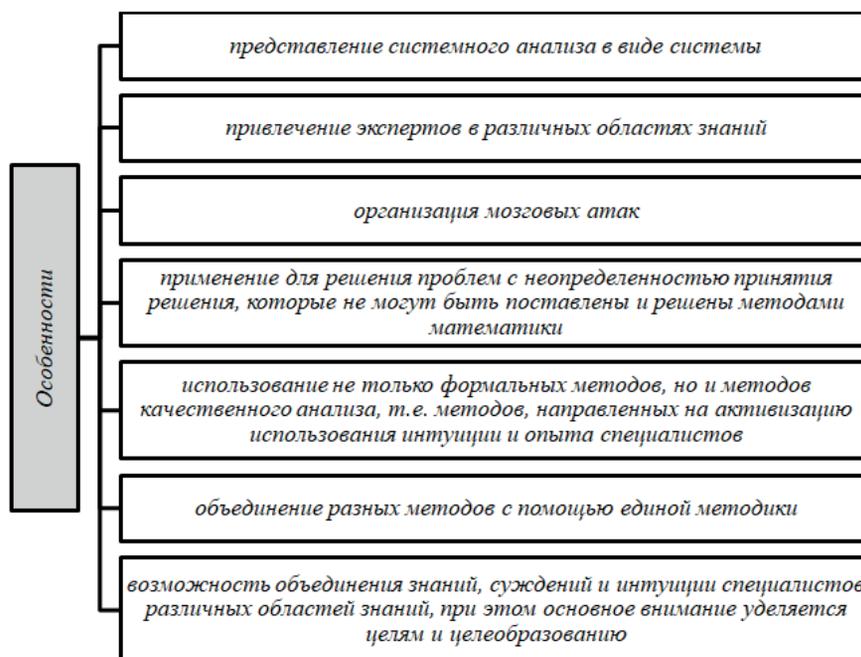


Рис. 2. Перечень особенностей³

Стоит отметить, что ни один факт единой сложной системы нельзя изучать вне изучения его взаимосвязей с другими элементами системы. К примеру, мы не можем отдельно рассматривать и проводить анализ подразделения предприятия без рассмотрения его взаимосвязей с предприятием целиком и изучением их взаимосвязей. Другой пример — нельзя рассматривать каждый успех или же провал компании в отдельности, не рассматривая другие удачные и неудачные моменты деятельности. Таким образом, только проводя всесторонний анализ системы цели-

ком можно делать какие-либо выводы в отношении чего-либо, какого-либо объекта. Так мы можем говорить о том, что важен синтез всех подходов при исследовании, то есть объединение всех частей системы воедино, выявление качеств системы целиком и анализ характеристик системы, о которых можно говорить, только рассматривая ее как единое целое.

Зачастую, чтобы достичь какой-либо цели, недостаточно просто применять различные разрозненные методы, которые имеются в арсенале. Эти средства должны быть объединены в систему средств, кото-

³ Горохов А. В. Основы системного анализа: учебное пособие для вузов / А. В. Горохов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 140 с. — (Высшее образование).

рая в связи со своими новыми, интегральными качествами, имеет большие возможности для реализации целей, по сравнению с разрозненными средствами. Целедостижение осуществляется посредством выполнения системой отдельных функций, ролей другой более широкой системы, в которой она является составной частью.

В том случае, если мы точно знаем, какую продукцию выпускает организация, мы можем понять роль данной компании на рынке. На основе данных сведений появляется возможность понять, какую роль играет каждое подразделение организации, каждый отдельно взятый сотрудник. Таким образом, отметим опять же, что рассмотрение какого-либо отдельно взятого объекта начинается с изучения всей системы целиком и затем постепенно происходит изучение функций, характеристик и свойств каждого ее элемента⁴.

Итак, важно осуществлять системный подход при анализе системы. Кроме того, заметим, что чем сложнее оказывается перед нами система, тем важность данного обстоятельства возрастает в разы. Таким образом, это является «золотым» правилом изучения системы. Данный фактор особенно важен, когда деятельность какого-либо предприятия построена достаточно ритмично, используя динамические системы, а именно межнациональные экономические связи и межправительственные проекты.

В настоящее время, большое количество менеджеров уже стали понимать, что их предприятия не изолированные и независимые, они являются определенной частью большой системы, оказывающей многоаспектное воздействие на предприятие. Не стоит забывать, что в данном случае влияние оказывают не только экономические факторы, но и иные,

а именно политические факторы, факторы научно-технического прогресса и т.д. Нами предлагается сделать определенный вывод, что современная организация превратилась в достаточно открытую систему, связанная повсеместно с внешней средой, осуществляя с ней постоянное взаимодействие и поддерживая устойчивые связи.

Безусловно, нельзя отрицать тот факт, что та внешняя среда, которая окружает любую организацию, так или иначе, диктует свои правила, от которых зависит построение внутренней среды компании. Этого обстоятельства нельзя не заметить при сравнении внутренней структуры компаний, которые ведут свою деятельность в разных условиях, то есть при воздействии разных факторов окружающей среды⁵. Примером может служить сравнение внутренней организации компаний в Америке и Японии. Другой пример — компании, которые ведут свою деятельность на относительно спокойном рынке или же компании, которые вынуждены функционировать в динамичной среде.

Таким образом, мы наблюдаем тесную взаимосвязь внутренней и внешней среды компании. Для того чтобы более полно отследить данную взаимосвязь обратимся к такому понятию как полисистемность. Под данным понятием в рамках данной работы предлагается понимать тот факт, что любой предмет в один и тот же промежуток времени относится к разным системам. Примером данного явления может служить человек, работающий на каком-либо предприятии и одновременно принадлежащий и данной организации, и городу, и подразделению компании, и стране и т.п. На рисунке 3 наглядно представлена данная полисистемность.

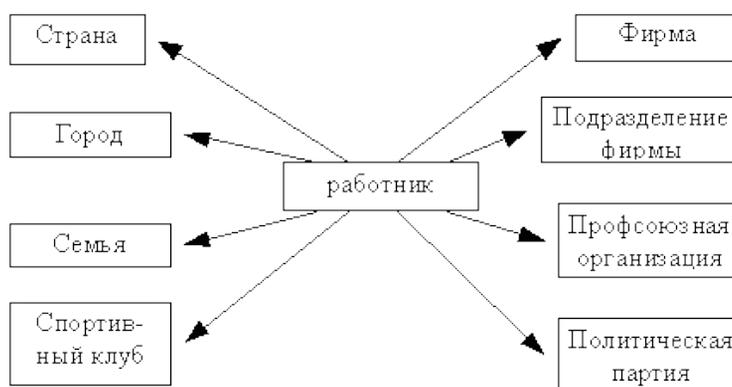


Рис. 3. Полисистемность

⁴ Системный анализ: учебник и практикум для вузов / В. В. Кузнецов [и др.]; под общей редакцией В. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 270 с. — (Высшее образование).

⁵ Власов М. П. Оптимальное управление экономическими системами: учеб. пособие / М. П. Власов, П. Д. Шимко. — М. ИНФРА-М, 2018. — 312 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат).

Интересным представляется тот факт, что работник, который принадлежит разным системам, может поддаваться определенному расщеплению своего сознания, так как многие из систем, к которым он относится, пытаются господствовать над ним и прививать свои определенные интересы и ценности.

Для того чтобы более грамотно проводить исследование больших и сложных систем, необходимо

добить конкретного единства таких процедур, как синтез и анализ. Специалисты в данной области предлагают большое количество вариантов их сочетания. Нами предлагается процедуры системного анализа, которые могут быть применены к детальному исследованию данных систем. Данные процедуры представлены на рисунке 4.

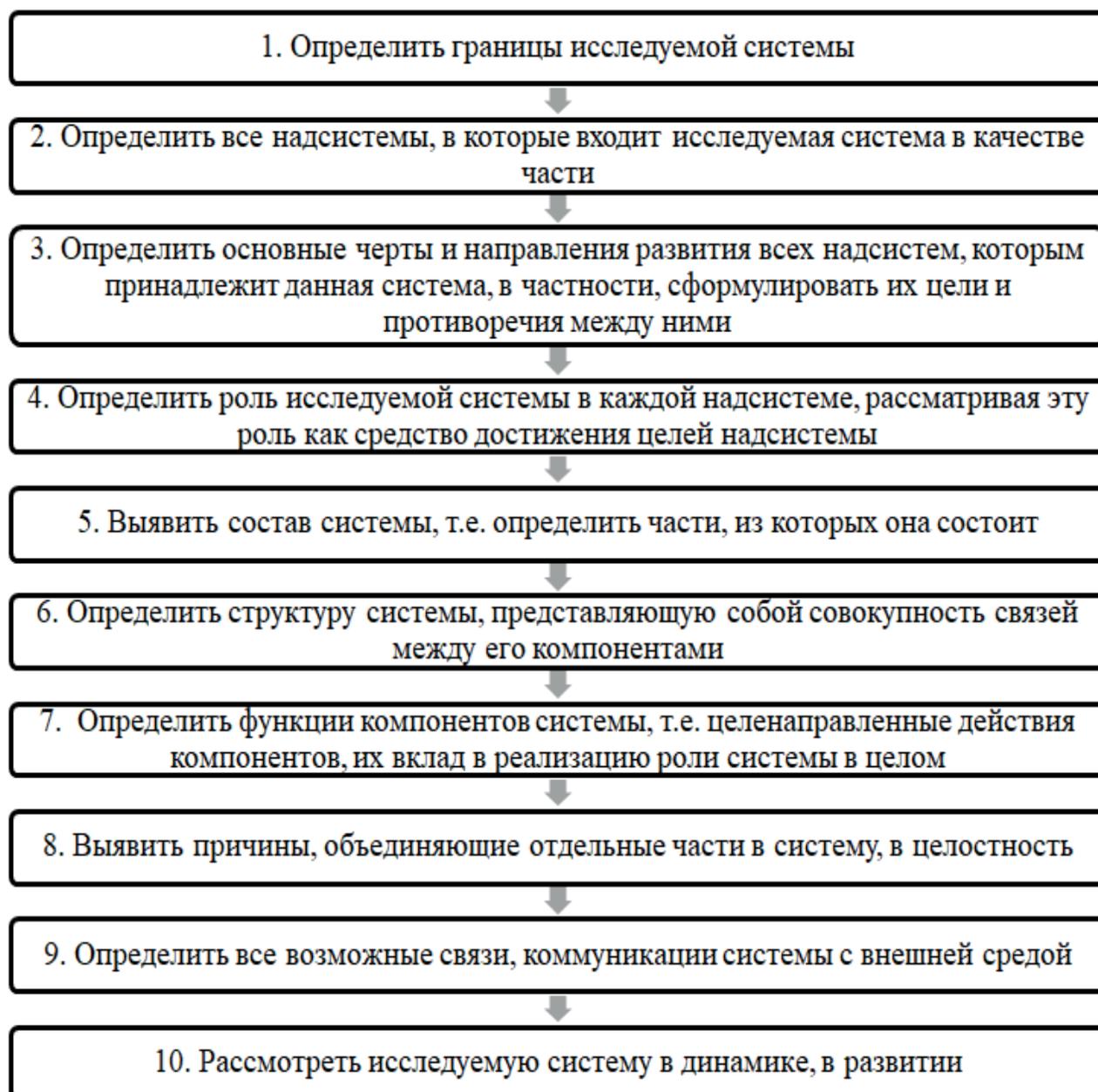


Рис. 4. Процедуры системного анализа

Представленные на рисунке 4 процедуры, конечно же, не в достаточной мере используют имеющиеся приемы исследования сложных систем. Скорее всего, данный фактор связан с тем, что данные процедуры являются формальностью, а не носят содержательный характер⁶. Не стоит забывать тот факт, что только когда исследуешь обособленную сложную систему, тогда формируются различные специальные приемы с формированием своей собственной методологией. Иными словами, система формирует метод ее изучения.

Интересным представляется тот факт, что определенная последовательность процедур не носит закономерный и обязательный характер. В данном случае необходимо соблюдать сам имеющийся перечень процедур, нежели последовательность⁷. Помимо этого, первые две-три процедуры представляют синтез системы, а остальные — определенные логические схемы, которые диктует сама

система. Существенное лишь одно конкретное правило, а именно многократно возвращаться к ранее представленной процедуре.

2. Современные информационные технологии

Под информационными технологиями понимается такая концепция, которая включает в себя проектирование, обслуживание и дальнейшее использование компьютерных систем, программного обеспечения и сетей для обработки и распространения данных.

Рассмотрим основные показатели использования информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей в Российской Федерации в 2024 году.

Рассмотрим, как организации используют информационные технологии и информационно-телекоммуникационные сети (рисунок 5).

| | 2015 | 2018 | 2024 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Персональные компьютеры | 92,3 | 94,0 | 93,5 |
| Серверы | 47,7 | 53,4 | 53,8 |
| Локальные вычислительные сети | 63,5 | 63,9 | 63,5 |
| Электронную почту | 84,0 | 90,9 | 91,1 |
| Глобальные информационные сети | 89,0 | 92,0 | 92,0 |
| из них: | | | |
| Интернет | 88,1 | 91,1 | 91,2 |
| в том числе широкополосный доступ | 79,5 | 86,5 | 86,6 |
| Интранет | 19,2 | 31,3 | 31,8 |
| Экстранет | 16,9 | 18,5 | 19,5 |
| Веб-сайт | 42,6 | 50,9 | 51,9 |

Рис. 5. Организации, использующие информационные технологии

и информационно-телекоммуникационные сети (в процентах от общего числа организаций)

Как мы видим, персональные компьютеры имеют в 2024 году 93,5% организаций, что немного выше показателя 2015 года. Количество используемых серверов организациями в 2024 году увеличилось более, чем на 5% и составило 53,8%. Локальные вычислительные сети в 2018 году увеличились до 63,9%, но в 2024 году вернулись к зна-

чению 2015 года и составили 63,5%. Электронную почту в 2024 году использует 91,1% организаций, глобальные информационные сети — 92%. Веб-сайт имеют чуть больше половины организаций в 2024 году — 51,9%, что почти на 10% больше, чем в 2015 году.

Далее обратимся к количеству специалистов по информационным и коммуникационным технологиям в организациях.

⁶ Смоленцева Т. Е. Системный анализ и моделирование: Методические указания: методические указания / Т. Е. Смоленцева. — Москва: РТУ МИРЭА, 2020. — 36 с.

⁷ Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 290 с. — (Высшее образование).



Рис. 6. Специалисты по информационным и коммуникационным технологиям в организациях (человек; в расчете на 10 тыс. работников организаций)

Согласно рисунку 6, в 2015 году количество специалистов составило 213 человек в расчете на 10 тыс. работников организаций, в 2018 году их число увеличилось до 231, а в 2025 немного снизилось до 231. При этом большую долю на протяжении всего периода составляют специалисты высшего уровня квалификации, в 2015 году — 131 человек в расчете на 10 тыс. работников организаций, а в 2018 и 2025—146 человек в расчете на 10

тыс. работников организаций. Специалисты среднего уровня квалификации также занимают небольшую долю, в 2015 году — 82 человек в расчете на 10 тыс. работников организаций, в 2025—83 человек в расчете на 10 тыс. работников организаций.

Сравним количество организаций, использующих сеть Интернет в России с количеством организаций, использующих сеть Интернет в странах членах Европейского союза (рисунок 7).

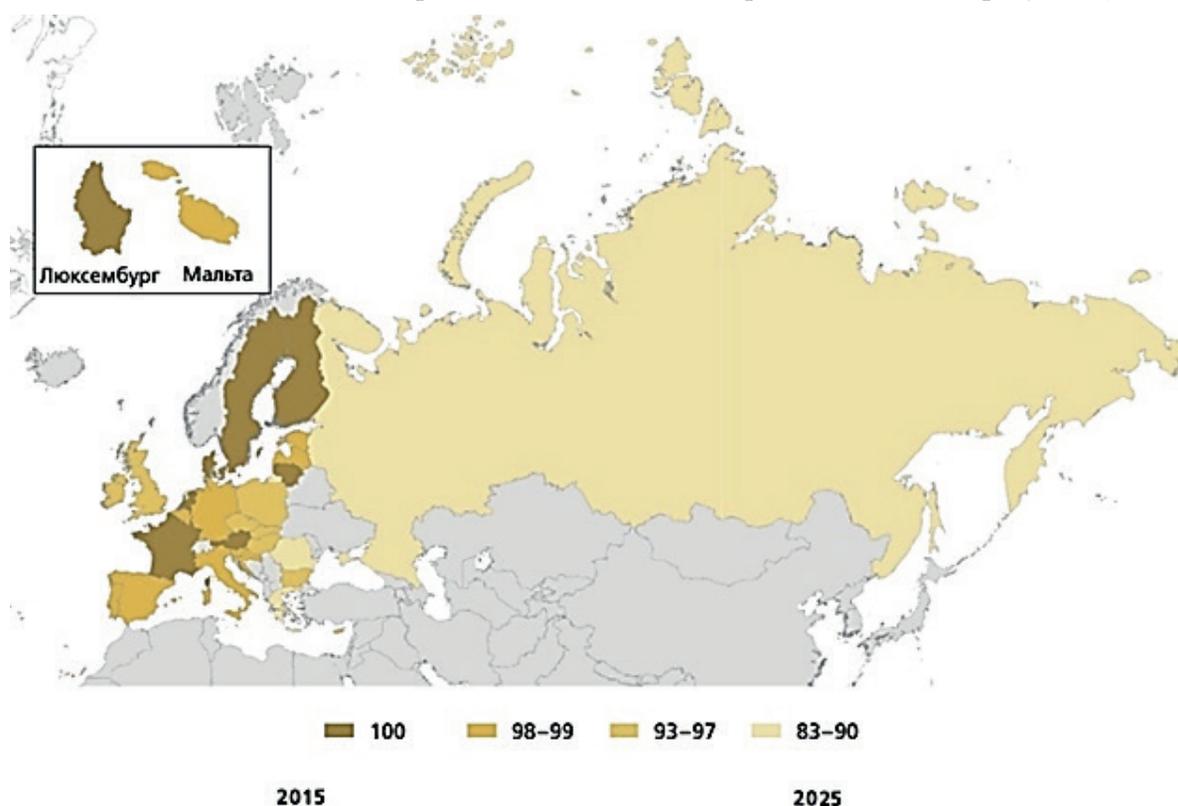


Рис. 7. Организации, использующие сеть Интернет, в России и странах — членах Европейского союза в 2025 г. (в процентах от общего числа организаций предпринимательского сектора)

Рисунок 7 показывает, что около 90% организаций, используют сеть Интернет в России, что не является высоким значением относительно стран Евросоюза. Всего лишь в двух странах дан-

ное значение ниже в 2025 году — в Греции и Румынии.

Рассмотрим основные цели использования сети Интернет организациями (рисунок 8).

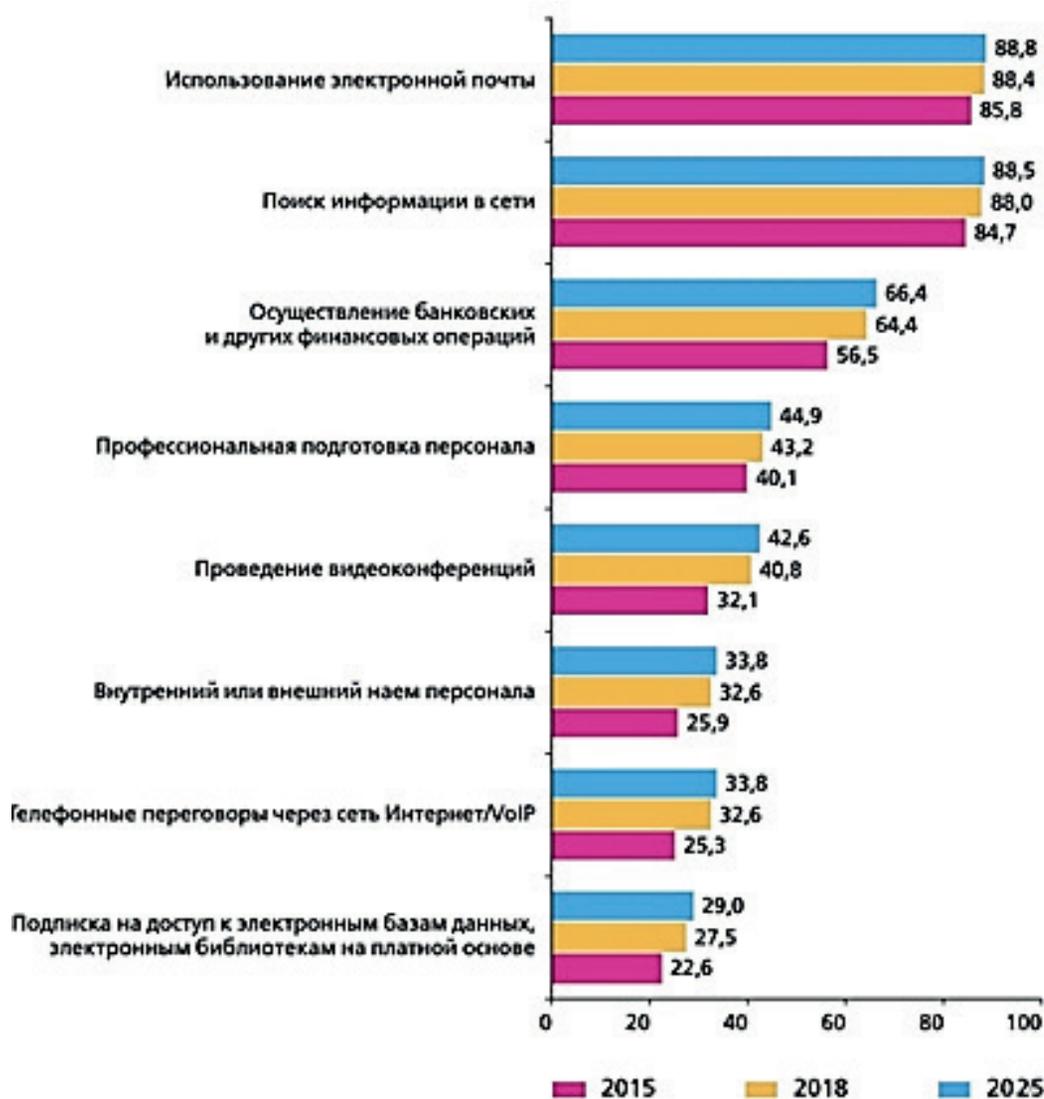


Рис. 8. Общие цели использования сети Интернет в организациях (в процентах от общего числа организаций)

Согласно рисунку 8, мы видим, что большинство организаций используют Интернет для электронной почты (88,8% в 2025 году) и поиска информации (88,5% в 2025 году). Также Интернет используют для осуществления банковских и других финансовых операций (66,4% в 2025 году), профессиональной подготовки персонала (44,9% в 2019 году), проведения видеоконференций (42,6% в 2025 году) и т.д.

Рассмотрим некоторые информационные технологии, которые ожидают своего развития уже в ближайшем будущем.

1. Квантовые компьютеры. С момента появления первым компьютеров прошло уже довольно много времени и если те первые вычислительные машины обладали сравнительно небольшой мощностью, то современные машины стараются из года в год создавать с максимальной производительной силой.

Квантовые компьютеры в своей основе применяют квантовую механику, построенную на сложных законах природы. Квантовые вычисления могут запускать новые типы алгоритмов для более целостной обработки информации.

Безусловно, сегодня за квантовыми компьютерами будущее, и вполне возможно, что благодаря развитию данной области науке удастся выйти на совершенно новый уровень, однако говорить сегодня об этом еще рано.

2. 3D-печать. На сегодняшний день данная технология печати наравне с 5D печатью находит успешное применение уже во многих отраслях. Так под 3D/5D печатью понимается некоторый процесс, в ходе которого посредством послойного нанесения материала создается 3D или же 5D объект, который изначально был смоделирован посредством программного обеспечения на персональном компьютере специалистом в данной области. При этом стоит отметить, что посредством данной технологии печати можно создавать объекты практически любой сложности. Сложность по большей мере заключается в самом процессе проектирования объекта-модели на компьютере, так как в дальнейшем принтер воссоздает точную копию модели.

3. Робототехника. Сегодня о таком направлении как робототехника скорее всего слышал уже каждый. Роботы окружают современного человека практически всюду: в быту, на производстве и т.п. Под робототехникой понимается как собственно проектирование и конструирование роботов, так и их эксплуатация, и дальнейшее техническое обслуживание. И если первые роботы могли выполнять лишь некоторый круг задач, то современные роботы способны не только выполнять те алгоритмы, которые были заложены в них изначально, но и обучаться, взаимодействовать с человеком.

Как правило, применение роботов обосновано, когда посредством робота заменяются монотонные, элементарные операции, от которых в глобальном масштабе ничего не может произойти. Но все чаще в последние годы развитие данной области науки имеет в тех областях, которые сопряжены с опасностью. Роботами заменяют те операции или же действия, которые для человека зачастую сложно выполнимы или же могут иметь ту или иную степень риска.

4. Биометрия. Сегодня анализ биометрических данных представляется наиболее прорывной технологией, которой современные ученые пророчат огромное будущее. Суть данной технологии заключается в том, чтобы, анализируя с помощью тех или иных технических средств выявить уникальные физические или поведенческие характеристики человека.

Все большее применение биометрические технологии находят в банковском секторе, где по данным отпечатка пальцев или же сетчатки глаза, человек может получить доступ, к примеру, к своей банковской ячейке. При этом применение биометрии не ограничивается только лишь банковским сектором, можем отметить, что сегодня нет ни одной области, где бы ни использовалась биометрия. В последний год стали активно использовать биометрию в сфере образования и в сфере медицины. Популярность последней области во многом определило распространение коронавирусной инфекции COVID-19, потребовавшей от сферы здравоохранения применения новых передовых технологий.

Таким образом, можно сделать вывод, что информационные технологии стали частью повседневной жизни организаций. Сегодня сложно найти организации, которые бы не имели официального сайта, у которых не стоит в офисе компьютер, у которых нет телефона и т.д.. С каждым годом их доля увеличивается, что, несомненно, связано с положительным восприятием информационных технологий обществом.

Заключение

Под системным анализом в менеджменте понимается некоторая совокупность исследований организации, позволяющая выявлять общие тенденции и факторы ее развития, а также на их основе составление перечня мероприятий, которые будут способствовать дальнейшему совершенствованию имеющейся системы управления организацией и ее производственно-хозяйственной деятельности. В данной статье мы смогли лишь частично коснуться темы управления сложными объектами в условиях неопределенности экономической ситуации. Стоит отметить, что в здесь была разобрана лишь теоретическая сторона вопроса, указанного выше. В ходе анализа были классифицированы различные виды информации, а также разобраны основные вопросы принятия решений в сложных системах с разными видами структур.

Характерным же практическим примером принятия решений в крайне нестабильной экономической ситуации можно назвать Российскую Федерацию. Характерными чертами нашей экономики сегодня является нестабильность внешних связей нашей страны, что в свою очередь абсолютно губительно практически для всех видов предпринимательства, сотрудничающих с иностранными контрагентами.

Все эти факты делают крайне трудным анализ всех экономических субъектов, действующих на территории России, а аналитики всех компаний сталкиваются с новыми вызовами при принятии решений и построении аналитических моделей. Усложняет ситуацию тот факт, что в базах данных появляется большая доля нерелевантной информации за счет быстрого её устаревания в связи со стремительно меняющейся экономической ситуацией в стране. Однако, разработка новых подходов уже ведется, а новые технологии позволяют сделать расчеты гораздо более точными.

При этом нами было отмечено, что ни один элемент единой сложной системы нельзя изучать вне изучения его взаимосвязей с другими элементами системы

Сегодня для проведения системного анализа применяются различные информационные технологии.

В данной статье нами были рассмотрены основные аспекты системного инструментального подхода и проведен анализ современных информационных технологий.

В результате проделанной работы, был сделан вывод, что информационные технологии стали частью нашей повседневной жизни. Сегодня сложно найти людей, домохозяйства, организации, которые бы не применяли их. С каждым годом их доля увеличивается, что, несомненно, связано с положительным восприятием информационных технологий обществом.

Список источников

1. *Власов М. П.* Оптимальное управление экономическими системами: учеб. пособие / М. П. Власов, П. Д. Шимко. — М. ИНФРА-М, 2018. — 312 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат).
2. *Волкова В. Н.* Теория систем и системный анализ: учебник для вузов / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 562 с. — (Высшее образование).
3. *Голубков Е. П.* Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 290 с. — (Высшее образование).
4. *Горохов А. В.* Основы системного анализа: учебное пособие для вузов / А. В. Горохов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 140 с. — (Высшее образование).
5. Звягин, Л. С. Применение методов системного анализа для эффективного управления информационной безопасностью хозяйствующего субъекта / Л. С. Звягин // Мягкие измерения и вычисления. — 2023. — Т. 62, № 1. — С. 28–39.
6. Звягин, Л. С. Метод агрегирования при решении динамических задач большой размерности в системном анализе / Л. С. Звягин // Мягкие измерения и вычисления. — 2022. — Т. 58, № 9. — С. 19–31.
7. Звягин, Л. С. Системные особенности и теория управления современными предприятиями / Л. С. Звягин // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции, Москва, 10–11 ноября 2020 года. — Санкт-Петербург: Издательский дом «Реальная экономика», 2021. — С. 241–244.
8. Звягин, Л. С. Новые подходы в измерениях, методологии в системном анализе и моделировании сложных систем / Л. С. Звягин // Мягкие измерения и вычисления. — 2023. — Т. 66, № 5. — С. 37–50.
9. *Рахимова Н. Н.* Управление риском, системный анализ и моделирование: практикум / Рахимова Н. Н.. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 153 с.
10. Системный анализ: учебник и практикум для вузов / В. В. Кузнецов [и др.]; под общей редакцией В. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 270 с. — (Высшее образование).
11. *Смоленцева Т. Е.* Системный анализ и моделирование: Методические указания: методические указания / Т. Е. Смоленцева. — Москва: РТУ МИРЭА, 2020. — 36 с.
12. Информационное общество в Российской Федерации. 2020: статистический сборник [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Электрон. текст дан. (33,6 Мб). — М.: НИУ ВШЭ, 2020.

References

1. Vlasov M. P. Optimal management of economic systems: textbook. manual / M. P. Vlasov, P. D. Shimko. — M. INFRA-M, 2018. — 312 p. + Additional materials [Electronic resource; Access mode <http://www.znaniy.com>]. — (Higher education: Bachelor's degree).
2. Volkova V. N. Theory of systems and system analysis: a textbook for universities / V. N. Volkova, A. A. Denisov. — 3rd ed. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2021. — 562 p. — (Higher education).
3. Golubkov E. P. Strategic management: textbook and workshop for universities / E. P. Golubkov. Moscow: Yurayt Publishing House, 2021. 290 p. (Higher education).
4. Gorokhov A. V. Fundamentals of system analysis: a textbook for universities / A. V. Gorokhov. Moscow: Yurayt Publishing House, 2021. 140 p. (Higher education).
5. Zvyagin, L. S. Application of system analysis methods for effective management of information security of an economic entity / L. S. Zvyagin // Soft measurements and calculations. — 2023. — Vol. 62, No. 1. — pp. 28–39.
6. Zvyagin, L. S. Aggregation method for solving high-dimensional dynamic problems in system analysis / L. S. Zvyagin // Soft measurements and calculations. — 2022. — Vol. 58, No. 9. — pp. 19–31.
7. Zvyagin, L. S. System features and theory of management of modern enterprises / L. S. Zvyagin // Management sciences in the modern world: Collection of reports of the Eighth International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 10–11, 2020. Saint Petersburg: Real Economy Publishing House, 2021. pp. 241–244.
8. Zvyagin, L. S. New approaches in measurements, methodologies in system analysis and modeling of complex systems / L. S. Zvyagin // Soft measurements and calculations. — 2023. — Vol. 66, No. 5. — pp. 37–50.
9. Rakhimova N. N. Risk management, system analysis and modeling: a practical guide / Rakhimova N. N.. Orenburg: Orenburg State University, EBS DIA, 2017. — 153 p.
10. System analysis: textbook and workshop for universities / V. V. Kuznetsov [et al.]; under the general editorship of V. V. Kuznetsov. Moscow: Yurayt Publishing House, 2021. 270 p. (Higher education).
11. Smolentseva T. E. System analysis and modeling: Methodological guidelines / T. E. Smolentseva. — Moscow: RTU MIREA, 2020. — 36 p.
12. Information Society in the Russian Federation. 2020: statistical collection [Electronic resource] / Federal State Statistics Service; National research. University of Higher School of Economics. — The electron. the text is given. (33.6 Mb). Moscow: Higher School of Economics, 2020.

Информация об авторах:

Н. А. ВОЛНОВ — аспирант

Information about the authors:

N. A. VOLNOV — Postgraduate Student

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 336.276

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.015

ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДОЛГОВОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ- ДОНОРОВ

Сергей Николаевич Солдаткин¹, Владимир Олегович Сигов²

^{1, 2} Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия

¹ s_soldatkin@mail.ru

Автор, ответственный за переписку: Сергей

Николаевич Солдаткин, s_soldatkin@mail.ru

Аннотация. Актуальность исследования заключается в необходимости выявления и оценки изменений содержания государственной долговой политики регионов, являющихся донорами федерального бюджета. В статье на основе анализа объема, состава и структуры долговых обязательств регионов-доноров выявлен устойчивый тренд на снижение удельного веса объема совокупного долга регионов-доноров в объеме совокупного долга всех российских регионов. Анализ соотношения госдолга субъекта РФ и долга муниципалитетов субъекта РФ в совокупном долге регионов-доноров показал сохранение весомости государственной задолженности. Выявлен устойчивый тренд на снижение доли совокупного госдолга регионов-доноров в совокупном госдолге всех субъектов РФ, а также тренд на концентрацию госдолга в бюджетных кредитах. Выявлено, что большинство регионов-доноров отличается низким уровнем долговой нагрузки, что положительно влияет на региональную бюджетную систему.

Ключевые слова: бюджетная система, бюджетный кредит, государственный долг субъекта РФ, долговая нагрузка на бюджет, дотация, заимствования, регион-донор, региональная долговая политика

Для цитирования: Солдаткин С. Н., Сигов В. О. Особенности государственной региональной долговой политики российских регионов-доноров // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 7. Т. 3. С. 138–153; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.015>

Original article

Economic and social development of regions FEATURES OF THE STATE REGIONAL DEBT POLICY OF RUSSIAN DONOR REGIONS

Sergey N. Soldatkin¹, Vladimir O. Sigov²

^{1, 2} Pacific National University, Khabarovsk, Russia

Corresponding author: Sergey Nikolaevich Soldatkin, s_soldatkin@mail.ru

Abstract. The relevance of the study lies in the need to identify and assess changes in the content of the state debt policy of the regions that are donors of the federal budget. Based on the analysis of the volume, composition and structure of debt obligations of donor regions, the article reveals a steady trend towards a decrease in the share of the total debt of donor regions in the volume of the total debt of all Russian regions. An analysis of the ratio of the public debt of the constituent entity of the Russian Federation and the debt of municipalities of the constituent entity of the Russian Federation in the total debt of donor regions showed the preservation of the weight of the public debt. A steady trend towards a decrease in the share of the total public debt of donor regions in the total public debt of all constituent entities of the Russian Federation, as well as

a trend towards the concentration of public debt in budget loans, was revealed. It is revealed that most donor regions have a low level of debt burden, which has a positive effect on the regional budget system.

Keywords: budget system, budget loan, public debt of the constituent entity of the Russian Federation, debt burden on the budget, subsidy, borrowing, donor region, regional debt policy

For citation: Soldatkin S. N., Sigov V. O. Features of the state regional debt policy of Russian donor regions // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 138–153 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.015>

© Солдаткин С. Н., Сигов В. О., 2025

Введение. Одним из важнейших приоритетов государственной политики в сфере управления региональными и муниципальными финансами является совершенствование межбюджетных отношений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Субъекты Российской Федерации (далее — субъекты РФ) должны обеспечивать реализацию мероприятий по формированию эффективной системы межбюджетных отношений на региональном и муниципальном уровнях, в том числе путем наращивания собственного экономического (налогового) потенциала своих территорий субъектов РФ, в том числе с применением механизмов стимулирования из федерального бюджета¹.

Несомненно, важным инструментом такого стимулирования является предоставление ряду субъектов РФ дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности. Оказывая такую финансовую помощь, государство стремится добиться выравнивания социально-экономического развития российских регионов и тем самым постепенно сокращать количество дотационных регионов (субъектов РФ, не являющихся получателями таких дотаций).

Однако, по мнению Бахтизина А. Р., Бухвальда Е. М., Кольчугиной А. В., количество субъектов Федерации, не являющихся получателями дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности зависит не только, и даже не столько, от экономического подтягивания отстающих регионов, но и от пропорций межбюджетного распределения налоговых поступлений и ряда иных факторов².

Отчасти можно согласиться с мнением Ли Н. О., Кибиткина А. И. о том, что «выравнивание социально-экономического развития регионов

с помощью межбюджетных трансфертов не решает проблему региональной асимметрии и порождает иждивенчество «слабых» регионов»³. Действительно, есть ряд российских регионов, которых вполне устраивает ежегодное получение из федерального бюджета значительных денежных средств в виде дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности. Вместе с тем статистика последних лет свидетельствует о периодическом сокращении числа дотационных регионов в России (динамика будет приведена нами ниже).

Термин «регионы-доноры» не упоминается в официальных документах, но используется рядом авторов в научных исследованиях и популярных изданиях. Можно считать данный термин вполне устоявшимся, не имеющим предмета дискуссий.

К примеру, Моченов А. В., Никулин С. С., Ниясов А. Г. и Савваитова М. Д. относят к регионам-донорам «субъекты РФ, сумма перечислений которых от собранных на их территориях налогов и иных обязательных платежей в федеральный бюджет превышает сумму перечислений в эти регионы в процессе исполнения федерального бюджета. В электронных архивах СМИ термин «регион-донор» впервые встречается в газете «Коммерсант-Daily» в 1993 г.»⁴.

Манушин Д. В., Еникеев Ш. И., Таишева Г. Р. предлагают выделять три группы регионов: регионы-доноры (направляют в федеральный бюджет заметно больше средств, чем получают); условно сбалансированные регионы (направляют в федеральный бюджет и получают из него примерно одинаковые суммы); регионы-реципиенты (направляют в федеральный бюджет заметно меньше средств, чем получают из него)⁵. По мне-

¹ Постановление Правительства РФ от 18 мая 2016 г. № 445 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие федеративных отношений и создание условий для эффективного и ответственного управления региональными и муниципальными финансами».

² Политика регионального развития в современной России: приоритеты, институты и инструменты: Научная работа / Отв. ред. д.э.н. проф. Е. М. Бухвальд. М.: ИЭ РАН, 2018, с. 39.

³ Ли Н. О., Кибиткин А. И. О пространственном развитии экономики регионов России // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10, № 2, с. 747.

⁴ Моченов А. В., Никулин С. С., Ниясов А. Г., Савваитова М. Д. Словарь современного жаргона российских политиков и журналистов. М.: Олма-Пресс, 2003, с. 168.

⁵ Манушин Д. В., Еникеев Ш. И., Таишева Г. Р. Экономическая безопасность региона и государства и управление ими: понятие, структура, условия кризиса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2023. Т. 19, № 7, с. 1215.

нию авторов, для обеспечения своей экономической безопасности регионы-доноры должны сконцентрироваться на развитии своих сильных сторон, а при противодействии угрозам необходимо взаимодействовать с федеральным центром и регионами-реципиентами⁶.

Сапунов А. В., Полякова Д. И. считают, что «среднестатистический регион-донор — это достаточно развитый субъект с комфортными условиями жизни и возможностью для личного и карьерного роста граждан, а также высоким экономическим и производственным потенциалом»⁷.

Вместе с тем, по мнению Ершова Ю. С., «для определения масштабов донорства и реципиентства... недостаточно сопоставлений данных об объемах поступлений в бюджетную систему и расходов региональных консолидированных бюджетов»⁸.

В ряде работ авторы дают рекомендации по дальнейшему экономическому развитию регионов-доноров. Так, Мещеряков Г. В., Козинец Я. А. для повышения эффективности реализации региональной политики Московской области как региона-донора рекомендуют в качестве направлений повышение конкурентоспособности региона развития инноваций, формирование интеллектуального рынка труда и формирование рыночной привлекательности региона⁹.

Рядом отечественных авторов активно обсуждаются вопросы, связанные с проведением региональной долговой политики. Различные аспекты долговой политики субъектов РФ в своих исследованиях затрагивают Бухарский В. В.¹⁰, Гонча-

рук О. В.¹¹, Королева М. Л., Терещенко В. С.¹², Ильина Л. И., Ружанская Н. В., Аксенова Ж. А.¹³, Матвиенко К. В.¹⁴, Сангинова Л. Д.¹⁵ и ряд других.

К примеру, Бухарский В. В. проводит комплексный анализ институциональных рамок управления долгом на региональном уровне и систематизацию лучшего опыта субъектов РФ, направленного на оздоровление финансов в части долговой нагрузки¹⁶.

Ильина Л. И., Ружанская Н. В., Аксенова Ж. А. исследуют источники и структуру формирования государственного долга субъектов РФ, признаки его классификации, модели и процесс управления государственным долгом, формулируют предпосылки совершенствования механизма управления государственным долгом субъектов РФ¹⁷.

Вопросы экономической безопасности в управлении долговой политикой на субфедеральном уровне рассматривает в своем диссертационном исследовании Матвиенко К. В.¹⁸.

Сангинова Л. Д. рассматривает экономическое содержание эффективной долговой политики на субфедеральном уровне, определяет цели, факторы и направления повышения эффективности ответственной долговой политики субъектов РФ, обеспечивающей реализацию долгосрочных целей социально-экономического развития¹⁹.

Весьма редко встречаются работы, затрагивающие вопросы проведения региональной долговой политики на муниципальном уровне. К примеру, вопросы оптимизации муниципального долга в России рассматривают Анопоченко Т. Ю., Багу-

⁶ Там же, с. 1216.

⁷ Сапунов А. В., Полякова Д. И. Анализ тенденций выравнивания регионов России: доноры и реципиенты // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2, с. 194.

⁸ Ершов Ю. С. Межрегиональная дифференциация, регионы-доноры и регионы-реципиенты: многообразие оценок и выводов // Регион: Экономика и Социология. 2019. № 1 (101), с. 3.

⁹ Мещеряков Г. В., Козинец Я. А. Некоторые аспекты экономического развития регионов-доноров и регионов-реципиентов на примере двух регионов // Экономический вектор. 2019. № 4, с. 94.

¹⁰ Бухарский В. В. Долговая политика субъектов РФ: институциональные рамки и лучшая практика // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 12. С. 6–20.

¹¹ Гончарук О. В., Ахмедов Д. М., Шошин С. Н. Долговая политика субъекта Федерации как фактор повышения устойчивости финансовой системы региона // Экономические науки. 2021. № 8 (201). С. 141–152.

¹² Королева М. Л., Терещенко В. С. Долговая политика региона в современных условиях: отдельные проблемные аспекты // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]. 2021. № 04(50). С. 120–127.

¹³ Ильина Л. И., Ружанская Н. В., Аксенова Ж. А. Актуальные вопросы методологии управления государственным долгом субъектов Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2. С. 275–281.

¹⁴ Матвиенко К. В. Стратегия экономической безопасности в системе управления государственной долговой политикой России: автореферат диссер. докт. экон. наук. Йошкар-Ола, 2020. 46 с.

¹⁵ Сангинова Л. Д. Эффективная долговая политика субъектов Российской Федерации: теория и практика // Экономика. Налоги. Право. 2018. Т. 11. № 1. С. 96–105.

¹⁶ Бухарский В. В. Долговая политика субъектов РФ: институциональные рамки и лучшая практика // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 12, с. 6.

¹⁷ Ильина Л. И., Ружанская Н. В., Аксенова Ж. А. Актуальные вопросы методологии управления государственным долгом субъектов Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2, с. 275.

¹⁸ Матвиенко К. В. Стратегия экономической безопасности в системе управления государственной долговой политикой России: автореферат диссер. докт. экон. наук. Йошкар-Ола, 2020, с. 21–25.

¹⁹ Сангинова Л. Д. Эффективная долговая политика субъектов Российской Федерации: теория и практика // Экономика. Налоги. Право. 2018. Т. 11. № 1, с. 96.

та Н. А.²⁰, Таранова И. В., Иванов Н. И., Сыроватская В. И., Янченко Е. А.²¹.

К примеру, Анопоченко Т. Ю., Багута Н. А. в целях оптимизации кредитной нагрузки на муниципальные образования Российской Федерации и стабилизации муниципальных финансов предлагают сформировать за счёт денежных средств федерального бюджета специализированный фонд целевого кредитования муниципалитетов по процентным ставкам, не превышающим установленные бюджетным законодательством в отношении бюджетных кредитов²².

Стоит заметить, что публикации, затрагивающие особенности проведения государственной и муниципальной долговой политики в регионах-донорах, практически отсутствуют. Напротив, публикации, касающиеся долговой политики регионов-реципиентов, встретить можно. Так, Белостоцкий А. А. в своей работе предпринял попытку увязать снижение долговой нагрузки российских регионов с их дотационностью²³.

Цель исследования состоит в том, чтобы выяснить значение для стабильных регионов-доноров привлечения государственных заимствований как составного элемента государственной долговой политики субъекта РФ, а также воздействие образующихся в результате государственных долговых обязательств субъекта РФ на региональную бюджетную систему.

Для этого предполагается определить наиболее стабильные российские регионы-доноры за период 2021–2025 гг., проанализировать объем их совокупного долга в динамике, сопоставить динамику совокупного долга регионов-доноров и общего долга российских регионов, выявить соотношение государственной и муниципальной составляющих в структуре совокупного долга регионов-доноров, выявить особенности структуры государственного долга регионов-доноров, а также влияние государственной долговой нагрузки на бюджеты регионов-доноров.

В работе использованы методы статистического анализа, визуализации результатов анализа,

синтеза результатов для решения поставленных задач и достижения цели исследования. Методология исследования учитывает действующую нормативную базу и имеющиеся теоретические наработки.

Основная часть

Определение наиболее стабильных российских регионов-доноров

Ежегодно в соответствии с российским бюджетным законодательством Минфин России до начала очередного финансового года (не позднее 15 ноября текущего финансового года) утверждает и публикует перечень субъектов РФ, которые в очередном финансовом году не будут получать из федерального бюджета дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов РФ²⁴.

Данный перечень Минфина России и служит списком регионов-доноров. К примеру, список субъектов РФ, которые в 2025 г. не получают дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности, утвержден Приказом Минфина России от 15.11.2024 № 494²⁵. Всего же в 2025 г. на распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности 63 субъектов РФ в федеральном бюджете заложено более 1 098,9 млрд. рублей²⁶.

На наш взгляд, наличие высокого налогового потенциала у территории субъекта РФ является важнейшим условием отнесения субъекта РФ к группе регионов-доноров (прекращения получения субъектом РФ дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности и перехода в группу регионов-доноров). Несомненно, в силу огромной площади России, в силу значительных различий в природно-климатических условиях ряда территорий общая налоговая база страны неравномерно распределена по отдельным регионам. А это является причиной серьезной межрегиональной дифференциации в уровне социально-экономического развития отдельных субъектов РФ. Поэтому для обеспечения каждого российского гражданина независимо от места жительства максимально равным объемом бюджетных услуг субъектам РФ, обладающих слабым (недостаточным) налоговым

²⁰ Анопоченко Т. Ю., Багута Н. А. Основные тенденции и направления оптимизации муниципального долга регионов Юга России // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 3(64). С. 117–122.

²¹ Таранова И. В., Иванов Н. И., Сыроватская В. И., Янченко Е. А. Приоритеты минимизации муниципального долга в РФ // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 5.

²² Анопоченко Т. Ю., Багута Н. А. Основные тенденции и направления оптимизации муниципального долга регионов Юга России // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 3(64), с. 120–121.

²³ Белостоцкий А. А. Проблемы дотационности российских регионов в условиях снижения долговой нагрузки // Россия: тенденции и перспективы развития: Ежегодник, Москва, 06–07 июня 2019 года / ИНИОН РАН; Отв. ред. В. И. Герасимов. Том Выпуск 14, Часть 2. Москва: ИНИОН РАН, 2019. С. 789–791.

²⁴ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 24.06.2025), п. 5 статьи 130.

²⁵ Приказ Минфина России от 15.11.2024 № 494. «Об утверждении перечней субъектов Российской Федерации в соответствии с положениями пункта 5 статьи 130 Бюджетного кодекса Российской Федерации»

²⁶ Федеральный закон от 30.11.2024 № 419-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2025).

потенциалом, государство выделяет дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности.

Однако практика показывает, что субъекты РФ в случае заинтересованности могут сами предпринимать меры для наращивания своего налогового потенциала.

Несомненно, что государство заинтересовано в увеличении числа «богатых», самодостаточных субъектов РФ, обладающих собственным экономическим (налоговым) потенциалом своих террито-

рий. В целях дальнейшего сокращения разрывов в уровне бюджетной обеспеченности периодически осуществляется совершенствование методики распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов РФ. На повышение точности прогнозирования налогового потенциала субъектов РФ в России с 2016 г. направлена реализация государственной программы²⁷.

В табл. 1 показана динамика численности субъектов РФ, относящихся к регионам-донорам.

Таблица 1

Количество субъектов РФ, не получающих дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности (регионы-доноры) в 2021–2025 гг.

| Годы | Число (перечень) регионов |
|------|--|
| 2021 | 13 (Республика Татарстан, Калужская область, Ленинградская область, Московская область, Самарская область, Сахалинская область, Свердловская область, Тюменская область, г. Москва, г. Санкт-Петербург, Ненецкий автономный округ, Ханты-Мансийский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ) |
| 2022 | 23 (+ 10 новых к перечню 2021 г.: Красноярский край, Пермский край, Белгородская область, Вологодская область, Иркутская область Липецкая область Мурманская область, Нижегородская область Тульская область, Ярославская область) |
| 2023 | 23 (+ 1 новый к перечню 2022 г.: Челябинская область; — 1 из перечня 2022 г.: Пермский край) |
| 2024 | 22 (– 1 из перечня 2023 г.: Ненецкий автономный округ) |
| 2025 | 26 (+ 4 новых к перечню 2024 г.: Республика Коми, Амурская, Кемеровская, Новосибирская области) |

Источник: составлено авторами на основе данных Казначейства России²⁸, Минфина России²⁹.

Как видно из данных табл. 1, число регионов-доноров в 2022 г. прибавилось сразу 10 новых субъектов РФ, 2025 г. — добавилось 4 субъекта РФ. Как видно, обратная динамика встречается намного реже: в 2023 г. из списка выбыл Пермский край, в 2024 г. — Ненецкий автономный округ. Согласно проектировкам федерального бюджета на 2025–2027 гг. количество и перечень регионов-доноров в 2026–2027 гг. пока остается прежним. Ситуация может измениться в ноябре 2025 г. после публикации Минфином России перечня субъектов РФ на 2026 г.

Для нашего исследования наибольший интерес представляют стабильные регионы-доноры, то есть те субъекты РФ, которые на протяжении каждого из 5 лет (в 2021–2025 гг.) неизменно относились к числу регионов-доноров. Таких субъектов РФ насчитывается всего 12: Республика Татарстан, Калужская, Ленинградская, Московская, Самарская, Сахалинская, Свердловская и Тюменская

области, города федерального значения Москва и Санкт-Петербург, а также Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа.

Анализ объема, состава и структуры долговых обязательств регионов-доноров

Необходимость постоянного обеспечения сбалансированности региональных бюджетов (как государственных бюджетов самих субъектов РФ, так и бюджетов муниципальных образований, находящихся на территории субъекта РФ) в случае недостаточности собственных налоговых и неналоговых поступлений приводит субъекты РФ и муниципалитеты к осуществлению заимствований. В результате образуются соответственно государственные и муниципальные долговые обязательства.

Проведенный нами анализ показывает, что все без исключения регионы-доноры в рассматриваемый период имели долговые обязательства (табл. 2).

²⁷ Постановление Правительства РФ от 18 мая 2016 г. N 445 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие федеративных отношений и создание условий для эффективного и ответственного управления региональными и муниципальными финансами» (с изм. и доп. от 18 февраля 2025 г.).

²⁸ Уровень дотационности субъектов Российской Федерации // <https://budget.gov.ru/Регионы/Уровень-дотационности-субъектов-РФ?regionId=45000000>

²⁹ Приказ Минфина России от 15.11.2024 № 494 «Об утверждении перечней субъектов Российской Федерации в соответствии с положениями пункта 5 статьи 130 Бюджетного кодекса Российской Федерации»

Размер совокупного долга регионов-доноров в 2021–2025 гг., млрд. руб.

| Субъекты | Год | | | | |
|--|---------|---------|----------|---------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 1.06.2025 |
| Республика Татарстан | 126,3 | 128,5 | 150,7 | 137,1 | 124,1 |
| Калужская область | 30,3 | 33,0 | 35,6 | 35,3 | 35,0 |
| Ленинградская область | 3,0 | 6,8 | 9,6 | 11,4 | 11,3 |
| Московская область | 289,6 | 314,9 | 313,8 | 253,3 | 243,8 |
| Самарская область | 57,5 | 78,9 | 81,8 | 70,3 | 68,7 |
| Сахалинская область | 9,8 | 8,6 | 11,5 | 12,3 | 12,3 |
| Свердловская область | 102,9 | 109,5 | 110,7 | 95,0 | 95,0 |
| Тюменская область | 1,02 | 6,31 | 8,46 | 9,0 | 9,0 |
| г. Москва | 145,4 | 155,9 | 196,8 | 167,5 | 167,5 |
| г. Санкт-Петербург | 88,02 | 88,42 | 88,11 | 72,9 | 62,7 |
| Ханты-Мансийский автономный округ | 12,4 | 9,6 | 15,7 | 14,9 | 14,0 |
| Ямало-Ненецкий автономный округ | 3,9 | 6,1 | 10,31 | 5,9 | 7,0 |
| Объем общего долга всех регионов-доноров | 870,14 | 946,53 | 1 033,08 | 884,9 | 850,4 |
| Совокупный долг всех российских регионов | 2 851,4 | 3 164,9 | 3 619,5 | 3 527,5 | 3 571,3 |

Источник: составлено авторами по данным Минфина России³⁰. Данные отражают размер долга на 1 января следующего за отчетным года.

Стоит отметить, что в составе совокупного долга каждого региона-донора учтен объем муниципального долга (долга всех муниципалитетов) соответствующего субъекта РФ, поскольку налоговый потенциал региона формируется на всей территории субъекта РФ, то есть непосредственно в муниципалитетах. При этом муниципалитеты могут осуществлять заимствования инвестиционного характера, связанные с поддержкой муниципальной экономики и инфраструктуры, что впоследствии принесет увеличение налогового потенциала, например, по НДФЛ, налогу на имущество организаций, налогу на прибыль организаций, транспортному налогу и ряду других, значительная часть поступлений от которых зачисляется именно в бюджет субъекта РФ. Здесь, на наш взгляд, уместно привести пример Сахалинской области, единственной из числа стабильных регионов-доноров, долгое время проводившей консервативную государственную региональную долговую политику и не имевшей в 2014–2019 гг. государственного долга. При этом совокупный долг муниципалитетов (муниципальный долг) области в это же время

составлял от 1,7 млрд. руб. в 2016 г. до 3,3 млрд. руб. в 2014 г.

Как видно из анализа данных табл. 2, динамика общих объемов долговых обязательств регионов-доноров в 2021–2024 гг. в целом была разнонаправленной. Для значительного числа регионов (7 из 12) пик роста абсолютного размера долга пришелся на 2023 г. В результате был достигнут максимальный за рассматриваемый период объем долга регионов-доноров (1 033,08 млрд. руб.).

В 2024 г. существенно снизили свои долговые обязательства по сравнению с 2023 г. 9 регионов, 3 региона (Ленинградская, Сахалинская и Тюменская области) продолжили наращивать долг. В итоге за рассматриваемый период наибольший темп роста долга показали Ленинградская область (с 3,0 млрд. руб. в 2021 г. до 11,4 млрд. руб. в 2024 г., или в 3,8 раза) и Тюменская область (соответственно с 1,02 до 9,0 млрд. руб., или в 8,8 раза). Вместе с тем только 3 региона в целом за период показали снижение долга: Московская область (с 289,6 до 253,3 млрд. руб., или в 1,1 раза), Свердловская область (с 102,9 до 95,0 млрд. руб., или в 1,1 раза),

³⁰ Объем и структура государственного долга субъектов Российской Федерации и долга муниципальных образований. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subj/subdbt/?ysclid=m304m9homx81121652

а также г. Санкт-Петербург (с 88,02 до 72,9 млрд. руб., или в 1,2 раза).

В итоге за период объем общего долга всех регионов-доноров увеличился незначительно (с 870,14 в 2021 г. до 884,9 млрд. руб. в 2024 г., (в 1,02 раза). При этом совокупный долг всех российских регионов вырос с 2 851,4 в 2021 г. до 3 527,5 млрд. руб. в 2024 г. (в 1,24 раза).

Стоит отметить, что приводимые на 1.06.2025 г. данные не дают объективной характеристики ситуации с долговыми обязательствами регионов-доноров, так как могут включать краткосрочные государственные обязательства субъектов РФ по казначейским кредитам (краткосрочным бюджетным кредитам на пополнение остатков средств на едином счете бюджета РФ за счет временно свободных средств единого счета федерального бюджета), которые должны быть погашены не позднее 31 декабря 2025 г. и потому не будут учтены

в итоговой сумме долга за 2025 г. (по состоянию на 01.01.2026 г.). Тем не менее приведенные в табл. 2 данные свидетельствуют о текущем (по сравнению с 2024 г.) снижении размера долга в 7 регионах и стабилизации в 4 регионах. Исключением стал Ямало-Ненецкий автономный округ, в целом за 5 месяцев 2025 г. нарастивший долг с 5,9 до 7,0 млрд. рублей.

Характерно, что в 2021–2025 гг. просматривается устойчивый тренд на снижение удельного веса объема совокупного долга регионов-доноров в объеме совокупного долга всех российских регионов: 2021 г. этот показатель составил 30,5%; 2022 г. — 29,9%; 2023 г. — 28,5%; 2024 г. — 25,1%; на 1.06. 2025 г. — 23,8%. На рис. 1 показана динамика общего долга регионов-доноров в сравнении с динамикой общего долга всех российских регионов в 2021–2025 гг.

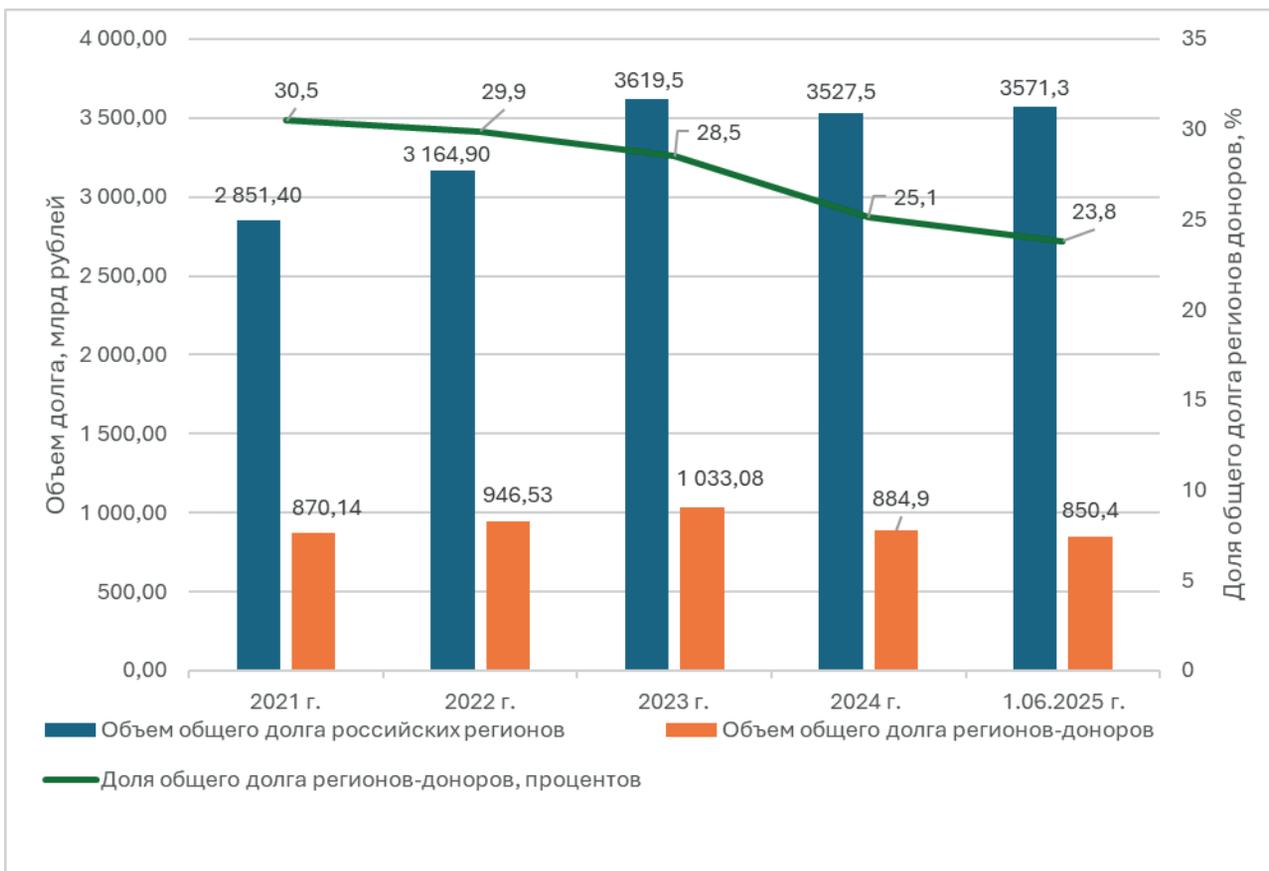


Рис. 1. Сопоставление динамики общего долга регионов-доноров и общего долга всех российских регионов в 2021–2025 гг.

Источник: составлено авторами по данным Минфина России³¹. Данные отражают размер долга на 1 января следующего за отчетным года.

На наш взгляд, целесообразно проанализировать соотношение государственного долга субъекта РФ и муниципального долга (долга всех

³¹ Объем и структура государственного долга субъектов Российской Федерации и долга муниципальных образований. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subj/subdbt/?ysclid=m304m9homx81121652

муниципальных образований, расположенных на территории субъекта РФ) в совокупном долге регионов-доноров. Тем самым мы сможем определить значимость каждого вида регионального

долга. Наглядно сопоставить изменение структуры долга регионов-доноров в начале периода (2021 г.) и в конце периода (2024 г.) позволяют данные табл. 3.

Таблица 3

Структура долга регионов-доноров в 2021–2024 гг., %

| Субъекты | 2021 год | | | 2024 год | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | долг, всего | в том числе | | долг, всего | в том числе | |
| | | госуд. долг | муниц. долг | | госуд. долг | муниц. долг |
| Республика Татарстан | 100,0 | 75,5 | 24,5 | 100,0 | 81,8 | 18,2 |
| Калужская область | 100,0 | 88,8 | 11,2 | 100,0 | 88,4 | 11,6 |
| Ленинградская область | 100,0 | 86,7 | 13,3 | 100,0 | 98,2 | 1,8 |
| Московская область | 100,0 | 91,7 | 8,3 | 100,0 | 88,8 | 11,2 |
| Самарская область | 100,0 | 73,4 | 26,6 | 100,0 | 78,9 | 21,1 |
| Сахалинская область | 100,0 | 51,0 | 49,0 | 100,0 | 30,1 | 69,9 |
| Свердловская область | 100,0 | 96,7 | 3,3 | 100,0 | 97,5 | 2,5 |
| Тюменская область | 100,0 | 98,0 | 2,0 | 100,0 | 100,0 | — |
| г. Москва | 100,0 | 100,0 | — | 100,0 | 100,0 | — |
| г. Санкт-Петербург | 100,0 | 99,98 | 0,02 | 100,0 | 100,0 | — |
| Ханты-Мансийский автономный округ | 100,0 | 58,9 | 41,1 | 100,0 | 73,8 | 26,2 |
| Ямало-Ненецкий автономный округ | 100,0 | 100,0 | — | 100,0 | 100,0 | — |
| Долг регионов-доноров в целом | 100,0 | 90,1 | 9,9 | 100,0 | 86,7 | 13,3 |
| Совокупный долг всех субъектов РФ | 100,0 | 86,8 | 13,2 | 100,0 | 89,2 | 10,8 |

Источник: составлено авторами по данным Минфина России³². Данные отражают размер долга на 1 января следующего за отчетным года.

Таким образом, в большинстве (7 из 12) регионов-доноров произошло увеличение абсолютной и относительной весомости государственного долга самого субъекта РФ. При этом 3 региона (Калужская, Московская и Сахалинская области) показали снижение доли госдолга, что, кстати, отразилось на общей картине: доля госдолга регионов-доноров в целом сократилась с 90,1 процента в 2021 г. до 86,7% в 2024 г. Особый «вклад» в этот процесс внесла Сахалинская область, сократившая долю госдолга с 51,0 процента в 2021 г. до 30,1% в 2024 г. Выше уже отмечалось, что в 2014–2019 гг. госдолг у области отсутствовал, несмотря на наличие муниципальных долговых обязательств. В 2021–2024 гг. Сахалинская область стала единственным регионом-донором, показавшим поступательный рост муниципального долга:

в 2021 г. — 4,8 млрд. руб., 2022 г. — 6,1 млрд. руб., 2023 г. — 7,6 млрд. руб., 2024 г. — 8,6 млрд. рублей.

Вместе с тем на фоне наметившейся тенденции к сокращению или даже элиминированию муниципальных долговых обязательств в регионах-донорах пример Сахалинской области в целом является, скорее, исключением. Если в 2021 г. не имели муниципального долга только г. Москва и Ямало-Ненецкий автономный округ, то в 2024 г. к ним присоединились Тюменская область и г. Санкт-Петербург. Представляется, что еще 2 региона (Ленинградская и Свердловская области) в ближайшие годы могут «избавиться» от муниципальных долговых обязательств.

Поскольку наибольшее значение для регионов-доноров имеет все же непосредственно государственный долг субъекта РФ (в 2024 г. его доля

³² Объем и структура государственного долга субъектов Российской Федерации и долга муниципальных образований. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subj/subdbt/?ysclid=m304m9homx81121652

в совокупном долге регионов-доноров составила 86,7%), остановимся более подробно на его анализе.

В табл. 4 приведена статистика изменения государственного долга субъектов РФ, являющихся регионами-донорами в 2021–2025 гг.

Таблица 4

Размер государственного долга субъектов РФ, являющихся регионами-донорами в 2021–2025 гг., млрд. руб.

| Субъекты | Год | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 1.06.2025 |
| Республика Татарстан | 96,6 | 103,5 | 125,7 | 112,1 | 99,1 |
| Калужская область | 26,9 | 29,5 | 31,4 | 31,2 | 31,2 |
| Ленинградская область | 2,6 | 6,5 | 9,4 | 11,2 | 11,2 |
| Московская область | 265,7 | 289,9 | 283,3 | 224,9 | 212,9 |
| Самарская область | 42,2 | 63,8 | 65,7 | 55,5 | 55,5 |
| Сахалинская область | 5,0 | 2,5 | 3,9 | 3,7 | 3,7 |
| Свердловская область | 99,5 | 106,4 | 108,1 | 92,6 | 92,6 |
| Тюменская область | 1,0 | 6,3 | 8,4 | 9,0 | 9,0 |
| г. Москва | 145,4 | 155,9 | 196,8 | 167,5 | 167,5 |
| г. Санкт-Петербург | 88,0 | 88,4 | 88,1 | 72,9 | 62,7 |
| Ханты-Мансийский автономный округ | 7,3 | 7,1 | 10,2 | 11,0 | 11,0 |
| Ямало-Ненецкий автономный округ | 3,9 | 1,0 | 10,3 | 5,9 | 7,0 |
| Объем госдолга всех регионов-доноров | 784,1 | 869,8 | 941,3 | 767,5 | 763,4 |
| Совокупный госдолг всех субъектов РФ | 2474,5 | 2788,7 | 3220,7 | 3147,7 | 3199,8 |

Источник: составлено авторами по данным Минфина России³³. Данные отражают размер долга на 1 января следующего за отчетным года.

Как видно из данных табл. 4, динамика объемов государственных долговых обязательств регионов-доноров в 2021–2024 гг. в целом была разнонаправленной. Для значительного числа субъектов (7 из 12) пик роста абсолютного размера долга был достигнут в 2023 г. В результате был достигнут максимальный за период объем госдолга всех субъектов-доноров (941,3 млрд. руб.).

Сахалинская область стала единственным регионом, где максимальное значение объема госдолга (5,0 млрд. руб.) было отмечено именно в начале периода (2021 г.), а к концу периода долг снизился до 3,7 млрд. руб. (в 1,4 раза). Еще 3 субъекта показали в целом за период снижение долга: Московская область (с 265,7 до 224,9 млрд. руб., или в 1,2 раза), Свердловская область (с 99,5 до 92,6 млрд. руб., или в 1,1 раза), а также г. Санкт-Петербург (с 88,0 до 72,9 млрд. руб., или в 1,2 раза).

Остальные 8 субъектов в рассматриваемом периоде долг нарастили. При этом лишь Ленинградская и Тюменская области показали стабильный ежегодный прирост долга: в Ленинградской

области долг вырос в 4,3 раза (с 2,6 в 2021 г. до 11,2 млрд. руб. в 2024 г.), в Тюменской области — в 9 раз (соответственно с 1,0 до 9,0 млрд. руб.).

В результате совокупное снижение долга в 4 субъектах (–56,1 млрд. руб.) превысило совокупное увеличение долга в 8 субъектах (+ 39,5 млрд. руб.), что в итоге привело к незначительному снижению общей суммы госдолга всех регионов-доноров за рассматриваемый период с 784,1 до 767,5 млрд. руб. (–16,6 млрд. руб., или — 2,1%). При этом совокупный госдолг всех субъектов РФ вырос с 2474,5 в 2021 г. до 3147,7 млрд. руб. в 2024 г. (в 1,3 раза).

Стоит отметить, что приведенные на 1.06.2025 г. данные не дают объективной оценки ситуации с долговыми обязательствами субъекта РФ, так как могут включать краткосрочные обязательства в форме казначейского кредита, которые должны быть погашены субъектом не позднее 31 декабря 2025 г. и потому не будут включены в состав долга по итогу за 2025 г. (на 01.01.2026 г.).

Характерно, что в 2021–2025 гг. просматривается устойчивый тренд на снижение удельного веса

³³ Объем и структура государственного долга субъектов Российской Федерации и долга муниципальных образований. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subj/subdbt/?ysclid=m304m9homx81121652

объема совокупного госдолга регионов-доноров в объеме совокупного госдолга всех субъектов РФ: в 2021 г. — 31,7%; в 2022 г. — 31,2%; в 2023 г. — 29,2%; в 2024 г. — 24,4%; на 1.06.2025—23,6%. Стоит отметить, что здесь темпы снижения несколько выше темпов снижения удельного веса объема совокупного долга регионов-доноров в объеме совокупного долга всех российских регионов (см. рис. 1).

О принципиальных изменениях в структуре госдолга регионов-доноров можно судить по данным табл. 5. Для избежания громоздкости таблицы данных нами были взяты значения только за первый (2021 г.) и последний (2024 г.) годы анализируемого периода. С этой же целью в табл. 5 отра-

жены только важнейшие виды государственного долга регионов-доноров. Поэтому в ряде случаев удельный вес всех видов долга суммарно может быть менее 100%. К примеру, иные обязательства у регионов-доноров отсутствуют полностью. Не учтены государственные гарантии, предоставляемые субъектами РФ. В 2021 г. госгарантии в составе госдолга имелись только у Республики Татарстан, Калужской и Тюменской областей на общую сумму 12,6 млрд., или 1,6% совокупного госдолга регионов-доноров. В 2024 г. госгарантии имелись только у Республики Татарстан, Тюменской области и Ямало-Ненецкого АО на общую сумму 26,4 млрд., или 3,4% совокупного госдолга регионов-доноров.

Таблица 5

Структура госдолга регионов-доноров, %

| Субъекты | 2021 год | | | 2024 год | | |
|--------------------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------|
| | госуд. ценные бумаги | кредиты кредитн. организаций | бюдж. кредиты из федер. бюджета | госуд. ценные бумаги | кредиты кредитн. организаций | бюдж. кредиты из федер. бюджета |
| Республика Татарстан | — | — | 88,9 | — | — | 80,6 |
| Калужская область | — | — | 95,5 | — | — | 100,0 |
| Ленинградская область | — | — | 100,0 | — | — | 100,0 |
| Московская область | 48,6 | 10,9 | 40,5 | 18,5 | — | 81,5 |
| Самарская область | 60,2 | — | 39,8 | 8,6 | — | 91,4 |
| Сахалинская область | — | 100,0 | — | — | — | 100,0 |
| Свердловская область | 56,9 | — | 43,1 | 24,5 | — | 75,5 |
| Тюменская область | — | — | 30,0 | 93,3 | — | — |
| г. Москва | 100,0 | — | — | 48,1 | — | 51,9 |
| г. Санкт-Петербург | 100,0 | — | — | 59,9 | — | 40,1 |
| Ханты-Мансийский автономный округ | 100,0 | — | — | 0,00 | — | 99,99 |
| Ямало-Ненецкий автономный округ | 100,0 | — | — | — | — | 25,7 |
| Госдолг регионов-доноров в целом | 57,7 | 4,3 | 21,3 | 26,3 | — | 56,9 |
| Совокупный госдолг всех субъектов РФ | 32,3 | 10,4 | 55,4 | 12,2 | 7,2 | 78,4 |

Источник: составлено авторами по данным Минфина России³⁴. Данные отражают размер долга на 1 января следующего за отчетным года.

Визуальный анализ данных табл. 5 позволяет сделать ряд принципиальных выводов.

В структуре госдолга регионов-доноров произошло масштабное замещение рыночных долговых обязательств (государственных ценных бумаг и кредитов кредитных организаций) нерыночными (бюджетными кредитами из федерального бюджета): если в 2021 г. на рыночный долг приходилось

в целом 62,0 процента, то в 2024 г. — только 26,3 процента. При этом обязательства по кредитам кредитных организаций в 2024 г. полностью отсутствовали. Напротив, существенно (в 2,7 раза) выросла доля бюджетных кредитов, получаемых субъектами из федерального бюджета. Здесь картина в целом схожа с динамикой структуры совокупного госдолга всех субъектов РФ за исключением

³⁴ Объем и структура государственного долга субъектов Российской Федерации и долга муниципальных образований. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subj/subdbt/?ysclid=m304m9homx81121652

долга по кредитам кредитных организаций (его доля в 2024 г. составила 7,2 процента).

В 2024 г. ни в одном регионе-доноре госдолг не был представлен исключительно государственными ценными бумагами субъекта РФ. В 2021 г. таких регионов было 4 (г. Москва, г. Санкт-Петербург, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа). Напротив, Ханты-Мансийский автономный округ в 2024 г. почти полностью сконцентрировал свой госдолг в бюджетных кредитах. Исключением среди регионов-доноров сегодня является государственная долговая политика Тюменской области: полное отсутствие бюджетных кредитов (в 2021 г. их доля составляла 30,0%) при значительной составляющей обязательств по государственным ценным бумагам субъекта (93,3% долга). Города федерального значения Москва и Санкт-Петербург по-прежнему сохраняют высокую долю «бумажного» госдолга: для г. Москвы этот показатель составляет 48,1 процента, а для г. Санкт-Петербурга — 59,9%.

Регионы-доноры также демонстрируют общий для всех субъектов РФ тренд на концентрацию госдолга в бюджетных кредитах: если в 2012 г. только 7 регионов имели такой вид госдолга, то в 2024 г. их число выросло до 11 (исключением стала Тюменская область), причем в 9 регионах

обязательства по бюджетным кредитам преобладали (от 51,9 процента в г. Москве до 100% в Калужской и Ленинградской областях). Стоит отметить, что в 2024 г. в список из 39 субъектов РФ, госдолг которых полностью сосредоточен в бюджетных кредитах, попали 3 региона-донора (Калужская, Ленинградская и Сахалинская области). В Ханты-Мансийском автономном округе доля бюджетных кредитов также близка к 100,0 процентам.

Влияние государственных долговых обязательств регионов-доноров на региональную бюджетную систему

Для достижения целей нашего исследования с точки зрения оценки воздействия образующихся долговых обязательств на региональную бюджетную систему представляет интерес анализ динамики долговой нагрузки на государственные бюджеты регионов-доноров и сопоставление ее со средним значением по всем субъектам РФ (табл. 6). При этом показатель долговой нагрузки рассчитывается как отношение государственного долга субъекта РФ на 1 января следующего за отчетным годом, к налоговому и неналоговому доходам государственного бюджета субъекта РФ (без учета муниципальных бюджетов) за отчетный год. Регионы-доноры ранжированы нами в порядке увеличения значения долговой нагрузки по итогам 2024 г.

Таблица 6

Долговая нагрузка на государственные бюджеты регионов-доноров в 2021–2024 гг., %

| Субъекты | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Сахалинская область | 3,3 (8) | 1,1 (3) | 1,8 (1) | 1,6 (2) |
| Ямало-Ненецкий автономный округ | 1,6 (3) | 0,3 (2) | 2,9 (5) | 1,7 (4) |
| Ханты-Мансийский автономный округ | 2,9 (7) | 2,8 (4) | 2,7 (2) | 3,0 (5) |
| Тюменская область | 0,4 (2) | 2,8 (5) | 2,7 (3) | 3,2 (6) |
| г. Москва | 4,5 (10) | 4,4 (8) | 4,8 (8) | 3,3 (7) |
| Ленинградская область | 1,8 (4) | 3,9 (7) | 2,8 (4) | 4,5 (8) |
| г. Санкт-Петербург | 10,7 (14) | 7,9 (11) | 7,9 (9) | 5,6 (9) |
| Самарская область | 21,4 (31) | 31,8 (43) | 27,9 (33) | 20,8 (29) |
| Свердловская область | 34,0 (45) | 34,8 (46) | 27,1 (32) | 21,5 (32) |
| Московская область | 41,9 (53) | 39,9 (50) | 32,6 (43) | 22,1 (34) |
| Республика Татарстан | 34,6 (46) | 28,2 (34) | 30,9 (38) | 22,5 (35) |
| Калужская область | 44,6 (57) | 46,4 (55) | 42,9 (51) | 36,0 (57) |
| Средняя по всем субъектам РФ | 20,8 | 20,9 | 20,7 | 17,8 |

Источник: составлено авторами. Расчеты РИА Рейтинг по данным Минфина РФ и Федерального казначейства³⁵.

³⁵ Показатели уровня долговой нагрузки субъектов РФ — итоги 2021 года. URL: https://riarating.ru/files/ratings/gosdolg_01_2022.pdf; Показатели уровня долговой нагрузки субъектов РФ — итоги 2022 года. URL: <https://riarating.ru/images/63023/64/630236498.pdf>; Рейтинг субъектов РФ по уровню долговой нагрузки — итоги 2023 года. URL: <https://riarating.ru/images/63025/79/630257927.pdf>; Рейтинг субъектов РФ по уровню долговой нагрузки — итоги 2024 года. <https://riarating.ru/images/63027/75/630277583.pdf>.

Традиционно на протяжении всего периода 2021–2024 гг. в топ-10 регионов по долговой нагрузке на бюджет субъекта РФ входили 6 регионов-доноров: Сахалинская, Тюменская, Ленинградская области, г. Москва, Ямало-Ненецкий и Ханты-Мансийский автономные округа. В 2023 г. к этой группе присоединился г. Санкт-Петербург.

Здесь выделяется Сахалинская область, неизменно входившая в 2022–2024 гг. в топ-3 с уровнем долговой нагрузки в диапазоне 1,1–1,8 процента. По итогам 2024 г. 7 регионов-доноров из топ-10 в целом показали уровень долговой нагрузки в диапазоне 1,6–5,6 процента, что существенно ниже среднего значения по всем субъектам РФ (17,8 процента).

Обращает на себя внимание, что остальные 5 регионов-доноров (Республика Татарстан, Самарская, Свердловская, Московская и Калужская области) на протяжении 2021–2024 гг. имели более высокую долговую нагрузку (20,8–46,4 процента) по сравнению со средним значением показателя по всем субъектам РФ, и размещались в рейтинге с 29 места (Самарская область, 2024 г.) по 57 место (Калужская область, 2021 и 2024 гг.). Однако здесь стоит отметить, что, во-первых, согласно бюджетному законодательству, долговая нагрузка не может превышать 100% от суммы налоговых и неналоговых доходов бюджета³⁶, а, во-вторых, перечисленные регионы в последние годы показывают устойчивое снижение значения долговой нагрузки.

Надо иметь в виду, что долговая нагрузка региона-донора никак не связана с качеством, или структурой долга, то есть наличием или отсутствием у субъекта РФ того или иного вида долговых обязательств. В расчет принимаются только номинальная сумма всех обязательств. В этом случае принято определять удельный вес расходов на обслуживание долговых обязательств в расходах бюджета, то есть своего рода стоимость долга (или заимствований).

Вывод

Таким образом, в результате проведенного нами исследования определены 12 наиболее стабильных регионов-доноров.

Установлено, что все регионы-доноры, несмотря на высокий налоговый потенциал, проводят активную государственную долговую политику, заключающуюся в привлечении значительных объемов государственных заим-

ствований и приводящую к образованию государственных долговых обязательств регионов.

Анализ объема совокупного долга регионов-доноров показал устойчивый тренд на снижение удельного веса объема совокупного долга регионов-доноров в объеме совокупного долга всех российских регионов.

Анализ соотношения государственного долга субъекта РФ и муниципального долга (долга всех муниципальных образований, расположенных на территории субъекта РФ) в совокупном долге каждого региона-донора показывает сохранение весомости государственной составляющей на фоне некоторого ее снижения. Напротив, в структуре совокупного долга всех субъектов РФ наметилась обратная тенденция — увеличение доли государственной составляющей.

Просматривается устойчивый тренд на снижение удельного веса объема совокупного госдолга регионов-доноров в объеме совокупного госдолга всех субъектов РФ. При этом темпы снижения здесь несколько выше темпов снижения удельного веса объема совокупного долга регионов-доноров в объеме совокупного долга всех российских регионов.

Анализ данных структуры госдолга регионов-доноров показал, что происходит масштабное замещение рыночных долговых обязательств нерыночными. Регионы-доноры также демонстрируют общий для всех субъектов РФ тренд на концентрацию госдолга в бюджетных кредитах.

Анализ показал, что большая часть регионов-доноров отличаются существенно более низкими значениями уровня долговой нагрузки в сравнении со средними значениями по всем субъектам РФ. При этом регионы-доноры, характеризующиеся более высоким уровнем долговой нагрузки (выше среднего), в последние годы показывают устойчивое снижение значения данного показателя, что положительно влияет на бюджеты регионов-доноров.

³⁶ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 24.06.2025).

Список источников

1. *Анопченко Т. Ю., Багута Н. А.* Основные тенденции и направления оптимизации муниципального долга регионов Юга России // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 3(64). С. 117–122.
2. *Белостоцкий А. А.* Проблемы дотационности российских регионов в условиях снижения долговой нагрузки // Россия: тенденции и перспективы развития: ежегодник / отв. ред. В. И. Герасимов. Москва: ИНИОН РАН, 2019. Вып. 14, ч. 2. С. 789–791.
3. *Бухарский В. В.* Долговая политика субъектов РФ: институциональные рамки и лучшая практика // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 12. С. 6–20.
4. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 24.06.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
5. *Гончарук О. В., Ахмедов Д. М., Шошин С. Н.* Долговая политика субъекта Федерации как фактор повышения устойчивости финансовой системы региона // Экономические науки. 2021. № 8(201). С. 141–152.
6. *Ершов Ю. С.* Межрегиональная дифференциация, регионы-доноры и регионы-реципиенты: многообразие оценок и выводов // Регион: Экономика и Социология. 2019. № 1(101). С. 3–22.
7. *Ильина Л. И., Ружанская Н. В., Аксенова Ж. А.* Актуальные вопросы методологии управления государственным долгом субъектов Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2. С. 275–281.
8. *Королева М. Л., Терещенко В. С.* Долговая политика региона в современных условиях: отдельные проблемные аспекты // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2021. № 4(50). С. 120–127.
9. *Манушин Д. В., Еникеев Ш. И., Таишева Г. Р.* Экономическая безопасность региона и государства и управление ими: понятие, структура, условия кризиса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2023. Т. 19, № 7. С. 1206–1234.
10. *Матвиенко К. В.* Стратегия экономической безопасности в системе управления государственной долговой политикой России: автореф. дис... д-ра экон. наук. Йошкар-Ола, 2020. 46 с.
11. *Мещеряков Г. В., Козинец Я. А.* Некоторые аспекты экономического развития регионов-доноров и регионов-реципиентов на примере двух регионов // Экономический вектор. 2019. № 4. С. 86–95.
12. *Моченов А. В., Никулин С. С., Ниясов А. Г., Савваитова М. Д.* Словарь современного жаргона российских политиков и журналистов. Москва: Олма-Пресс, 2003. 335 с.
13. Объем и структура государственного долга субъектов Российской Федерации и долга муниципальных образований [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subj/subdbt/
14. Показатели уровня долговой нагрузки субъектов РФ — итоги 2021 года [Электронный ресурс]. URL: https://riarating.ru/files/ratings/gosdolg_01_2022.pdf
15. Показатели уровня долговой нагрузки субъектов РФ — итоги 2022 года [Электронный ресурс]. URL: <https://riarating.ru/images/63023/64/630236498.pdf>
16. *Бухвальд Е. М.* Политика регионального развития в современной России: приоритеты, институты и инструменты. Москва: ИЭ РАН, 2018. 250 с.
17. Приказ Минфина России от 15.11.2024 № 494 «Об утверждении перечней субъектов Российской Федерации в соответствии с положениями пункта 5 статьи 130 Бюджетного кодекса Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_490577/
18. Постановление Правительства РФ от 18.05.2016 № 445 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие федеративных отношений и создание условий для эффективного и ответственного управления региональными и муниципальными финансами» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71405474/>
19. Рейтинг субъектов РФ по уровню долговой нагрузки — итоги 2023 года [Электронный ресурс]. URL: <https://riarating.ru/images/63025/79/630257927.pdf>
20. Рейтинг субъектов РФ по уровню долговой нагрузки — итоги 2024 года [Элек-

- тронный ресурс]. URL: <https://riarating.ru/images/63027/75/630277583.pdf>
21. Сангинова Л. Д. Эффективная долговая политика субъектов Российской Федерации: теория и практика // Экономика. Налоги. Право. 2018. Т. 11, № 1. С. 96–105.
 22. Сапунов А. В., Полякова Д. И. Анализ тенденций выравнивания регионов России: доноры и реципиенты // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2. С. 193–196.
 23. Таранова И. В., Иванов Н. И., Сыроватская В. И., Янченко Е. А. Приоритеты минимизации муниципального долга в РФ // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7, № 5.
 24. Уровень дотационности субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://budget.gov.ru/Регионы/Уровень-дотационности-субъектов-РФ>
 25. Федеральный закон от 30.11.2024 № 419-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491969/

References

1. Anopchenko, T. Yu. and Baguta, N. A. (2023) ‘Osnovnye tendentsii i napravleniya optimizatsii munitsipal’nogo dolga regionov Yuga Rossii’ [Main trends and directions for optimizing municipal debt in Southern Russian regions], *Biznes. Obrazovanie. Pravo*, 3(64), pp. 117–122.
2. Belostotsky, A. A. (2019) ‘Problemy dotatsionnosti rossiyskikh regionov v usloviyakh snizheniya dolgovoy nagruzki’ [Problems of subsidization in Russian regions under decreasing debt burden], in Gerasimov, V. I. (ed.) *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya: ezhegodnik* [Russia: Development Trends and Prospects: Yearbook]. Moscow: INION RAN, vol. 14, part 2, pp. 789–791.
3. Bukharsky, V. V. (2019) ‘Dolgovaya politika sub”ektov RF: institutsional’nye ramki i luchshaya praktika’ [Debt policy of Russian regions: institutional framework and best practices], *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 12, pp. 6–20.
4. Budgetny kodeks Rossiyskoy Federatsii [Budget Code of the Russian Federation] (1998) no. 145-FZ (as amended on 24.06.2025). Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
5. Goncharuk, O. V., Akhmedov, D. M. and Shoshin, S. N. (2021) ‘Dolgovaya politika sub”ekta Federatsii kak faktor povysheniya ustoychivosti finansovoy sistemy regiona’ [Regional debt policy as a factor for strengthening regional financial system stability], *Ekonomicheskie nauki*, 8(201), pp. 141–152.
6. Ershov, Yu. S. (2019) ‘Mezhregional’naya differentsiatsiya, regiony-donory i regiony-retsiipienty: mnogoobrazie otsenok i vyvodov’ [Interregional differentiation, donor and recipient regions: diversity of assessments and conclusions], *Region: Ekonomika i Sotsiologiya*, 1(101), pp. 3–22.
7. Ilyina, L. I., Ruzhanskaya, N. V. and Aksenova, Zh. A. (2022) ‘Aktual’nye voprosy metodologii upravleniya gosudarstvennym dolgom sub”ektov Rossiyskoy Federatsii’ [Current issues in methodology of public debt management in Russian regions], *Ekonomika i predprinimatel’stvo*, 2, pp. 275–281.
8. Koroleva, M. L. and Tereshchenko, V. S. (2021) ‘Dolgovaya politika regiona v sovremennykh usloviyakh: ot del’nye problemnye aspekty’ [Regional debt policy in modern conditions: selected problematic aspects], *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom*, 4(50), pp. 120–127.
9. Manushin, D. V., Enikeev, Sh. I. and Taisheva, G. R. (2023) ‘Ekonomicheskaya bezopasnost’ regiona i gosudarstva i upravlenie imi: ponyatie, struktura, usloviya krizisa’ [Economic security of regions and the state and its management: concept, structure, crisis conditions], *Natsional’nye interesy: priority i bezopasnost’*, 19(7), pp. 1206–1234.
10. Matvienko, K. V. (2020) *Strategiya ekonomicheskoy bezopasnosti v sisteme upravleniya gosudarstvennoy dolgovoy politikoy Rossii* [Economic security strategy in Russia’s public debt policy management system]. Doctoral dissertation abstract, Yoshkar-Ola, 46 p.
11. Meshcheryakov, G. V. and Kozinets, Ya. A. (2019) ‘Nekotorye aspekty ekonomicheskogo

- razvitiya regionov-donorov i regionov-retsipientov na primere dvukh regionov' [Some aspects of economic development of donor and recipient regions: case study of two regions], *Ekonomicheskii vektor*, 4, pp. 86–95.
12. Mochenov, A. V., Nikulin, S. S., Niyasov, A. G. and Savvaitova, M. D. (2003) *Slovar' sovremennogo zhargona rossiyskikh politikov i zhurnalistov* [Dictionary of modern jargon of Russian politicians and journalists]. Moscow: Olma-Press, 335 p.
 13. Obyem i struktura gosudarstvennogo dolga sub"ektov Rossiyskoy Federatsii i dolga munitsipal'nykh obrazovaniy [Volume and structure of public debt of Russian regions and municipalities]. Available at: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subj/subdbt/
 14. Pokazateli urovnya dolgovoy nagruzki sub"ektov RF — itogi 2021 goda [Indicators of debt burden of Russian regions — 2021 results]. Available at: https://riarating.ru/files/ratings/gosdolg_01_2022.pdf
 15. Pokazateli urovnya dolgovoy nagruzki sub"ektov RF — itogi 2022 goda [Indicators of debt burden of Russian regions — 2022 results]. Available at: <https://riarating.ru/images/63023/64/630236498.pdf>
 16. Bukhval'd, E. M. (2018) *Politika regional'nogo razvitiya v sovremennoy Rossii: priority, instituty i instrumenty* [Regional development policy in modern Russia: priorities, institutions and tools]. Moscow: IE RAN, 250 p.
 17. Prikaz Minfina Rossii ot 15.11.2024 № 494 «Ob utverzhdenii perechney sub»ektov Rossiyskoy Federatsii v sootvetstvii s polozheniyami punkta 5 stat'i 130 Byudzhethnogo kodeksa Rossiyskoy Federatsii» [Order of the Russian Ministry of Finance No.494 of 15.11.2024]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_490577/
 18. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 18.05.2016 № 445 “Ob utverzhdenii gosudarstvennoy programmy Rossiyskoy Federatsii “Razvitie federativnykh otnosheniy i sozдание usloviy dlya effektivnogo i otvetstvennogo upravleniya regional'nymi i munitsipal'nymi finansami”” [Russian Government Decree No.445 of 18.05.2016]. Available at: <https://base.garant.ru/71405474/>
 19. Reyting sub"ektov RF po urovnyu dolgovoy nagruzki — itogi 2023 goda [Rating of Russian regions by debt burden — 2023 results]. Available at: <https://riarating.ru/images/63025/79/630257927.pdf>
 20. Reyting sub"ektov RF po urovnyu dolgovoy nagruzki — itogi 2024 goda [Rating of Russian regions by debt burden — 2024 results]. Available at: <https://riarating.ru/images/63027/75/630277583.pdf>
 21. Sanginova, L. D. (2018) ‘Effektivnaya dolgovaya politika sub"ektov Rossiyskoy Federatsii: teoriya i praktika’ [Effective debt policy of Russian regions: theory and practice], *Ekonomika. Nalogi. Pravo*, 11(1), pp. 96–105.
 22. Sapunov, A. V. and Polyakova, D. I. (2023) ‘Analiz tendentsiy vyravnivaniya regionov Rossii: donory i retsipienty’ [Analysis of equalization trends in Russian regions: donors and recipients], *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2, pp. 193–196.
 23. Taranova, I. V., Ivanov, N. I., Syrovatskaya, V. I. and Yanchenko, E. A. (2022) ‘Priority minimizatsii munitsipal'nogo dolga v RF’ [Priorities for minimizing municipal debt in Russia], *Moskovskiy ekonomicheskii zhurnal*, 7(5).
 24. Uroven' dotatsionnosti sub"ektov Rossiyskoy Federatsii [Level of subsidization of Russian regions]. Available at: <https://budget.gov.ru/regiony/uroven-dotatsionnosti-subektov-RF>
 25. Federal'ny zakon ot 30.11.2024 № 419-FZ “O federal'nom byudzhete na 2025 god i na planovyy period 2026 i 2027 godov” [Federal Law No.419-FZ of 30.11.2024]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491969/

Информация об авторах:

С. Н. СОЛДАТКИН — кандидат экономических наук, доцент;

В. О. СИГОВ — аспирант, 4 курс.

Information about the authors:

S. N. SOLDATKIN — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

V. O. SIGOV — 4th year Graduate Student.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 338.001.36

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.016

МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ В БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Валерия Михайловна Васильева¹, Александра Викторовна Титова²

*^{1, 2} Санкт-Петербургский государственный экономический
университет, Санкт-Петербург, Россия*

¹ valeriaspb@list.ru, ORCID: 0009-0009-7548-3215

² alexandra_titova@list.ru, ORCID: 0000-0003-2257-5449

Аннотация. В современных условиях социальное развитие становится неотъемлемой частью стратегических приоритетов как на уровне государства, так и отдельных организаций. Особое значение приобретает реализация социальных проектов в бюджетной сфере, включая высшие учебные заведения. Однако оценка их эффективности представляет собой сложную задачу, поскольку требует учёта не только прямых, но и косвенных экономических эффектов, способных в перспективе трансформироваться в реальные экономические результаты. В рамках данного исследования разработана концептуальная модель оценки экономической эффективности социальных проектов. Выделены основные направления эффектов и показан их вклад в развитие как самой организации, так и региона в целом.

Ключевые слова: проект, социальный проект, проекты социальной направленности, экономическая эффективность, оценка эффективности, бюджетная организация

Для цитирования: *Васильева В. М., Титова А. В. Модель системы оценки экономической эффективности проектов социальной направленности в бюджетных организациях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 7. Т. 3. С. 154–164; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.016>*

Original article

Investment, financial and managerial analysis FRAMEWORK FOR ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF SOCIAL PROJECTS IN BUDGETARY ORGANIZATIONS

Valeria M. Vasilieva¹, Aleksandra V. Titova²

^{1, 2} Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

¹ valeriaspb@list.ru, ORCID: 0009-0009-7548-3215

² alexandra_titova@list.ru, ORCID: 0000-0003-2257-5449

Abstract. In modern conditions, social development has become an integral part of strategic priorities at both the state and organizational levels. The implementation of social projects in the public sector, including higher education institutions, is gaining particular importance. However, evaluating the effectiveness of such projects remains a complex task, as it requires considering not only direct but also indirect economic effects that may eventually transform into tangible economic outcomes. This study presents a conceptual model for assessing the economic efficiency of social projects. The main categories of effects are identified, and their contribution to the development of both the organization itself and the region as a whole is demonstrated.

Keywords: project, social project, socially oriented projects, economic efficiency, efficiency assessment, budgetary organization

For citation: Vasilieva V. M., Titova A. V. Framework for assessing the economic efficiency of socially oriented projects in budgetary organizations // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 154–164 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.016>

© Васильева В. М., Титова А. В., 2025

Введение. В последние годы растёт интерес к новым векторам развития, таким как социальное и экологическое, которые наряду с экономическим всё чаще рассматриваются как равноправные приоритеты устойчивого роста. Эти направления закреплены в концепции устойчивого развития (SDG), повестки ESG, в стратегиях корпоративной социальной ответственности и экологической трансформации. Всё большее внимание уделяется не только проектам, ориентированным на технологическое лидерство, но и тем, что направлены на развитие человеческого капитала и повышение качества жизни. Подобные проекты рассматриваются как ключевые факторы, способствующие не только общественному благополучию, но и экономическому росту.

Результаты исследований Всемирного банка, Всемирного экономического форума и других международных организаций показывают: повышение социального равенства и иных метрик качества жизни способствует росту ВВП и устойчивому экономическому развитию. Это формирует всё более устойчивое представление о ценности социальных инвестиций как стратегически значимых не только с гуманитарной, но и с экономической точки зрения [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Так, по данным ОЭСР, если доля дохода у самых бедных 20% населения увеличивается на 1 процентный пункт, это приводит к увеличению среднегодового роста ВВП на 0,38 процентного пункта в течение последующих пяти лет. В противоположность этому, рост доли дохода у самых богатых 20% замедляет экономический рост на 0,08% ежегодно [2]. Анализ 131 страны за период с 1990 по 2008 год выявил, что рост коэффициента Джини, отражающего уровень неравенства в обществе, напрямую связан со снижением темпов роста ВВП на душу населения [4]. Согласно расчетам, увеличение коэффициента Джини на 3%, что соответствует среднему приросту показателя в странах ОЭСР за последние 20 лет, приводит к сокращению темпов роста ВВП на 0,35% в год, что, в свою оче-

редь, ведёт к накопленной потере более 8,5% ВВП за 25 лет [2].

Интересный вклад в понимание взаимосвязи между неравенством и ростом внесла модель Галора-Зеира. Согласно её результатам, в странах с низким уровнем дохода увеличение коэффициента Джини на 1% может привести к росту дохода на душу населения на 2,3%. Однако в более обеспеченных экономиках аналогичное увеличение коэффициента Джини приводит к снижению дохода на душу населения на 5,3% [5].

Дополнительные данные подчеркивают роль инвестиций в человеческий капитал как в основной фактор устойчивого роста. Так, в исследовании, охватывающем 87 стран с 1965 года, выявлена устойчивая положительная связь между ростом уровня образования (особенно среди женщин), сокращением социального неравенства и ускорением экономического развития [6].

Исследования в области управления социальной сферой и качеством жизни ведутся уже не одно десятилетие. В разные периоды предпринимались попытки создать универсальные единицы измерения социальной отдачи, которые бы позволили количественно оценивать такие показатели, как качество жизни, вовлечённость и социальная стабильность. Эти попытки сформировали базу для дальнейшего развития методик оценки социального воздействия и его возможной конвертации в экономический результат [7; 8; 9; 10; 11].

Тем не менее, при всей значимости социальной миссии, основной движущей силой развития остаются экономические субъекты — предприниматели и организации, в том числе бюджетные учреждения и социально-экономические системы более крупного масштаба, отрасли, территории, регионы, страны. Для большинства акторов ключевым остаётся вопрос экономической эффективности. Сама по себе положительная динамика социальных эффектов ещё не является достаточной мотивацией для систематического расширения социальной активности, если эти эффекты не могут быть трансформированы в экономическую выгоду.

Таким образом, возникает необходимость в разработке подходов, позволяющих конвертировать социальные эффекты в экономические результаты, а также в инструментах, способных оценить и усилить экономическую эффективность социальных проектов за счёт качественного управления ими. Данный аспект крайне важен для вовлечения организаций и предприятий различных сфер в развитие социальных проектов.

В данной работе акцент сделан на изучении социальных проектов в бюджетных организациях, в частности — в университетах. Именно в этих структурах социальные инициативы реализуются наиболее активно. Цель исследования — определить ключевые группы социальных эффектов, возникающих при реализации проектов, а также методы, с помощью которых эти эффекты могут быть конвертированы в экономические результаты.

Структура статьи включает: краткий обзор методологических основ оценки эффективности социальных проектов, анализ конкретных кейсов социальных проектов, описание применяемых методов конвертации и предложение итоговой модели-фреймворка.

Теоретические основы оценки социальных эффектов

С течением времени развитие социально ориентированных проектов потребовало формирования инструментов, способных не только качественно, но и количественно оценивать их влияние на общество. Постепенно в мировой практике сформировался ряд методик и концепций, отражающих эволюцию представлений о способах оценки социальных эффектов — от описательных и качественных характеристик до универсальных метрик, включающих элементы количественного анализа и экономического эквивалентирования.

Одним из первых системных подходов стала оценка социального воздействия (Social Impact Assessment, SIA), возникшая в 1970-х годах в рамках реализации закона США о национальной экологической политике (NEPA). SIA использовалась для оценки влияния крупных проектов на население, включая демографические, культурные и трудовые аспекты. Со временем метод стал учитывать более широкий круг факторов, включая качество жизни, уровень социальной сплочённости и доступ к социальным ресурсам [7].

Следующей стала разработка методики социального возврата на инвестиции (Social Return on Investment, SROI), которая появилась в конце 1990-х годов. SROI предлагает измерять соци-

альную отдачу в денежном выражении, используя подходы, аналогичные традиционному ROI в инвестиционной аналитике. Метод позволяет использовать денежные эквиваленты для оценки таких эффектов, как улучшение здоровья, повышение вовлечённости или снижение социальной изоляции. Это дало возможность формализовать социальные выгоды для всех заинтересованных сторон, включая государственные и частные организации [8].

В более поздний период появился подход, ориентированный на унификацию социальной оценки — Social Earnings Ratio (S/E Ratio). Данный инструмент предлагает максимально простую и стандартизированную метрику для оценки социальной эффективности, нацеленную на интеграцию в корпоративную отчётность и стратегическое планирование. Несмотря на высокую степень универсализации, метод подвергается критике за чрезмерную обобщённость [10].

Одновременно с методиками оценки развивались и механизмы социального финансирования, такие как социальные облигации (Social Impact Bonds, SIBs). Данный инструмент предполагает, что инвестор финансирует социальный проект, а государство или иной заказчик выплачивает ему доход лишь в случае достижения заданных социальных результатов. Таким образом, происходит формальное соединение социальных эффектов и экономической мотивации [9].

Кроме того, в рамках концепции устойчивого развития был разработан подход устойчивого возврата на инвестиции (Sustainable ROI, S-ROI), объединивший в себе оценку экологических, социальных и экономических эффектов. Этот подход позволяет учитывать полные затраты и выгоды от реализации инициатив с комплексным воздействием на устойчивое развитие [11].

Таким образом, за последние полвека в практике социального проектирования произошёл переход от качественных описаний к количественным оценкам, от экспертных заключений — к стандартным метрикам. Но, несмотря на наличие многочисленных исследований, подтверждающих ценность инвестиций в социальную сферу, на практике всё ещё остро стоит вопрос: каким образом организации могут системно и обоснованно учитывать экономические выгоды от социальных проектов. В этой связи ключевой задачей становится поиск универсальных методов оценки и управления, позволяющих не только переводить социальные эффекты в экономические, но и усиливать сами

экономические результаты за счёт эффективной реализации социальных инициатив.

Для оценки экономической стороны социальных проектов необходимо разработать специализированную систему оценки их эффективности. Такая система в рамках бюджетной организации позволит повысить качество управления, оптимизировать использование ресурсов, обосновать необходимость финансирования, сравнивать альтернативные проекты и выбирать наиболее результативные. Кроме того, она способствует устойчивому развитию, масштабированию успешных практик и привлечению дополнительной поддержки со стороны государства и инвесторов [12].

Проекты социальной направленности университетов

Современные высшие учебные заведения активно развивают проектную деятельность, при этом всё большее внимание уделяется инициативам социальной направленности, что отражает как растущий интерес студенческой и преподавательской среды к вопросам общественной значимости, так и усиливающуюся роль университетов как агентов устойчивого развития. Социальные проекты становятся важным инструментом формирования благоприятной внутренней среды, укрепления связей с внешними партнёрами и повышения репутационной устойчивости образовательных организаций.

В рамках настоящего исследования была предложена и использована авторская обобщённая классификация таких проектов, охватывающая шесть ключевых направлений.

— Образовательно-научное направление включает проекты, направленные на развитие образовательной среды: поддержку научных исследований, проведение просветительских мероприятий, реализацию инновационных и стартап-инициатив. Такие проекты адресованы как студентам, так и преподавателям.

— Культурно-досуговое направление охватывает организацию мероприятий, способствующих формированию и поддержанию корпоративной культуры: фестивали, концерты, выставки, спортивные соревнования и межпоколенческие инициативы.

— Экологическое и безопасное направление включает проекты, ориентированные на охрану окружающей среды, рациональное использование ресурсов и обеспечение безопасных условий пребывания в университете.

— Общественно-волонтёрское направление отражает участие университетского сообщества

в добровольческих и благотворительных инициативах, поддержке нуждающихся, организации социальных акций и программ психологической помощи.

— Инфраструктурное направление направлено на повышение комфорта образовательной и рабочей среды за счёт благоустройства, цифровизации и обновления материально-технической базы.

— Международное направление фокусируется на развитии академического и межкультурного взаимодействия: от участия в международных программах до совместных проектов со студентами и университетами других стран.

Предложенная классификация позволила систематизировать направления социальной проектной деятельности и создать основу для анализа их экономической результативности. Далее в статье кратко представлены конкретные выборочные примеры каждой классификационной группы и охарактеризованы направления оценки прямых и косвенных эффектов таких проектов.

Проектный офис «InnoStart» относится к образовательно-научному направлению. Это центр, обеспечивающий поддержку проектных групп, акселерацию инициатив и их подготовку к международному представлению. В числе эффектов проекта: рост количества научно-технологических и социально-экономических проектов, снижение затрат за счёт привлечения внешнего финансирования, расширение международных связей, развитие студенческого предпринимательства, повышение узнаваемости университета и укрепление межвузовских коммуникаций через создание междууниверситетских проектных команд.

Проект «Поколение К» реализуется в рамках культурно-массового направления и направлен на интеграцию первокурсников в университетскую среду через систему наставничества. Он позволяет снизить будущие затраты на подбор персонала, снизить нагрузку на административных сотрудников за счёт вовлечения активных студентов, формировать преемственность поколений, повысить уровень социализации студентов и популяризировать социальную деятельность среди обучающихся [13].

Проект «Безопасный университет», относящийся к направлению «Экология и безопасность», способствует формированию культуры безопасного поведения и профилактике травматизма. В результате его реализации повышается уровень охраны труда, вовлечённости студентов и сотрудников в вопросы безопасности, популяризируется

профессия специалиста по охране труда, создаются условия для преемственности и снижаются потенциальные издержки, связанные с несчастными случаями и неудовлетворительными условиями труда.

Проект «Званный гость» реализуется в рамках направления «Общественная деятельность и волонтерство». Это цикл встреч студентов с яркими представителями добровольческого сообщества, общественными деятелями и активными жителями города. Проект способствует развитию волонтерских компетенций, созданию условий для самореализации студентов и популяризации добровольческой деятельности в университете.

Проект «Дистанционное бронирование общежитий» представляет инфраструктурное направление. В результате внедрения цифрового сервиса по бронированию мест в общежитиях удалось сократить затраты на труд сотрудников, оптимизировать логистику для студентов и их семей, повысить заполняемость общежитий (что, в свою очередь, ведёт к росту дохода университета), обеспечить санитарную безопасность, ускорить и упростить процедуру заселения, а также усилить информационное продвижение социальных инициатив университета.

Наконец, «Международный фестиваль ибероамериканских стран» отражает международное направление проектной деятельности. Он направлен на развитие культурного обмена и сотрудничества с университетами Латинской Америки. В числе эффектов — укрепление партнёрств, повышение интереса к изучению испанского языка, привлечение иностранных абитуриентов, интенсификация научных и гуманитарных связей, развитие двусторонних экономических контактов и туристических инициатив.

Таким образом, каждый из представленных проектов демонстрирует не только ярко выраженные социальные результаты, но и конкретные прямые и косвенные экономические эффекты, что подтверждает необходимость развития системного подхода к оценке эффективности социальных инициатив в вузах.

Косвенные экономические эффекты проектов социальной направленности

Как видно из представленных примеров, проекты социальной направленности, реализуемые в университетской среде, формируют широкий спектр эффектов, которые можно условно разделить на несколько категорий. Такая классификация позволяет более точно оценивать влияние проектов и обосновывать их эффективность не только

с социальной, но и с экономической точки зрения. Рассмотрим основные классификационные группы эффектов социальных проектов:

Организационно-экономические эффекты. Включают достижение целей при оптимальных затратах времени и бюджета, повышение эффективности управленческих процессов, снижение нагрузки на административный персонал. Например, проекты «Поколение К» и «Дистанционное бронирование общежитий» позволяют перераспределить рабочую нагрузку и уменьшить прямые расходы за счёт цифровизации и вовлечения студенческого актива.

Ресурсные эффекты (эффективное использование ресурсов). Речь идёт о более рациональном использовании человеческих, временных и инфраструктурных ресурсов. Это снижение логистических и трудовых затрат, оптимизация внутренних процессов. Пример — «Безопасный университет», где вовлечённость сотрудников и студентов в вопросы охраны труда снижает затраты на профилактику и снижает риски несчастных случаев.

Социальные эффекты, поддающиеся экономической конвертации. Данная категория охватывает результаты, которые напрямую не выражаются в прибыли, но при определённых условиях могут быть переведены в экономические показатели. Внутри данной группы можно выделить подкатегории по типу проекта:

— проекты международного характера (например, Международный фестиваль ибероамериканских стран) формируют устойчивые партнёрские связи, повышают академическую мобильность, способствуют привлечению иностранных студентов, что со временем влияет на доходы вуза и его позиционирование на международном рынке образовательных услуг;

— образовательно-научные проекты (например, InnoStart) усиливают инновационную активность, способствуют появлению стартапов, привлекают внешние инвестиции, снижают издержки за счёт грантовой и спонсорской поддержки;

— культурно-массовые и волонтерские проекты («Поколение К», «Званный гость») влияют на уровень вовлечённости студентов, улучшают корпоративную культуру и снижают текучесть обучающихся, что положительно сказывается на устойчивости образовательного процесса;

— инфраструктурные инициативы создают комфортную среду, способствуют снижению оттока студентов и формируют привлекательность вуза как места учёбы и проживания.

Анализ социальных проектов, реализуемых в университетской среде, подтверждает, что социальные инициативы способны приносить как прямые экономические эффекты, так и социальные результаты, которые при должной системе управления могут быть конвертированы в экономическую выгоду. Кроме того, такие проекты способствуют формированию устойчивой внутренней среды, развитию партнёрств, повышению имиджа университета и интеграции в глобальное академическое пространство.

Разработка системы оценки, основанной на предложенной классификации эффектов, позволит вузам более обоснованно планировать, реализовывать и масштабировать социальные проекты, обеспечивая устойчивое развитие и повышение эффективности использования ресурсов.

Таким образом, социальные проекты способствуют популяризации проектной деятельности внутри организации, стимулируя развитие управленческой культуры и вовлечённости персонала [14]. Это, в свою очередь, ведёт к снижению на-

грузки на сотрудников, особенно в университетской среде, где оптимизация процессов может существенно сократить рутинные и дублирующие функции. Дополнительным эффектом является развитие партнёрства и сотрудничества с внешними организациями, включая как государственные, так и коммерческие структуры. Повышается привлекательность и узнаваемость учреждения, что особенно важно для образовательных организаций, конкурирующих за студентов, преподавателей и ресурсы. Наконец, реализация социальных проектов может способствовать развитию инфраструктуры — как физической, так и цифровой, что также формирует базу для будущего роста и повышения экономической эффективности всей системы. Таким образом, даже при отсутствии прямой прибыли, социальные проекты создают условия для улучшения внутренних процессов, укрепления внешних связей и долгосрочного экономического роста. Представим косвенные эффекты на рисунке 1.



Рис. 1. Основные группы косвенных экономических эффектов

Общий фреймворк оценки эффективности проектов социальной направленности

Как уже неоднократно подчеркивалось в научной литературе и практических исследованиях, инвестиции в человеческий капитал обеспечивают ощутимые экономические выгоды на различных уровнях — от отдельной организации до региональных и национальных экономик. Такие вложения способствуют не только росту производительности и эффективности труда, но и создают условия для устойчивого социально-экономического развития в более широком масштабе. Иными словами, то, что организация вкладывает в формирование социума на уровне региона и иных систем более крупного масштаба, обеспечивает отложенный возврат на инвестиции. Обратимся к ряду исследований в данной области.

Современные исследования Всемирного банка, Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), а также ведущих академических институтов убедительно демонстрируют, что социальное равенство оказывает прямое и количественно измеримое влияние на экономический рост. Особое внимание в них уделяется перераспределению доходов,

сокращению социального разрыва и повышению доли дохода у наименее обеспеченных групп населения.

Переходя в рассуждениях к организациям бюджетной сферы, стоит отметить, что все бюджетные организации существуют за счет федерального бюджета региона, следовательно, чем выше будут возможности и финансовый доход региона — тем больше этот регион сможет в дальнейшем вкладывать в те самые бюджетные организации.

На основе анализа ряда проектов предложен унифицированный фреймворк, отражающий связи между:

- социальными эффектами и прямыми экономическими результатами;
- вкладом локальных проектов в развитие более крупных социально-экономических систем;
- обратными экономическими эффектами, возвращающимися на уровень организации от системы более высокого уровня (например, региона).

Обобщённая модель предложенного фреймворка представлена на рисунке 2.

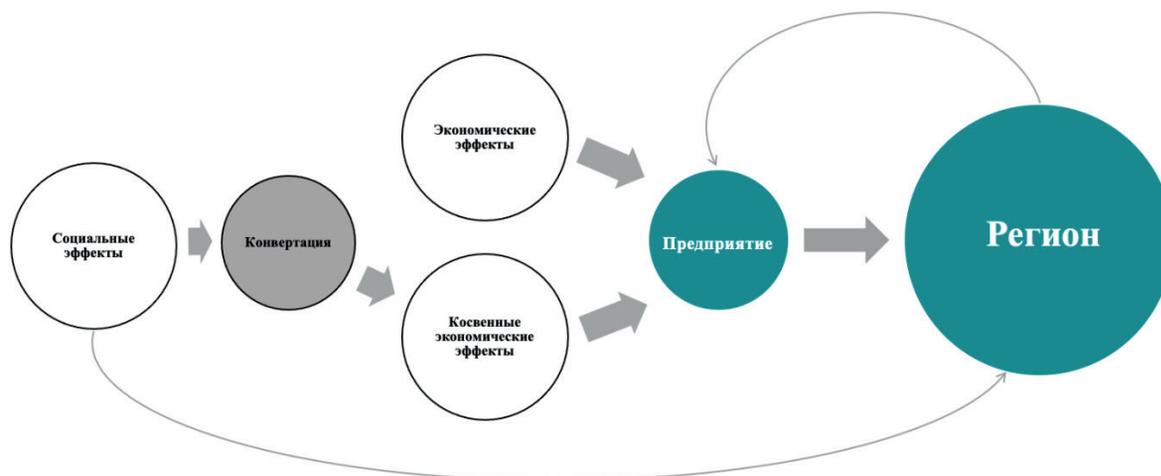


Рис 2. Фреймворк оценки эффектов, получаемых от реализации проектов социальной направленности

Данная модель иллюстрирует последовательный процесс формирования и преобразования эффектов от уровня организации до уровня региона. Социальные проекты в первую очередь создают социальные эффекты — улучшение качества жизни, развитие вовлечённости, повы-

шение уровня удовлетворённости, социальной сплочённости и т. д. Эти социальные эффекты, при наличии соответствующих условий, проходят этап конвертации — то есть преобразования в экономически значимые результаты. Это может происходить за счёт повышения производи-

тельности, роста доверия, снижения издержек и т. д.

В результате формируются два типа экономических эффектов:

прямые экономические эффекты (например, сокращение затрат, рост доходов, повышение рентабельности);

косвенные экономические эффекты, которые проявляются в повышении имиджа, инвестиционной привлекательности, расширении партнёрств, популяризации и масштабировании деятельности и прочие (см. рис. 1).

Все эти эффекты аккумулируются на уровне предприятия (в данном случае — бюджетной организации, например, университета), усиливая его потенциал, эффективность и устойчивость.

В дальнейшем экономические и социальные результаты на уровне организации масштабируются на региональный уровень, что выражается:

- в улучшении инфраструктуры и условий жизни;
- росте налоговых поступлений;
- развитии предпринимательства и инвестиционной активности;
- укреплении рынка труда и снижении социальной напряжённости.

Таким образом, реализуемые в организациях социальные проекты запускают цепочку эффектов, которые через преобразование и накопление приносят устойчивую социально-экономическую выгоду для региона в целом. Внедрение системы оценки и конвертации социальных эффектов в экономические позволит бюджетным организациям не только получить значимые социальные преимущества — такие как рост числа реализуемых проектов, повышение их качества, а также усиление узнаваемости и репутации учреждения в социальной сфере, — но и достичь конкретных экономических результатов. Эти результаты, в свою очередь, будут способствовать формированию устойчивого вклада в развитие региона, обеспечивая взаимосвязь между деятельностью отдельных организаций и социально-экономическим прогрессом на уровне территориальных систем. Таким образом, обеспечение социальной справедливости и сокращение неравенства — это не только гуманитарные задачи, но и мощный экономический инструмент, способствующий устойчивому и инклюзивному росту.

Результаты и выводы

В последние годы проектный подход активно внедряется в деятельность бюджетных организаций, в том числе высших учебных заведений. Поскольку их целевая аудитория — общество, большинство реализуемых проектов носят социальный характер. Однако оценка их эффективности по-прежнему представляет собой сложную задачу. Традиционные методы, основанные преимущественно на финансовых показателях, не позволяют в полной мере зафиксировать и отразить ценность полученных результатов. В этих условиях всё большую актуальность приобретают подходы, ориентированные на анализ социальных эффектов, таких как рост вовлечённости, повышение уровня жизни и развитие человеческого капитала.

Социальные проекты в университетах играют важную и многогранную роль: они способствуют формированию активной гражданской позиции студентов, развитию soft skills, усилению связей с обществом и бизнесом, а также позволяют решать актуальные региональные задачи. Более того, успешная реализация таких инициатив создаёт предпосылки для будущих экономических эффектов — привлечения инвестиций, расширения направлений деятельности и повышения устойчивости образовательной организации.

В этой связи разработка и внедрение системы оценки экономической эффективности социальных проектов, основанной на конвертации социальных эффектов в экономические, является стратегически значимым шагом. Такая система не только позволяет обосновать необходимость дальнейшего финансирования проектов, но и обеспечивает:

- повышение прозрачности и управляемости проектной деятельности;
- объективную оценку социальной отдачи;
- оптимизацию расходования бюджетных и внебюджетных средств;
- привлечение новых инвестиций;
- усиление позиций университета как социально ответственной организации.

Кроме того, системный подход к оценке и управлению социальными проектами способствует укреплению репутации университетов, формированию партнёрств, повышению качества образовательных программ и развитию инновационных решений в социальной сфере. Это, в свою очередь, формирует у студентов

и преподавателей мышление, ориентированное на социальную ответственность.

Предлагаемая модель оценки обладает высоким потенциалом тиражируемости, так как создаёт основу для:

— развития социального предпринимательства;

— расширения форм взаимодействия с бизнесом и государством;

— формирования устойчивых механизмов финансирования;

— повышения конкурентоспособности вузов.

Тем не менее для успешной реализации данной системы недостаточно разработать только общую концепцию. Необходимо создание базы успешных кейсов, дальнейшее исследование

на предмет конвертации эффектов, изучение и количественный анализ связи предприятие — регион, а также, безусловно, обучение персонала, внедрение инструментов мониторинга и регулярной корректировки подходов. Только при наличии этих элементов система станет полноценным инструментом управления и развития.

Таким образом, внедрение модели оценки эффективности проектов социальной направленности является важным условием для повышения эффективности и устойчивости проектной деятельности университетов. Это обеспечит сбалансированное сочетание социальной миссии и экономической целесообразности, что соответствует приоритетам стратегического развития современной системы высшего образования.

Список источников

1. World Bank. Inequality and Shared Prosperity [Электронный ресурс] // World Bank Open Knowledge Repository. URL: <https://openknowledge.worldbank.org> (дата обращения: 29.06.2025).
2. OECD. Focus on Inequality and Growth [Электронный ресурс] // OECD Economics Department Policy Notes. 2014. No. 9. URL: <https://www.oecd.org/social/inequality-and-poverty.htm> (дата обращения: 29.06.2025).
3. Barro R. Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study. MIT Press, 1997.
4. Caixabank Research. How Does Inequality Affect Economic Growth? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.caixabankresearch.com/en/economics-markets/activity-growth/how-does-inequality-affect-economic-growth> (дата обращения: 29.06.2025).
5. Galor O., Zeira J. Income Distribution and Macroeconomics // Review of Economic Studies. 1993. Vol. 60, No. 1. P. 35–52.
6. IFO Institute. Education and Growth: Theory and Evidence [Электронный ресурс] // CESifo Working Paper. No. 876. URL: https://www.ifo.de/DocDL/cesifo_wp876.pdf (дата обращения: 29.06.2025).
7. Taylor C.N., Bryan C. H., Goodrich C. G. Social Assessment: Theory, Process and Techniques. Middleton, Wisconsin: Social Ecology Press, 2004. 348 p.
8. Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., Goodspeed T. A Guide to Social Return on Investment [Электронный ресурс]. London: Cabinet Office, 2009. URL: <https://commdev.org/wp-content/uploads/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf> (дата обращения: 29.06.2025).
9. OECD. Social Impact Bonds: State of Play and Lessons Learnt [Электронный ресурс] // OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers. 2016. URL: <https://www.oecd.org/cfe/leed/SIBs-State-Play-Lessons.pdf> (дата обращения: 29.06.2025).
10. Social Value Portal. Social Earnings Ratio [Электронный ресурс]. URL: <https://socialvalueportal.com> (дата обращения: 29.06.2025).
11. WBCSD. Measuring socio-economic impact: A guide for business [Электронный ресурс]. World Business Council for Sustainable Development, 2013. URL: <https://www.wbcsd.org> (дата обращения: 29.06.2025).
12. Андреева Е. И., Горшкова И. Д., Ковалевская А. С. Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт. Москва: Проспект, 2014. 72 с.
13. Васильева В. М. Применение гибридного подхода к разработке проектов в сфере высшего образования на примере Санкт-Петербургского государственного экономического университета // Национальные концепции качества: роль качества в стратегиях социально-экономического развития в новом

мире: сборник материалов XV Международной научно-практической конференции / под ред. В. В. Окрепилова, Е. А. Горбашко. Санкт-Петербург, 18–22 октября 2024 г.

СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2024. С. 304. EDN BEPWAT.

14. Семенова Д. М., Рачкова М. В. Оценка эффективности социокультурных проектов // Наука Красноярья. 2016. № 4. С. 207–212.

References

- World Bank Inequality and Shared Prosperity. World Bank Open Knowledge Repository. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org> (Accessed: 29.06.2025)
- OECD (2014) Focus on Inequality and Growth. OECD Economics Department Policy Notes No. 9. Available at: <https://www.oecd.org/social/inequality-and-poverty.htm> (Accessed: 29.06.2025)
- Barro, R. (1997) Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study. MIT Press.
- Caixabank Research How Does Inequality Affect Economic Growth? Available at: <https://www.caixabankresearch.com/en/economics-markets/activity-growth/how-does-inequality-affect-economic-growth> (Accessed: 29.06.2025)
- Galor, O. & Zeira, J. (1993) Income Distribution and Macroeconomics. *Review of Economic Studies*, 60(1), pp. 35–52.
- IFO Institute Education and Growth: Theory and Evidence. CESifo Working Paper No. 876. Available at: https://www.ifo.de/DocDL/cesifo_wp876.pdf (Accessed: 29.06.2025)
- Taylor, C. N., Bryan, C. H. & Goodrich, C. G. (2004) *Social Assessment: Theory, Process and Techniques*. Middleton, Wisconsin: Social Ecology Press, 348 p.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. & Goodspeed, T. (2009) *A Guide to Social Return on Investment*. London: Cabinet Office. Available at: <https://commdev.org/wp-content/uploads/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf> (Accessed: 29.06.2025)
- OECD (2016) Social Impact Bonds: State of Play and Lessons Learnt. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers. Available at: <https://www.oecd.org/cfe/leed/SIBs-State-Play-Lessons.pdf> (Accessed: 29.06.2025)
- Social Value Portal Social Earnings Ratio. Available at: <https://socialvalueportal.com> (Accessed: 29.06.2025)
- WBCSD (2013) *Measuring socio-economic impact: A guide for business*. World Business Council for Sustainable Development. Available at: <https://www.wbcsd.org> (Accessed: 29.06.2025)
- Andreeva, E. I., Gorshkova, I. D. & Kovalevskaya, A. S. (2014) Rekomendacii po ocenke social'no-ekonomicheskoy effektivnosti social'nyh programm. *Opredeleniya, podhody, prakticheskij opyt* [Guidelines for assessing socio-economic effectiveness of social programs. Definitions, approaches, practical experience]. Moscow: Prospekt, 72 p.
- Vasil'eva, V. M. (2024) *Primenenie gibridnogo podhoda k razrabotke proektov v sfere vysshego obrazovaniya na primere Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Application of hybrid approach to higher education project development: case study of St. Petersburg State University of Economics]. In: *Nacional'nye koncepcii kachestva: rol' kachestva v strategiyah social'no-ekonomicheskogo razvitiya v novom mire* [National quality concepts: quality's role in socio-economic development strategies in the new world]. Saint Petersburg: SPbGEU, 304 p. EDN BEPWAT.
- Semenova, D. M. & Rachkova, M. V. (2016) *Ocenka effektivnosti sociokul'turnyh proektov* [Evaluation of socio-cultural projects effectiveness]. *Nauka Krasnoyar'ya*, 4, pp. 207–212.

Информация об авторах:

В. М. ВАСИЛЬЕВА — магистр;

А. В. ТИТОВА — кандидат экономических наук.

Information about the authors:

V. M. VASILIEVA — Master's Degree;

A. V. TITOVA — Candidate of Economic Sciences.

Вклад авторов:

В. М. ВАСИЛЬЕВА — концепция исследования; сбор данных; анализ и интерпретация данных; работа над текстом.

А. В. ТИТОВА — научное руководство; концепция исследования; итоговые выводы.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

V. M. VASILIEVA — research concept; data collection; data analysis and interpretation; work on the text.

A. V. TITOVA — scientific supervision; research concept; final conclusions.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 336.763.31

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.017

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ЦЕН ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБЛИГАЦИЙ НА ОСНОВЕ СОБЫТИЙНОГО АНАЛИЗА И МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ

Андрей Александрович Мишин¹, Олеся Сергеевна Вакуленко²

^{1, 2} Владимирский государственный университет имени

А. Г. и Н. Г. Столетовых, Владимир, Россия

¹ amishin@vlsu.ru, ORCID: 0000-0002-4849-0710

² vakulenko.olesya2016@yandex.ru

Автор, ответственный за переписку: Андрей

Александрович Мишин, amishin@vlsu.ru

Аннотация. В статье рассматривается интегрированный подход к прогнозированию цены российских государственных облигаций на основе комбинации событийного анализа (оценка влияния санкций) и машинного обучения (прогнозирование на основе экономических показателей). В основу методов исследования легли событийный анализ и машинное обучение, а именно случайный лес, также рассмотрены альтернативные подходы: регрессия и LTSM. Первые два метода оказались статистически незначимы для представленных данных, поэтому было принято решение о применении в качестве основного метода третьего — случайного леса. В результате исследования авторами представлен интегрированный подход, связывающий экономические события и параметры, который позволит инвесторам и финансовым регуляторам снизить рыночную неопределенность и грамотно оптимизировать портфель.

Ключевые слова: облигации, спреды доходности, ОФЗ, методы машинного обучения, случайный лес

Для цитирования: Мишин А. А., Вакуленко О. С. Интегрированный подход прогнозирования цен государственных облигаций на основе событийного анализа и машинного обучения // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 7. Т. 3. С. 165–174; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.017>

Original article

Investment, financial and managerial analysis AN INTEGRATED APPROACH TO FORECASTING GOVERNMENT BOND PRICES BASED ON EVENT ANALYSIS AND MACHINE LEARNING

Andrei A. Mishin¹, Olesya S. Vakulenko²

^{1, 2} Vladimir State University named after A. G. and N. G. Stoletovs, Vladimir, Russia

¹ amishin@vlsu.ru, ORCID: 0000-0002-4849-0710

² vakulenko.olesya2016@yandex.ru

Corresponding author: Andrei Aleksandrovich Mishin, amishin@vlsu.ru

Abstract. The article considers an integrated approach to forecasting the price of Russian government bonds based on a combination of event analysis (assessing the impact of sanctions) and machine learning (forecasting based on economic indicators). The methods of the study are based on event analysis and

machine learning, namely random forest, and alternative approaches are also considered: regression and LTSM. The first two methods turned out to be statistically insignificant for the presented data, so it was decided to use the third method, random forest, as the main method. As a result of the research, the authors present an integrated approach linking economic events and parameters, which will allow investors and financial regulators to reduce market uncertainty and competently optimize their portfolio.

Keywords: bonds, yield spreads, OFZ, machine learning methods, random forest

For citation: Mishin A. A., Vakulenko O. S. An integrated approach to forecasting government bond prices based on event analysis and machine learning // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 165–174 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.017>

© Мишин А. А., Вакуленко О. С., 2025

Введение. Современные финансовые рынки представляют собой сложную динамическую систему, где цены на активы формируются под воздействием множества факторов, начиная от экономических, заканчивая психологическими. Отметим, что особое место в данной системе занимают государственные облигации, которые, с одной стороны, являются инструментом финансирования бюджетных расходов, с другой, важным объектом инвестирования институциональных и частных инвесторов.

Прогнозирование цен государственных облигаций не только академическая задача, но и практическая, необходимая и ценная для центральных банков, финансовых министерств и других участников рынка.

Международный опыт свидетельствует, что эффективное регулирование финансового сектора должно решать две взаимосвязанные задачи: минимизировать операционные издержки и системные риски. В российской практике, где Центральный банк выполняет функции мегарегулятора, особое значение приобретает развитие стратегического инструментария, способного не только стабилизировать ситуацию, но и обеспечить поступательное развитие финансовой системы [1].

Современные исследования подтверждают, что качественное регулирование способно стимулировать финансовое развитие, повышая капитализацию рынков и объемы корпоративных заимствований. В условиях санкционного давления разработка адаптивных механизмов регуляции становится критически важной для поддержания стабильности банковской системы и защиты интересов участников рынка.

Государственные ценные бумаги исторически занимали и продолжают занимать особое место в финансовой системе страны. Их ролью является финансирование бюджетного дефицита и формирование стабильного функционирования

экономики. Государственные облигации способны обеспечивать ликвидность финансовой системы как надежный актив, выступающий основой межбанковских операций и формирующий кривую доходности, имеющую значение для участников рынка [2]. Это выражается в том, что банковский сектор использует гособлигации в качестве обеспечения при рефинансировании, а инвесторы — для основы портфелей, как базовый, понятный и стабильный актив.

До того, как в отношении России были введены санкции, государственные облигации также выполняли функцию привлечения иностранного капитала, предоставляя хорошее сочетание между доходностью и надежностью. Помимо этого, спрос на гособлигации традиционно являлся важным фактором для поддержания стабильности национальной валюты. Однако сложившаяся геополитическая обстановка вызвала необходимость пересмотра старой модели и поиска новых подходов к организации рынка государственных ценных бумаг.

Экономические кризисы — распространенное явление на протяжении всей истории человечества. Нарушение финансового равновесия ранее было распространено только в рамках одной или нескольких стран, сейчас же кризисы приобрели более глобальный характер.

Интеграция России в мировую финансовую систему привела к необходимости развития фондового рынка, который как создал положительное влияние на деятельность резидентов страны, так и создал вызовы в части повышения зависимости последнего от состояния мирового рынка. В связи с этим финансовые кризисы стали возникать чаще и отражаться на внутреннем состоянии страны.

Например, этот факт доказывают следующие исторические кризисы: азиатский в 1997–1998 гг., затронувший российский рынок и спровоцировавший спад на рынке государственных ценных бумаг,

цена которых резко упала на краткосрочные, и доходность впоследствии к лету 1998 года превысила 120%. Данный кризис показал, что динамика цен на государственные облигации в периоды нестабильности тесно связаны с основными макроэкономическими показателями: состоянием платежного баланса, курсом национальной валюты.

После рассмотренного кризиса произошли значительные системные изменения: ужесточены требования к раскрытию информации, разработана программа защиты инвесторов, смягчены условия для профессиональных участников рынка. Однако, несмотря на это, следующий кризис, случившийся в период 2008–2009 гг., продемонстрировал все еще существующую высокую зависимость отечественного рынка от внешних шоков. Долговой рынок обвалился вместе с ценами на нефть и долевыми ценными бумагами, индексы которых сократились более чем на 60%, а волатильность возросла вдвое. Принятые меры оказались недостаточными, т.к. экономика все еще была и остается зависимой от сырья.

Эта ситуация [3], а также период с 2018 по 2020 годы продемонстрировал, что долговой рынок обладает высочайшей зависимостью от геополитической обстановки и макроэкономических показателей.

Таким образом, приходим к выводу о том, что при прогнозировании цен на государственные облигации, особенно в кризисы, необходимо учитывать фундаментальные экономические показатели (цена на нефть, например, для России, т.к. данный параметр имеет значительную связь с состоянием государственного бюджета и результатами экспортно-импортной деятельности страны). Помимо этого, стоит отметить, что кризис для рынка государственных облигаций означает высокую волатильность и нелинейность процессов.

Рассматривая динамику санкционного воздействия на российскую экономику, обратим внимание, что первоначальные ограничения носили точечный характер, постепенно переросшие в глобальные и фундаментальные перестройки. Существенным ограничением стало отключение России от международных платежных систем и замораживание золотовалютных резервов. Как отмечает исследователь [4], первоначальная реакция государственных облигаций на санкции кратковременно спровоцировала взлет, но достаточно быстро стабилизировалась. Данную реакцию можно объяснить тем, что российский рынок адаптировался к изменениям в быстрые сроки (рисунок 1) [5].



Рис. 1. Историческая динамика спреда доходностей корпоративных и гособлигаций
Источник: *Cbonds*.

Санкции оказали двойственное влияние на рынок гособлигаций. С одной стороны, они лишили Россию доступа к значительной части международных инвесторов и усложнили расчеты по долговым обязательствам. С другой, вынужденная переориентация на внутренние источники финансирования способствовала укреплению финансового

суверенитета и снижению зависимости от внешней конъюнктуры. Особенно показательным стало увеличение доли банковского сектора и негосударственных пенсионных фондов в структуре держателей гособлигаций.

Также стоит отметить, что рынок государственных облигаций весьма чувствителен к изме-

нениям, поэтому его можно назвать своеобразным барометром рынка, демонстрирующим и рыночные изменения, и реакцию инвесторов, их настроения [2]. Таким образом, облигации становятся важным источником аналитической информации.

В целом, можно говорить даже о том, что внутренний рынок государственных облигаций является значительным элементом финансового и экономического суверенитета страны, обеспечивающий пополнение бюджета за счет внутренних источников.

Важнейшей функцией государственных облигаций является их роль в регулировании инфляционных процессов. Через операции с гособлигациями Центральный банк получает возможность эффективно управлять денежной массой, поглощая избыточную ликвидность и тем самым сдерживая инфляционное давление. Этот механизм особенно важен для российской экономики, где контроль над инфляцией остается приоритетной задачей денежно-кредитной политики.

Особого внимания заслуживает роль государственных облигаций в формировании благоприятных условий для экономического роста. Поддерживая относительно низкий уровень процентных ставок, они создают предпосылки для расширения кредитования реального сектора и населения, одновременно обеспечивая правительство доступным источником финансирования бюджетных расходов. Эта двойственная природа делает гособлигации уникальным инструментом экономической политики.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, отметим следующее: целью работы является разработка интегрированного подхода цен российских государственных облигаций на основе комбинации событийного анализа (оценка влияния санкций) и машинного обучения (прогнозирование на основе экономических показателей).

Следовательно, были поставлены следующие задачи:

1. Анализ реакции рынка государственных облигаций на санкции в разрезе сроков погашения (выявление различий в волатильности, оценка адаптационных механизмов к повторяющимся шокам);

2. Построение прогнозной модели с использованием методов машинного обучения (отбор значимых факторов, сравнение эффективности алгоритмов, моделирование);

3. Апробация модели на среднесрочный период при заданных параметрах.

Объектом работы является рынок государственных облигаций РФ в период санкционного давления с 2022 по 2024 годы.

Предметом стала зависимость ОФЗ от макроэкономических показателей и событийных шоков, методы их прогнозирования.

В основу методов данного исследования легли событийный анализ и машинное обучение, а именно случайный лес, также в работе будут рассмотрены альтернативные подходы: регрессия и LSTM.

Результатом работы станет интегрированный подход, связывающий экономические события и параметры, который позволит инвесторам и финансовым регуляторам снизить рыночную неопределенность и грамотно оптимизировать портфель.

Результаты

В условиях усиления санкционного давления на финансовую систему России рынок государственных облигаций становится ключевым индикатором устойчивости экономики. Становится необходимым разрабатывать методы прогнозирования, учитывающие как макроэкономические факторы, так и событийные риски. Ведь традиционные методы прогнозирования, основанные на эконометрических моделях, демонстрируют ограниченную эффективность в условиях высокой неопределенности, санкционного давления и нелинейности рыночных процессов.

Эти модели часто не включают качественные факторы, такие как новостной фон, политические события, которые могут значительные изменения вносить в динамику цен.

Стандартные методы и подходы к прогнозированию цен на облигации можно представить следующим образом:

1. Применение фундаментальных моделей, основанных на макроэкономических показателях, предполагающих определение цен на облигации на базе данных о процентных ставках, бюджетном дефиците и, например, инфляции. Такой подход зачастую ориентирован на долгосрочное представление результатов, игнорирующих рыночные колебания краткосрочного характера;

2. Технический анализ. Данный подход основан на поисках и выявлении паттернов на базе исторических данных о ценах, объемах на рынке. Представленная стратегия для долгосрочного и среднесрочного анализа не подходит, ориентирована на краткосрочный трейдинг;

3. Методы машинного обучения, включающие регрессионные модели, деревья решений и ансамбли, например, случайный лес и градиентный

спуск (бустинг). Распространенность получают нейросетевые модели. У таких подходов высокая точность зачастую, однако их эффективность тесно связана с качеством и объемом загружаемых для анализа и обучения данных;

4. Событийный анализ также как отдельный метод применяется при исследовании и прогнозировании цен на облигации. Однако стоит отметить, что традиционный событийный анализ обычно ограничивается несколькими заранее подготовленными для конкретного исследования событиями и не всегда учитывает полную ситуацию на рынке.

В представленной работе, как сообщалось ранее, будут применены два последних подхода, которые позволят объединить сильные стороны методов для получения значимых результатов по прогнозированию цен на государственные облигации.

Для определения связи между политическими санкциями и состоянием государственных обли-

гаций рассмотрим кривую безрисковой доходности с различными сроками погашения от 0,25 лет до 30.

Используемым методом стал Event Study, позволяющий сравнить доходности за 5 дней до и после санкционного события. Классификация шоков в данном исследовании основывалась на следующей градации:

- Сильный шок, характеризуется более, чем 1 п.п. изменения;
- Умеренный — в диапазоне от 0,5 до 1 п.п.;
- Слабый — менее 0,5 п.п.

Реализация была проведена на данных Московской биржи и основных санкционных воздействий, среди которых были санкции 2022, 2024 годов. Анализ был с использованием Python. Рассмотрим полученные результаты (таблица 1).

Таблица 1

Данные о степени воздействия санкционного события на доходность государственных облигаций

| Дата | 2022-02-22 | 2022-02-24 | 2022-06-15 | 2024-06-12 | 2024-06-14 | 2024-08-13 | 2024-11-01 |
|----------------------------|---|--|--|--|---|--|--|
| Санкция/ Срок погашения | США запретили сделки с российским госдолгом | ЕС и США заморозили резервы ЦБ РФ (~\$300 млрд.) | США запретили брокерам торговать российскими еврооблигациями | США ввели санкции против Московской биржи, НКЦ и НРД | Расширение вторичных санкций: запрет на сделки с российским ВПК | Окончание действия лицензии OFAC № 99 для операций с НРД | Ограничение операций с энергетическими облигациями |
| 0.25 | 4,84 | 2,47 | — 0,33 | 0,2 | 0,5 | 0,31 | 0,99 |
| 0.5 | 4,68 | 2,38 | — 0,11 | 0,24 | 0,64 | 0,36 | 0,84 |
| 0.75 | 4,52 | 2,28 | — 0,05 | 0,27 | 0,7 | 0,36 | 0,71 |
| 1.0 | 4,35 | 2,17 | — 0,06 | 0,27 | 0,72 | 0,32 | 0,6 |
| 2.0 | 3,89 | 1,92 | — 0,13 | 0,25 | 0,61 | 0,09 | 0,3 |
| 3.0 | 3,78 | 2 | — 0,12 | 0,24 | 0,49 | — 0,04 | 0,14 |
| 5.0 | 3,78 | 2,23 | — 0,06 | 0,23 | 0,39 | — 0,02 | 0,03 |
| 7.0 | 3,54 | 2,2 | — 0,05 | 0,25 | 0,35 | 0,16 | — 0,01 |
| 10.0 | 2,86 | 1,88 | — 0,12 | 0,27 | 0,34 | 0,39 | — 0,06 |
| 15.0 | 2,05 | 1,33 | — 0,18 | 0,28 | 0,35 | 0,65 | — 0,14 |
| 20.0 | 1,57 | 0,89 | — 0,19 | 0,28 | 0,35 | 0,76 | — 0,19 |
| 30.0 | 0,96 | 0,26 | — 0,19 | 0,3 | 0,35 | 0,86 | — 0,24 |

Что касается первых санкций, которые были объявлены одними из первых, когда США запретили сделки с российским госдолгом и ЕС и США заморозили резервы ЦБ РФ приблизительно на 300 миллиардов долларов, то реакция была значительной как для краткосрочных облигаций на 0,25 лет — 1 год (около +4,5 п.п.), так и для среднесрочных на 3–7 лет (около 3,6

п.п.) и для долгосрочных на 10–20 лет (около +2,3 п.п.). Стоит отметить, что благоприятно сказались данные санкции на 30-летние облигации — +0,96 п.п. Причиной сильного воздействия на рынок является резкое ухудшение имиджа российских активов, падение спроса на них и снижение уровня доверия в части выполнения обязательств эмитента.

Аналогичные, но меньшие изменения произошли и ввиду санкций от 24.02.2022 года. Доходность краткосрочных выросла на более чем 2 п. п., среднесрочных на 2 п. п. и долгосрочных на 1,5 п. п. Реакция рынка уменьшилась, так как рынок частично успел приспособиться.

Стоит отметить, что данные на период, приходящийся на санкции от 26.02.2022 года и 01.03.2022 года, скрыты из общего доступа, т. к. данные события значительно повлияли на финансовую систему. На рынке явно существовал стресс.

Запрет США торговли брокерам российскими еврооблигациями незначительно, но все же повлиял на доходность российского рынка, изменив доходность облигаций в среднем на $-0,1$ п. п. Незначительная реакция рынка может быть объяснена тем, что объем европейских облигаций мал.

Следующая санкция 12.06.2024 года, когда США ввели санкции против Московской биржи, вновь положительно сказалась на доходности, в среднем по нарастающей добавив доходность и к краткосрочным, и долгосрочным облигациям на $+0,2$ - $+0,3$ п. п. Несмотря, что событие весьма значительно и тяжело, рынок отреагировал на него вполне спокойно и продолжил функционировать в приближенных к нормальным условиям.

Большие изменения принесло расширение вторичных санкций, а именно запрета на сделки с российским ВПК от 14.06.2024 года, повлекшее среднее изменение доходности на $0,5$ - $0,7$ п. п. для краткосрочных облигаций, примерно на $0,3$ - $0,6$ для среднесрочных и около $+0,3$ п. п. для долгосрочных. Данная реакция может быть обусловлена опасениями участников рынка в экономической ситуации и предпосылках к изоляции России из международной среды.

Умеренный шок был произведен санкциями от 13.08.2024 года — окончания действия лицензии для операций с НРД. В среднем для $0,25$ - 2 -летних облигаций изменения составили до $+0,3$ п. п., для 3- и 5-летних облигаций изменения практически не произошло: $-0,04$ и $-0,01$ п. п. соответственно. А для 7-30-летних по нарастающей среднее изменение доходности составило с $+0,16$ п. п. до $+0,86$ п. п. Реакция неоднозначна и разнонаправлена, но в целом достаточно привычна для рынка, т. к. ранее наступали более серьезные потрясения.

Ограничение операций с энергетическим облигациями от 01.11.2024 года произвело избирательное влияние на отдельные периоды. К примеру, для облигаций на 0,25 лет это означало $+0,99$ п. п. к доходности, а для 3-летних всего $+0,15$ п. п.,

что касается 7-30-летних, то по нарастающей влияние составило от $-0,01$ п. п. до $-0,24$ п. п. Заметим, что и в данном случае воздействие избирательно: краткосрочный рынок скорее подготовился к негативному сценарию, а долгосрочный — к позитивному, к облигациям как к надежному вложению.

Таким образом, полученные результаты анализа рынка государственных российских облигаций за период с 2022 по 2024 годы позволили сформулировать следующие обобщенные выводы:

1. Рынок постепенно адаптируется ко всему. Данный вывод подтверждает изменение динамики цен в начале санкционного цикла, когда краткосрочные облигации максимально были волатильны, а долгосрочные сократили темпы роста, после основного пика рынок адаптировался и с меньшей реакцией стал реагировать на санкции;

2. По мере ужесточения санкций ключевыми держателями стали банки и фонды, стабилизирувшие долгосрочный сегмент. Данный вывод подтверждается аномалиями по разнонаправленному движению доходностей в ноябре 2024 года, что свидетельствует о преобладании административных факторов над рыночными;

3. Отметить стоит и то, что эффекты санкций нелинейны, например, расширение вторичных санкций в июне 2024 года вызвало большую реакцию у рынка, чем технических ограничения в августе 2024 года. Данная ситуация позволяет сформулировать вывод о том, что для инвесторов более значительным фактором являются макрориски (угроза изоляции ВПК), чем операционные сложности.

В целом, приведенный анализ свидетельствует о том, что краткосрочные шоки нейтрализуются примерно в течение 6-12 месяцев, но одновременно с этим создают структурные сдвиги вроде сокращения иностранного участия, роста роли Центрального банка в поддержании ликвидности.

Долгосрочные тренды хоть и реагируют на санкции, но также значительно учитывают внутреннюю политику страны (например, валютный контроль, ставки Центрального банка), в целом способность экономики генерировать некую автономную работу стабильного прихода по объемам бюджетных доходов.

Таким образом, динамика доходностей облигаций федерального займа после 2022 года отражает не только внешние события и реакцию рынка на них, но и перестройку системы изнутри для обеспечения стабилизации рыночных механизмов.

Вывод

Таким образом, рынок государственных облигаций играет системообразующую роль в мировой и отечественной финансовой системе. Инструменты используются не только для финансирования, но и являются ключевым активом в резервах финансовых структур страны. Кроме того, стоит отметить, что доходность государственных облигаций является ориентиром для ценообразования по другим долговым инструментам и влияет на стоимость заимствований для домохозяйств и корпораций.

В условиях ужесточения денежно-кредитной политики ведущих центральных банков, геополитической неопределенности, роста долговой нагрузки во многих странах прогнозирование цен облигаций становится востребованной задачей.

Одной из ключевых проблем в прогнозировании в данном случае является высокая чувствительность рынка к происходящим событиям, а традиционные модели прогнозирования, основанные исключительно на исторических данных, не успевают адаптироваться к таким изменениям, поскольку не учитывают контекста ситуации.

Еще одним важным аспектом является рост объема данных, которые теперь представлены не только макроэкономической статистикой и рыночными котировками, но и массивами данных о новостях, аналитических отчетах, высказываниях лидеров мнений, сообщениях в социальных сетях и другом. Ввиду чего применение новых, агрегированных методов прогнозирования становится все более актуальным и значимым.

Из полученных результатов следует, что широкие санкции, направленные на дестабилизацию российского рынка и подрыв финансово-экономического положения страны, в большей степени первоначально приводили к резкой реакции рынка и снижению доверия инвесторов, к сильным шокам в части доходности государственных облигаций. Впоследствии в отношении России вводились более локальные запреты, которые не только в меньшей степени воздействовали на рынок, но и впоследствии даже не оказывали на него значительного влияния и воспринимались скорее как что-то нормальное.

Отметим, что краткосрочные государственные облигации более восприимчивы к санкциям, чем долгосрочные. Это может быть объяснено тем, что краткосрочные более тесно связаны с текущей экономической ситуацией и мгновенно реагируют на ожидания инвесторов. Долгосрочные облигации

обладают большей устойчивостью, ведь привязаны скорее к макроэкономическим перспективам.

В целом, касательно рассмотренных санкций, стоит отметить, что государственные облигации со временем адаптируются к санкциям. Отметим и то, что четко заметна реакция на события, сегментированная по срокам погашения. Для эмитента это означает, что:

1. Краткосрочные облигации (0,23–3 года) можно считать своеобразным индикатором паники. Причиной тому является чувствительность к изменениям ликвидности, держатели: банки и спекулянты. Например, при заморозке резервов ЦБ в 2022 году доходность возросла вплоть до 4,5 п.п., вероятно, ввиду того, что банки начали продавать бумаги для покрытия обязательств, а инвесторы стали требовать премии за риск из-за ожиданий возможного дефолта;

2. Среднесрочные облигации (3–10 лет) в данном периоде продемонстрировали «двойную реакцию» и отклик на первоначальные санкции, и последующую стабилизацию при действиях Центрального банка, например, при введении валютного контроля;

3. Долгосрочные облигации (10–30 лет) классически являются «убежищем» для инвесторов, как и в данном случае, ввиду устойчивости к каким бы то ни было событиям.

Что касается второй части исследования, то отметим, что в данном случае ставится задача разработки методики по прогнозированию цен на государственные облигации, основанной на машинном обучении. Традиционные методы, например, классическая линейная регрессия или авторегрессия, не справляются со сложными нелинейными структурами данных, которые присущи финансовым данным, особенно рыночным.

Построение модели прогнозирования цен на государственные облигации предлагается провести на базе зависимости от таких факторов, как цена на нефть, объемы торговли нефтяными фьючерсами, ставка центрального банка.

Среди задач, стоявших перед исследователем, помимо сбора, обработки данных стояла задача подбора оптимального состава и объема данных, а также метода проведения анализа.

Были апробированы такие методы, как линейная регрессия, рекуррентные нейронные сети (LSTM) и случайный лес. Отметим, что первые два метода оказались статистически незначимы для представленных данных, поэтому было при-

нято решение о применении в качестве основного метода третьего — случайного леса.

Выбор параметров случайного леса проводился на основе стандартного опыта, где количество деревьев было принято за 100, чтобы модель не была перегружена. Максимальная глубина деревьев установлена на 3, что позволяет предотвратить переобучение и обеспечить компактную модель. Скорость обучения установлена на 0,1 для достижения баланса между скоростью получения прогноза и его качеством.

На выходе была получена значимая модель со следующими параметрами качества по стандартным метрикам:

- MSE (Mean Square Error): 1845,02;
- RMSE (Root Mean Square Error): 42,95;
- R² (Coefficient of Determination): 0,86.

Высокое значение коэффициента детерминации (0,86) свидетельствует о сильной объяснительной силе модели, что является важным практикоориентированным результатом. На заключительном этапе модель использовалась для прогнозирования цен облигаций на выбранные даты (01.06.2025, 01.07.2025, 01.08.2025), с соответствующим прогнозом на цены облигаций в размере 610,81 рублей, 584,46 рублей и 663,05 при сохранении ставки Центрального банка в размере 21%, динамичности цен на нефть и росте объема спроса на фьючерсы.

Стоит отметить, что проведенное исследование позволило сформировать значимую модель прогнозирования с хорошими возможностями для прогнозирования цен на государственные облигации, что подтверждается средней ошибкой и коэффициентом детерминации.

Таким образом, полученные результаты могут быть использованы Центральным банком России и иными участниками рынка для мониторинга и прогнозирования цен на государственные облигации. Модель, основанная на основных экономи-

ческих параметрах (как в данном случае объемы торговли фьючерсами на нефть, цена на них и ключевая ставка), позволяет прогнозировать с достаточно высокой точностью и предугадывать, оперативно реагировать на риски и даже кризисные ситуации.

Что касается санкционного воздействия, то реакция на события, как было проанализировано ранее, может прогнозироваться на основании ранее произошедших событий с учетом срочности погашения бумаг. Представленный подход позволяет комплексно подходить к вопросу о реакции участников рынка на различные новостные события (в данном случае рассмотрены негативные) и в какой-то мере предугадывать реакцию рынка государственных облигаций на них.

Перспективы развития рынка российских гособлигаций в условиях санкций связаны с дальнейшей диверсификацией инвесторской базы, совершенствованием расчетной инфраструктуры и развитием новых финансовых инструментов. Уже сейчас наблюдается рост интереса к облигациям со стороны населения через механизм индивидуальных инвестиционных счетов. Параллельно идет процесс создания альтернативных механизмов международных расчетов, которые в перспективе могут частично компенсировать последствия санкционных ограничений. Актуальным направлением представляется интеграция диагностических моделей, стратегического планирования и регуляционных инструментов в единую систему управления развитием финансового сектора. Такой подход позволит не только оперативно реагировать на текущие вызовы, но и формировать долгосрочные ориентиры развития ключевых сегментов финансового рынка, включая рынок государственных облигаций как системообразующий элемент финансовой инфраструктуры.

Список источников

1. *Афанасьев М. П., Фам Т. Д. Ч., Шаш Н. Н.* Перспективное регулирование государством финансового сектора (на примере экономики России) // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 87–113. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-87-113.
2. *Дарчев К. А.* Реакция облигаций с государственной гарантией на кризисные явления // Банковское дело. 2024. № 11. С. 30–37.
3. *Ермолаев К. Н., Дульцев В. Л., Юрьев Д. А.* Сравнительный анализ корпоративного долга и государственных облигаций при формировании инвестиционного портфеля в 2022 году // Экономика и предпринимательство. 2022. № 7(144). С. 223–227. DOI: 10.34925/ЕІР.2022.144.7.039.
4. *Зайцев В. А.* Облигации с переменным купоном как альтернативный источник государственного финансирования нефтегазовой отрасли // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2023. Т. 20,

- № 2(128). С. 80–92. DOI: 10.21686/2413-2829-2023-2-80-92. EDN: LWJQBW.
5. Кузнецов Я. А. Роль государственных ценных бумаг в развитии экономики: перспективы и вызовы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 3–1. С. 546–552. DOI: 10.34670/AR.2023.57.38.001.
 6. Мишин А. А. Кривая доходности российского рынка корпоративных облигаций // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 197, № 1. С. 391–399.
 7. Новиков А. М. О выборочной проверке корреляционной взаимосвязи между доходностями российских государственных облигаций и отдельными макроэкономическими показателями // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3–1(97). С. 111–116. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-3-1-111-116. EDN: LYQQCD.
 8. Переход С. А., Мхитарян А. В., Селифонкина Д. С. Международные санкции против России (2014–2024 гг.): оценка и последствия для финансового рынка // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 4. С. 116–138. DOI: 10.52180/2073-6487_2024_4_116_138.
 9. Попова Е. Е. Особенности анализа доходности и инвестиционной привлекательности операций с государственными и корпоративными облигациями // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2025. № 1–1. С. 524–528.
 10. Ромашкина Г. Ф., Андрианов К. В., Юхтанова Ю. А. Государственные облигации стран СНГ: динамика интеграции долговых рынков в условиях внешней нестабильности // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17, № 2. С. 146–165. DOI: 10.15838/esc.2024.2.92.8.

References

1. Afanasiev, M. P., Fam, T. D. Ch., Shash, N. N. (2022) Perspektivnoe regulirovanie gosudarstvom finansovogo sektora (na primere ekonomiki Rossii) [Prospective state regulation of the financial sector (case study of Russia's economy)]. Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya, 3, pp. 87–113. DOI 10.17323/1999–5431–2022–0–3–87–113.
2. Darchev, K. A. (2024) Reakciya obligacij s gosudarstvennoj garantiej na krizisnye yavleniya [Response of government-guaranteed bonds to crisis phenomena]. Bankovskoe delo, 11, pp. 30–37.
3. Ermolaev, K. N., Dul'cev, V. L., Yur'ev, D. A. (2022) Sravnitel'nyj analiz korporativnogo dolga i gosudarstvennyh obligacij pri formirovanii investicionnogo portfelya v 2022 godu [Comparative analysis of corporate debt and government bonds in investment portfolio formation in 2022]. Ekonomika i predprinimatel'stvo, 7(144), pp. 223–227. DOI 10.34925/EIP.2022.144.7.039.
4. Zajcev, V. A. (2023) Obligacii s peremennym kuponom kak al'ternativnyj istochnik gosudarstvennogo finansirovaniya neftegazovoj otrasli [Variable coupon bonds as an alternative source of state financing for the oil and gas industry]. Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova, 20(2)(128), pp. 80–92. DOI 10.21686/2413–2829–2023–2–80–92. EDN LWJQBW.
5. Kuznecov, Ya. A. (2023) Rol' gosudarstvennyh cennyh bumag v razvitii ekonomiki: perspektivy i vyzovy [The role of government securities in economic development: prospects and challenges]. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra, 13(3–1), pp. 546–552. DOI 10.34670/AR.2023.57.38.001.
6. Mishin, A. A. (2016) Krivaya dokhodnosti rossijskogo rynka korporativnyh obligacij [Yield curve of the Russian corporate bond market]. Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii, 197(1), pp. 391–399.
7. Novikov, A. M. (2023) O vyborochnoj proverke korrelyacionnoj vzaimosvyazi mezhdru dokhodnostyami rossijskih gosudarstvennyh obligacij i otdel'nymi makroekonomicheskimi pokazatelyami [On selective testing of correlation between yields of Russian government bonds and selected macroeconomic indicators]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika, 3–1(97), pp. 111–116. DOI 10.24412/2411–0450–2023–3–1–111–116. EDN LYQQCD.
8. Perehod, S. A., Mhitaryan, A. V., Selifonkina, D. S. (2024) *Mezhdunarodnye sankcii protiv Rossii (2014–2024 gg.): ocenka i posledstviya dlya finansovogo rynka* [International sanctions against Russia (2014–2024): assessment and consequences for the financial market]. Vestnik Instituta ekonomiki Rossijskoj akademii nauk, 4, pp. 116–138. DOI 10.52180/2073–6487_2024_4_116_138.

9. Попова, Е. Е. (2025) Osobennosti analiza dokhodnosti i investicionnoj privlekatel'nosti operacij s gosudarstvennymi i korporativnymi obligacijami [Features of analyzing yield and investment attractiveness of government and corporate bond operations]. *Nauka XXI veka: aktual'nye napravleniya razvitiya*, 1–1, pp. 524–528.
10. Romashkina, G. F., Andrianov, K. V., Yuhtanova, Yu. A. (2024) Gosudarstvennye obligacii stran SNG: dinamika integracii dolgovyh rynkov v usloviyah vneshnej nestabil'nosti [Government bonds of CIS countries: dynamics of debt market integration under external instability]. *Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz*, 17(2), pp. 146–165. DOI 10.15838/esc.2024.2.92.8.

Информация об авторах:

А. А. МИШИН — кандидат филологических наук, доцент;
О. С. ВАКУЛЕНКО — студент.

Information about the authors:

A. A. MISHIN — Candidate of Philological Sciences, Associate Professor;
O. S. VAKULENKO — Student.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025;
принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025;
accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 339.178:338.001.36

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.018

ИССЛЕДОВАНИЕ МОДЕЛЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ РАСХОДОВ ТОРГОВЫХ СУБЪЕКТОВ НА ЭЛЕКТРОННЫХ МАРКЕТПЛЕЙСАХ

*Максим Андреевич Никитин*¹

¹ *Московский финансово-юридический университет МФЮА, Москва, Россия*

¹ *pbysh@mail.ru, ORCID: 0009-0001-5075-1684*

Аннотация. В условиях современной экономики электронные торговые площадки (электронные маркетплейсы) являются одним из самых быстрорастущих сегментов торговли в России. Безусловно, как и любая другая модель бизнеса, торговля на маркетплейсах предусматривает определенное количество операционных торговых процессов, которые, в свою очередь, сопровождаются расходами. Но при этом торговля через маркетплейс не требует содержания большого штата сотрудников, что делает данную форму торговли менее затратной. И также на маркетплейсах продавцы значительно экономят на осуществлении логистики, маркетинга, ведении бухгалтерии, так как эти услуги предоставляются маркетплейсом централизованно по наиболее низким на рынке ценам. В данной статье определены и систематизированы различные виды расходов, возникающих при ведении торговли на электронных маркетплейсах, разработана и предложена авторская модель их формирования у продавцов с учетом разновидностей бизнес-процессов электронных маркетплейсов, и также обоснованы рекомендации по сокращению уровня отдельных видов непроизводительных расходов.

Ключевые слова: электронный маркетплейс, электронная торговая площадка, электронная торговля, модель формирования расходов, бизнес-процесс, продажа, торговля

Научная специальность 5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика.

Для цитирования: *Никитин М. А. Исследование моделей формирования расходов торговых субъектов на электронных маркетплейсах // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 7. Т. 3. С. 175–187; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.018>*

Original article

Investment, financial and managerial analysis STUDY OF MODELS OF FORMATION OF EXPENSES OF TRADING ENTITIES ON ELECTRONIC MARKETPLACES

Maksim A. Nikitin¹

¹ Moscow Financial and Legal University MFLA, Moscow, Russia

¹ *pbysh@mail.ru, ORCID: 0009-0001-5075-1684*

Abstract. In the conditions of the modern economy, electronic trading platforms (electronic marketplaces) are one of the fastest growing segments of trade in Russia. Of course, like any other business model, trading on marketplaces involves a certain number of operational trading processes, which, in turn, are accompanied by expenses. But at the same time, trading through a marketplace does not require maintaining a large staff, which makes this form of trade less expensive. And also on marketplaces, sellers save significantly on logistics, marketing, accounting, since these services are provided by the marketplace centrally at the lowest prices on the market. This article defines and systematizes various types of expenses arising from trading on electronic marketplaces, develops and proposes an original model for their formation among sellers taking into account

the types of business processes of electronic marketplaces, and also substantiates recommendations for reducing the level of certain types of unproductive expenses.

Keywords: electronic marketplace, electronic trading platform, electronic commerce, cost formation model, business process, sales, trade

Scientific specialty 5.2.3 — Regional and sectoral economics.

For citation: Nikitin M. A. Study of models of formation of expenses of trading entities on electronic marketplaces // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 175–187 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.018>

© Никитин М. А., 2025

Введение. В условиях стремительного роста электронной торговли электронные маркетплейсы занимают всё более значимое место в её составе [4]. Сложность и многокомпонентность бизнес-процессов на электронных маркетплейсах требуют системного подхода к управлению расходами торговых субъектов, продающих товары на маркетплейсах, поскольку объемы и динамика расходов определяют размеры полученной прибыли и конкурентоспособность продавцов на маркетплейсах [9].

Как показывают исследования Никитиной В. А. [8] и Макриновой Е. И. [6], успешность торговой деятельности на маркетплейсах во многом зависит от способности продавца адаптироваться к особенностям электронной торговой площадки, в первую очередь — к специфике ценообразования, логистическим требованиям и правилам продвижения товаров. При этом в современной научной литературе отдельные элементы торгового процесса и соответствующих им расходов на маркетплейсах рассматриваются разрозненно: как правило, каждый из авторов сосредоточивается на изучении какого-то специфического вида расходов. Например, расходы по доставке изучаются в статье Уваровой Л. А. и Иванова Д. Ю. [11], расходы на продвижение товаров исследуются в работе Климина А. И. и Иштутиной Е. М. [5]. При этом комплексный подход к обоснованию целесообразных расходов продавцов при осуществлении торговли на электронных маркетплейсах остаётся неразработанным. Поэтому актуальным направлением научных исследований является построение модели формирования расходов торговых субъектов при ведении торговой деятельности на электронных маркетплейсах, которая бы учитывала особенности выбранной бизнес-модели торговой деятельности.

Целью настоящего исследования стала систематизация основных видов расходов при торговле на электронных маркетплейсах, а также разработка модели формирования расходов продавцов с учё-

том выбранной бизнес-модели осуществления деятельности.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к формированию расходов при продаже товаров на электронных маркетплейсах на основе построения модели формирования расходов с учётом бизнес-модели деятельности на маркетплейсе.

Материалы и методы

При проведении исследования применялся системный метод, на основании которого была разработана модель расходов при осуществлении торговли на электронных маркетплейсах в условиях выбранной бизнес-модели торговой деятельности. В результате были определены возможные бизнес-модели торговли на маркетплейсах и разработаны соответствующие им модели формирования расходов продавцов. Для моделирования были взяты все актуальные бизнес-модели торговли на маркетплейсах: FBS, FBM, DBS.

В составе исходных данных для проведения исследования использовались:

- официальные калькуляторы расчета доходности от продаж на маркетплейсах OZON, Wildberries и Яндекс Маркет (по состоянию на 2024–2025 гг.) [12; 13; 14];
- условия и тарифы, опубликованные на официальных сайтах указанных электронных торговых площадок [12; 13; 14];
- нормативные документы и методические материалы, касающиеся комиссионных ставок, логистических сборов, хранения, возвратов и других расходов [12; 13; 14];
- актуальные научные публикации по тематике электронной торговли [1–11].

В качестве примера для расчета был выбран товар из сегмента потребительской электроники: петличный микрофон. Такой выбор обусловлен особенностями данного товара, для которого расчет расходов возможен при выборе любой бизнес-модели торговли.

Для идентификации состава и последовательности подготовительных операций по осуществлению торговой деятельности на маркетплейсах был сформирован алгоритм, отражающий последовательность действий продавца для выхода на электронную торговую площадку.

Также была обоснована необходимость расчета unit-экономики для формирования обоснованных расходов продавцов на маркетплейсах, дано определение понятия unit-экономики и разработана формула ее расчета, актуальная для любого электронного маркетплейса. Расчёт основывался на классической формуле прибыли на единицу товара [10]. Расчёты производились отдельно для каждой бизнес-модели торговли на трёх изучаемых маркетплейсах с последующим сравнением переменных расходов и итоговой маржинальной прибыли. Это позволило оценить эффективность различных моделей торговли на маркетплейсах с точки зрения объема расходов и прибыли на одну единицу товара.

Результаты и обсуждение

Для того чтобы проанализировать совокупность расходов при ведении торговли на маркетплейсах, первоначально необходимо ознакомиться с необходимыми действиями по подготовке к осуществлению соответствующей торговой деятельности.

Е. А. Иванова и М. П. Глызина в своей статье приводят схему организации поставок и продаж на электронных маркетплейсах [3]. В данном исследовании предлагается уточнить и дополнить указанную схему, что, по мнению автора, поможет сформировать модель расходов при торговле на электронных маркетплейсах.

Схема Е. А. Ивановой и М. П. Глызина является логически обоснованной и отражает все этапы подготовки к началу торговой деятельности на электронных маркетплейсах: регистрацию и активацию аккаунта на маркетплейсе, оформление оферты, подключение электронного документооборота, загрузку товаров, их модерацию, выбор схемы работы и начало продажи товаров [3]. Однако предложенная схема не учитывает ряд важных этапов, в том числе: предварительный анализ и подбор товара для реализации, а также определение подходящей для товара площадки и метода торговли. По аналогии со стационарной розничной торговлей, одним из ключевых параметров при торговле на маркетплейсах является своевременное удовлетворение спроса потребителей. А потребители сильно отличаются в зависимости от конкретного маркетплейса и товарной категории. В связи с этим предлагается рассмотреть дополненный автором алгоритм этапов подготовки к ведению торговли на электронном маркетплейсе (рисунок 1).



Рис. 1. Алгоритм подготовки к осуществлению торговой деятельности на электронном маркетплейсе

Источник: составлено автором на основании данных, представленных в схеме Е. А. Ивановой и М. П. Глызина. [3].

Как видим, согласно рисунку 1, подготовка к ведению торговли на электронном маркетплейсе является достаточно сложным многоэтапным процессом, которому соответствуют определенные расходы для осуществления каждого этапа.

Первым этапом является подбор товара, планируемого к реализации. Это крайне важный и ключевой этап, от которого в будущем будут зависеть все остальные звенья цепи построения бизнеса. Товар должен отвечать тенденциям рынка: быть либо уже востребованным покупателями, либо предлагать новое решение по удовлетворению потребностей, которого ранее не было представлено на рынке.

Особое внимание необходимо обратить на розничную цену товара — она должна быть конкурентноспособной. С помощью инструментов аналитики можно изучить товары конкурентов и сделать выводы о приблизительной закупочной цене их товаров, маржинальной прибыли и других ключевых финансовых показателях, а затем сравнить со своим потенциальным предложением.

Второй этап, а именно — выбор маркетплейса для дальнейшего сотрудничества, напрямую зависит от предыдущего этапа. Подробно выбор площадки для торговли описала в своем исследовании С. А. Нардина [7]. Указанный автор обращает внимание на то, что при выборе маркетплейса в обязательном порядке необходимо принять во внимание условия, которые выдвигают электронные маркетплейсы, а именно — требования к продавцу, размер комиссии, условия доставки товаров и их вывоза, организацию документооборота, частоту поступления денежных средств.

Также стоит добавить, что в зависимости от выбранного товара стоит изучить соответствующие товары на всех доступных маркетплейсах: получить данные о прямых будущих конкурентах, упущенной выручке продаваемого товара, ознакомиться с будущими методами продвижения, комиссиями и другими издержками торговых площадок.

Если у товара имеется упущенная выручка, это свидетельствует о том, что покупательский спрос превышает предложение продавцов. Значит, товар с большой вероятностью будет востребован.

При определении товара следует учитывать, что по нему не должно быть доминирующего продавца, то есть доли рынка должны распределяться между будущими конкурентами в приблизительно равных размерах, позволяя всем реализовывать свой товар. Объем расходов на услуги маркетплейса целесообразно сравнить между разными пло-

щадками и выбрать наиболее привлекательные условия.

Также стоит учитывать, что некоторые площадки предоставляют особые условия для определенных товаров. Например, OZON вплоть до 2026 года предоставляет сниженные комиссии на категорию «Одежда», а также бесплатно хранит эти товары на своих складах, что существенно снижает расходы продавцов по этой категории.

Определившись с площадкой, стоит перейти к третьему этапу, то есть выбрать схему работы с маркетплейсом, для чего просчитать unit-экономику товара, провести анализ ниши и конкурентов.

Unit — это генерирующая доход единица. Unit-ом может быть товар, услуга или даже сам клиент. А unit-экономика позволяет увидеть прибыльность unit-а: сколько предприятие зарабатывает или теряет на нем [10].

Первостепенным из всего вышеперечисленного является принятие решения о бизнес-модели работы с маркетплейсом. Для ее выбора стоит обратиться к статье Уваровой Л. А. и Иванова Д. Ю. [11].

Как правило, у всех маркетплейсов присутствует 3 бизнес-модели взаимодействия с продавцами. Первой является FBS — fulfillment by seller. При бизнес-модели работы FBS продавец хранит товар на своем складе, самостоятельно формирует заказы и передает их в логистическую систему маркетплейса для доставки конечному покупателю. Маркетплейс же в данном случае выступает лишь площадкой для размещения товаров продавца и помогает в их продвижении, коммуникации с потенциальными покупателями [11].

Второй вариант взаимодействия FBM — fulfillment by marketplace, является наиболее выгодной из всех бизнес-моделью. Обуславливается это тем, что при этом варианте продавцу необходимо только сформировать поставку и доставить товар на склад маркетплейса, где сотрудники склада сами разместят товар, будут отслеживать заказы и формировать отправления, доставлять их до покупателей и переупаковывать возвраты. В системах разных маркетплейсов данная схема торговли называется в зависимости от самой площадки. Например, fulfillment by OZON будет звучать как FBO, fulfillment by Yandex — FBY и так далее.

Третьей и последней из самых распространенных бизнес-моделей торговли является DBS. Единственное отличие этой модели от FBS заключается в том, что доставка товара до покупателя осуществляется полностью силами продавца, без

вовлечения логистической инфраструктуры маркетплейса. Такая модель предоставляет бизнесу большую гибкость в выборе транспортных компаний и маршрутов, а также возможность контролировать сроки и качество доставки. Однако при этом на продавца ложится вся ответственность за логистику, что может как снизить расходы, так и, напротив, повлечь за собой их увеличение в случае неэффективной организации торговых процессов. В связи с этим модель DBS требует от продавца высокого уровня операционной зрелости и чётко выстроенных внутренних бизнес-процессов, а также понимания своей целевой аудитории и ее географического месторасположения.

Также необходимо отметить, что электронные маркетплейсы постоянно развиваются, так же, как и модели взаимодействия с ними. Например, в 2025 году Wildberries тестирует модель работы

по самовывозу товара со складов продавцов самими покупателями. Поэтому нужно постоянно получать актуальную информацию и отслеживать изменения в работе маркетплейсов.

Уварова Л. А. и Иванов Д. Ю. в своей работе приводят бизнес-модель, где отражена последовательность этапов выбора метода взаимодействия с маркетплейсом. Схема является правильной, но, по мнению автора, недостаточно полной в силу того, что там отсутствует модель DBS.

В связи с этим предлагается обратиться к рисунку 2, который доработан автором с учетом модели взаимодействия с маркетплейсом DBS. На рисунке изображен алгоритм торговой деятельности продавца на маркетплейсе: от принятия решения о сбыте товаров через маркетплейс до продажи товара конечному потребителю.

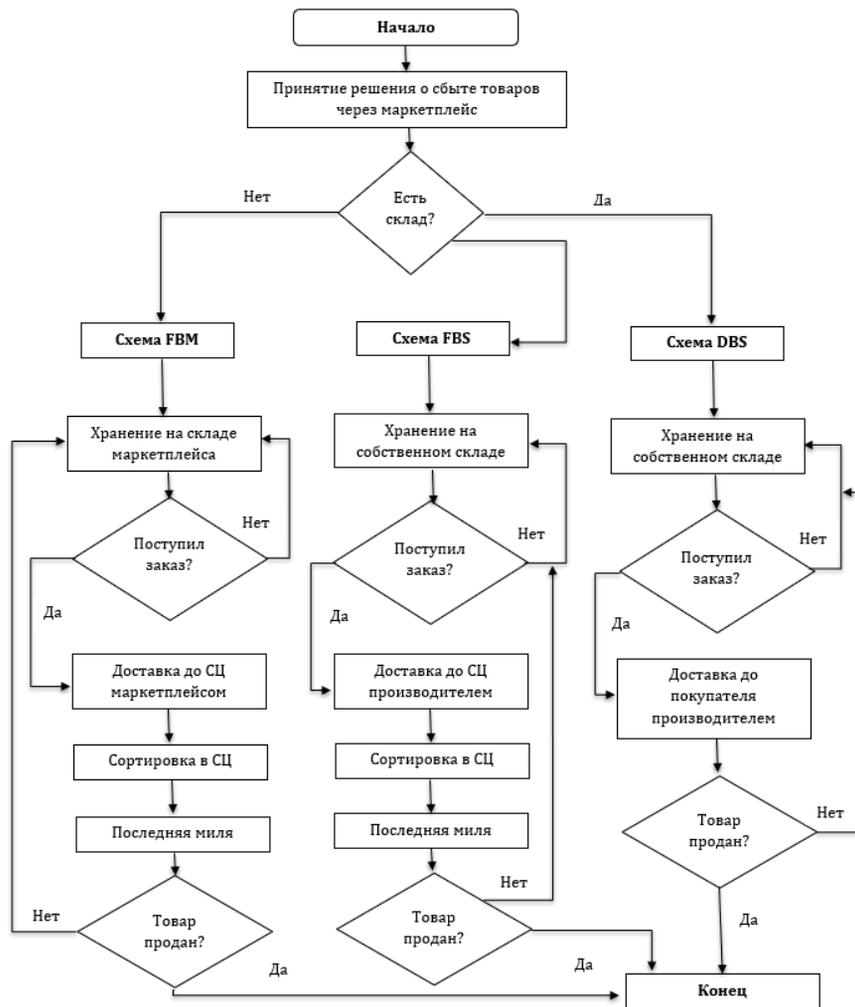


Рис. 2. Алгоритм торговой деятельности продавца на маркетплейсе

Источник: составлено автором на основании данных, представленных в схеме Л. А. Уваровой и Д. Ю. Иванова [11].

Вопросы анализа ключевых финансовых показателей товарных категорий, предполагаемых для продажи на маркетплейсах, ранее уже исследовались в научных трудах Залихиной К. А. и Сакульевой Т. Н., а также в статье Алимовой И. О., Темирбулатовой И. Р. и Казаковой А. А. [1; 2].

В составе таких финансовых показателей расчёту и анализу unit-экономики следует уделить особое внимание, учитывая его значимость для принятия управленческих решений при работе на маркетплейсе. Расчет unit-экономики позволяет объективно оценить эффективность каждой отдельной продажи и определить целесообразность масштабирования бизнеса в рамках выбранной бизнес-модели торговли.

Рассмотрим особенности расчёта unit-экономики при реализации товаров на маркетплейсе, используя формулу для соответствующего расчета, составленную автором данной статьи:

$$NP = ((P - C) - (P \cdot C_p) - L - R - S - (P \cdot A)) - T - O, \quad (1)$$

где NP — чистая прибыль продавца; P — розничная цена; C — закупочная стоимость; C_p — комиссия маркетплейса; L — логистические издержки; R — издержки на возвраты; S — расходы на хранение; A — рекламные расходы; T — налоги; O — ОПЕХ.

В табличном виде последовательность и порядок расчета отдельных расходов и прибыли продавца отражены в таблице 1.

Таблица 1

Расчета unit-экономики для маркетплейса OZON

| Показатель, руб. | Формула / Расчёт |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Розничная цена (P) | — |
| Себестоимость (C) | — |
| Валовая прибыль (V) | $P - C$ |
| Комиссия OZON (C _p) | $P \times C_p$ (%) |
| Логистика (L) | $P \times L$ (%) |
| Возвраты (R) | $P \times L$ (%) \times R (%) |
| Хранение (S) | $P \times S$ (%) |
| Рекламные расходы (A) | $P \times A$ (%) |
| Маржинальная прибыль (M) | $V - C_p - L - R - S - A$ |
| Налоги + ОПЕХ (T) | $P \times T$ (%) |
| Чистая прибыль продавца (NP) | $M - (T + O)$ |

Источник: составлено автором.

Приведенная формула 1 может применяться при любой бизнес-модели торговли, по требованию дополняясь или адаптируясь к необходимой специфике определенного маркетплейса.

Четвертый этап подготовки к осуществлению торговой деятельности на маркетплейсе представляет собой подписание договора-оферты с выбранным маркетплейсом, настройку документооборота и создание страницы магазина. Это юридический этап, который не требует особых пояснений. Стоит упомянуть только то, что при организации торго-

вой деятельности на маркетплейсах необходимо использовать электронный документооборот.

Пятый и шестой этапы подготовки к ведению торговли на маркетплейсе позволяют обеспечить операционную поддержку решений, принятых на 2–4 этапах. На данных этапах создаются карточки товаров в соответствии с определенным ассортиментом товаров, разрабатывается внутреннее распределение товаров, устанавливаются цены в соответствии с рассчитанной ранее unit-экономикой и запускается система работы

с заказами, которая тоже была выбрана предварительно.

Далее каждый обоснованный нами этап подготовки к осуществлению торговой деятельности

необходимо изучить с точки зрения состава и объемов соответствующих ему расходов. Информация о составе возможных расходов представлена в таблице 2.

Таблица 2

Расходы при организации торговой деятельности на электронных маркетплейсах

| Этап | Процесс | Расходы | Характер расходов |
|------|---|--|-----------------------|
| 1 | Подбор и закупка товара | Себестоимость товара | Переменный |
| 2 | Выбор маркетплейса для торговли | — | — |
| 3 | Определение схемы работы, просчет unit-экономики | — | — |
| 4 | Создание магазина, подписание договора, отладка электронного документооборота | Оплата пошлины за заведение магазина маркетплейсу (при наличии), услуг электронного документооборота | Переменный |
| 5 | Создание карточек товара, определение стратегии продвижения | — | — |
| 6 | Построение логистической цепочки | При необходимости — аренда собственного склада, набор штата | Постоянный |
| 7 | Торговля | Комиссия маркетплейса, оплата хранения, рекламных расходов, логистики площадки, налогов, собственных постоянных издержек | Переменный/Постоянный |

Источник: составлено автором.

Таким образом, из таблицы 2 видно, что аналитические этапы, как правило, могут не иметь сопутствующих расходов, если не требуют привлечения дополнительных специалистов с последующей оплатой их услуг, в то время как все операционные этапы такие расходы имеют, что, безусловно, необходимо учитывать при планировании осуществления торговой деятельности на электронных маркетплейсах, а также при расчете и анализе эффективности такого бизнеса.

Проанализировав бизнес-процессы организации торговой деятельности на маркетплейсах, предлагается сравнить модели формирования расходов в зависимости от бизнес-процесса торговли на маркетплейсе на примере трех самых крупных площадок — OZON, Wildberries, Яндекс Маркет.

В качестве примера товара будет взят петличный микрофон. Актуальные на момент написания статьи переменные расходы при взаимодействии с маркетплейсами будут представлены в таблицах 3–5.

Для анализа таблиц необходимо отметить, что литр объема — это единица измерения объема товара, используемая маркетплейсами для определения стоимости хранения и доставки. Она отражает пространство, которое занимает товар вместе с упаковкой. Рассчитывается этот показатель по формуле:

$$V = L \times W \times H / 1000, \quad (2)$$

где V — объем товара в литрах; L — длина упаковки в сантиметрах; W — ширина упаковки в сантиметрах; H — высота упаковки в сантиметрах.

Путем деления на 1000 можно осуществлять перевод объема из кубических сантиметров в литры.

Последующие таблицы будут дополнены формулами и другими необходимыми данными из таблицы 1, также будет сделан расчет unit-экономики товара при каждой из моделей формирования расходов на каждой из площадок и выбрана наилучшая бизнес-модель.

Переменные расходы при торговле на OZON

| № | Статья расхода | OZON FBS | OZON FBO | OZON DBS |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| 1 | Комиссия маркетплейса | 25% | 23% | 24% |
| 2 | Хранение на складе маркетплейса | – | 120 дней бесплатно, затем 1,5 руб. за литр в день | – |
| 3 | Логистика маркетплейса | От 5 до 30 руб. за обработку отправления, 43 руб. до литра, дальше 10 руб. за каждый доп. литр | 43 руб. до литра, дальше 10 руб. за каждый доп. литр * коэффициент среднего времени доставки и цены | Доставка осуществляется своими силами или сторонними компаниями |
| 4 | Эквайринг | 1,7% | 1,7% | 1,7% |
| 5 | Работа с последней милей | Плата зависит от итогового вознаграждения партнёра-исполнителя, который оказал услугу, но не превышает 500 руб. | Плата зависит от итогового вознаграждения партнёра-исполнителя, который оказал услугу, но не превышает 500 руб. | – |

Источник: составлено автором на основании данных OZON [12].

Анализ расходов на маркетплейсе OZON в таблице 3 показывает, что модель FBO выгоднее по комиссии и хранению: первые 120 дней хранение товара является бесплатным, комиссия ниже (23%). Модели FBS и DBS предоставляют

больше контроля продавцу, но связаны с большими расходами на логистику и отсутствием бесплатного хранения. Эквайринг одинаковый для всех: 1,7%. Оплата за последнюю милю есть в схеме FBS и FBO, а в DBS она отсутствует.

Таблица 4

Переменные расходы при торговле на Wildberries

| № | Статья расхода | WB FBS | WB FBW | WB DBS |
|---|---------------------------------|--|---|---|
| 1 | Комиссия маркетплейса | 11,5% | 11,5% | 11,5% |
| 2 | Хранение на складе маркетплейса | – | 0,07 руб./день за 1 литр * коэффициент склада | – |
| 3 | Логистика маркетплейса | 47,5 руб. за литр, дальше 11,88 руб. за каждый доп. литр | 38 рублей за 1 л. + 9,5 рублей за каждый доп. литр * коэффициент склада | На WB по данной модели сейчас предполагается самовывоз, поэтому логистика отсутствует |
| 4 | Эквайринг | 1,9% | 1,9% | 1,9% |
| 5 | Работа с последней милей | – | – | – |

Источник: составлено автором на основании данных Wildberries [13].

Все три модели торговли на Wildberries характеризуются одинаковым уровнем комиссии (11,5%) и эквайринга (1,9%). При этом модель FBW включает расходы на хранение товара на складе маркетплейса, отсутствующие в моделях FBS и DBS. Логистические затраты в модели FBW существенно ниже, чем в FBS, что делает её более экономически выгодной при сохранении преимуществ централизованного хранения и обработки заказов. Модель DBS основана

на самовывозе товара продавцом, что, несмотря на отсутствие логистических расходов, не всегда является оптимальным решением из-за ограничений по географии и возможным неудобствам для покупателей. Таким образом, FBW представляется более сбалансированной схемой с точки зрения соотношения затрат и качества сервиса, в то время как окончательный выбор модели будет зависеть от специфики бизнеса и логистических возможностей продавца.

Переменные расходы при торговле на Яндекс Маркет

| № | Статья расхода | YM FBS | YM FBY | YM DBS |
|---|---------------------------------|--|---|---|
| 1 | Комиссия маркетплейса | 17% | 16% | 16% |
| 2 | Хранение на складе маркетплейса | – | от 0 до 1 руб./литр в день, зависит от склада и оборачиваемости | – |
| 3 | Логистика маркетплейса | От 10 до 30 руб. за обработку отправления, 4,5% от цены, но не более 500 руб. за всю логистику | 4,5% от цены, но не более 500 руб. | Доставка осуществляется своими силами или сторонними компаниями |
| 4 | Эквайринг | 2,3% от платежа покупателя + 0,12 Р за каждый SKU в заказе | 2,3% от платежа покупателя + 0,12 Р за каждый SKU в заказе | 2,3% от платежа покупателя + 0,12 Р за каждый SKU в заказе |
| 5 | Работа с последней милей | Зависит от веса и объёма, а также от доли локальных продаж | Зависит от веса и объёма, а также от доли локальных продаж | – |

Источник: составлено автором на основании данных Яндекс Маркет [14].

Подставим в таблицы данные, моделируя ситуацию, при которой коэффициенты складов равны 1, хранение товара рассчитано на 30 дней, обработка заказов при модели FBS взята по минимальному значению, последняя миля рассчитана фактически для петличного микрофона стоимостью 10000

руб. и весом 140 грамм с помощью калькуляторов площадок, для модели DBS в качестве службы доставки выбрана «Почта России» с расчетом заказа в рамках Москвы с указанием стоимости товара в посылке.

Таблица 6

Расчет unit-экономики товара при основных моделях формирования расходов OZON, руб.

| № | Статья расхода | OZON FBS | OZON FBO | OZON DBS |
|----|---------------------------------|----------|----------|----------|
| 1 | Розничная цена | 10000 | 10000 | 10000 |
| 2 | Себестоимость | 2000 | 2000 | 2000 |
| 3 | Валовая прибыль | 8000 | 8000 | 8000 |
| 4 | Комиссия маркетплейса | 2500 | 2300 | 2400 |
| 5 | Хранение на складе маркетплейса | – | – | – |
| 6 | Логистика маркетплейса | 48 | 43 | 604 |
| 7 | Эквайринг | 170 | 170 | 170 |
| 8 | Работа с последней милей | 457 | 457 | – |
| 9 | Рекламные расходы | 1200 | 1200 | 1200 |
| 10 | Маржинальная прибыль | 3625 | 3830 | 3626 |
| 11 | Налоги и ОПЕХ (10%+10%) | 2000 | 2000 | 2000 |
| 12 | Чистая прибыль | 1625 | 1830 | 1626 |

Источник: составлено автором на основании данных OZON [12].

Из расчета видно, что наиболее выгодной моделью для торговли на OZON является схема FBO, то есть работа с помощью распределения

товаров по складам маркетплейса. Модели FBS, DBS по объему издержек и чистой прибыли практически равны.

Расчет unit-экономики товара при основных моделях формирования расходов Wildberries, руб.

| № | Статья расхода | WB FBS | WB FBW | WB DBS |
|----|---------------------------------|----------|----------|--------|
| 1 | Розничная цена | 10000 | 10000 | 10000 |
| 2 | Себестоимость | 2000 | 2000 | 2000 |
| 3 | Валовая прибыль | 8000 | 8000 | 8000 |
| 4 | Комиссия маркетплейса | 1150 | 1150 | 1150 |
| 5 | Хранение на складе маркетплейса | – | 2,1 | – |
| 6 | Логистика маркетплейса | 47,5 | 38 | – |
| 7 | Эквайринг | 190 | 190 | 190 |
| 8 | Работа с последней милей | 457 | 457 | – |
| 9 | Рекламные расходы | 1200 | 1200 | 1200 |
| 10 | Маржинальная прибыль | 5 412,50 | 5 419,90 | 5 460 |
| 11 | Налоги и ОПЕХ (10%+10%) | 2000 | 2000 | 2000 |
| 12 | Чистая прибыль | 3 412,50 | 3 419,90 | 3 460 |

Источник: составлено автором на основании данных Wildberries [13].

На основе таблицы 7 можно сделать вывод, что самый высокий объем чистой прибыли при торговле на Wildberries может показать схема DBS, но стоит учитывать, что у данной площадки DBS работает только в формате самовывоза товара покупателем, что не позволяет охватить другие регио-

ны, что существенно снижает потенциал торговли. Среди других моделей несколько более выгодной можно назвать схему FBW, которая, аналогично модели OZON, подразумевает работу со складов электронной торговой площадки. Ее выбор будет наиболее обоснованным.

Таблица 8

Расчет unit-экономики товара при основных моделях формирования расходов Яндекс Маркет, руб.

| № | Статья расхода | YM FBS | YM FBW | YM DBS |
|----|---------------------------------|----------|----------|----------|
| 1 | Розничная цена | 10000 | 10000 | 10000 |
| 2 | Себестоимость | 2000 | 2000 | 2000 |
| 3 | Валовая прибыль | 8000 | 8000 | 8000 |
| 4 | Комиссия маркетплейса | 1700 | 1600 | 1600 |
| 5 | Хранение на складе маркетплейса | – | 15 | – |
| 6 | Логистика маркетплейса | 460 | 450 | 604 |
| 7 | Эквайринг | 230,12 | 230,12 | 230,12 |
| 8 | Работа с последней милей | 80 | 30 | – |
| 9 | Рекламные расходы | 1200 | 1200 | 1200 |
| 10 | Маржинальная прибыль | 4 329,88 | 4 474,88 | 4 365,88 |
| 11 | Налоги и ОПЕХ (10%+10%) | 2000 | 2000 | 2000 |
| 12 | Чистая прибыль | 2 329,88 | 2 474,88 | 2 365,88 |

Источник: составлено автором на основании данных Яндекс Маркет [14].

Из таблицы 8 следует, что при работе с Яндекс Маркет максимального объема чистой прибыли можно добиться благодаря использованию схемы FBY, то есть работы со складов Яндекс Маркет.

Таким образом, можно утверждать, что модель формирования расходов при использовании складов и логистической системы маркетплейса наиболее выгодна при организации торговой деятельности продавцов, реализующих товары на маркетплейсах.

Полученные в ходе исследования результаты подтверждают значимость экономного формирования расходов торговых субъектов при осуществлении деятельности на электронных маркетплейсах. Сравнительный анализ различных моделей взаимодействия (FBS, FBM, DBS) позволил определить влияние каждой из них на итоговые финансовые показатели прибыли продавца и определить наиболее прибыльные модели формирования расходов.

Выводы данной работы, сделанные на основе расчётов unit-экономики, во многом соответствуют результатам исследования Е. А. Ивановой и М. П. Глызиной, в которой подчёркивается необходимость структурирования расходов для повышения эффективности электронной торговли [3].

Также итоги данного исследования согласуются с выводами работы С. А. Нардиной, в которой акцентируется внимание на важности комплексного подхода при выборе маркетплейса, включая оценку совокупных расходов (комиссии, логистических трат, расходов по документообороту) и частоты выплат [7]. Проведённое моделирование полностью подтвердило важность комплексного подхода при моделировании расходов, так как различия между электронными торговыми площадками (OZON, Wildberries, Яндекс Маркет) приводят к значительным различиям в расходах даже в рамках одной и той же бизнес-модели торговли.

Результаты анализа соответствуют положениям, изложенным в работе Л. А. Уваровой и Д. Ю. Иванова, согласно которым интеграция в логистические процессы маркетплейса (FBM/FBY) позволяет существенно снизить уровень операционных затрат [11].

Расчеты unit-экономики в рамках данного исследования также продемонстрировали преимущество моделей FBM/FBY по размеру маржинальной и чистой прибыли, а значит, и преимущества в модели формирования расходов. Вместе с тем, обращает на себя внимание тот факт, что при определённых внешних условиях (например, при невозможности использования логистических услуг

торговой площадки) модель DBS может оказаться более гибкой и доступной для продавцов, особенно для малого бизнеса.

Таким образом, результаты исследования согласуются с предыдущими научными работами, подчёркивающими значимость системности бизнес-моделей и комплексного подхода к выбору электронных торговых площадок. В частности, бизнес-модели с интеграцией в логистику маркетплейса (FBM/FBY) демонстрируют преимущества по величине прибыли, однако гибкость модели DBS делает её привлекательной для продавцов с ограниченными ресурсами или в специфических географических условиях. В итоге, модель формирования расходов при торговле на маркетплейсе должна учитывать специфические условия формирования расходов на конкретном электронном маркетплейсе, особенности продаваемого товара и объемы деятельности продавца.

Вывод

Проведённое исследование позволило системно подойти к изучению моделей формирования расходов торговых субъектов, торгующих на электронных маркетплейсах. В ходе анализа выявлены ключевые этапы подготовки к осуществлению торговли на маркетплейсе, оказывающие непосредственное влияние на финансовые показатели деятельности продавца.

Разработанная модель расчета unit-экономики, апробированная на основе практических данных крупнейших российских маркетплейсов (OZON, Wildberries, Яндекс Маркет), позволила сопоставить расходы в условиях различных бизнес-моделей торговли на маркетплейсах (FBS, FBM, DBS) и определить объемы маржинальной и чистой прибыли. Результаты показали, что наиболее прибыльной является модель формирования расходов продавца с полной интеграцией в логистическую инфраструктуру электронной торговой площадки, что в значительной степени подтверждает и теоретические положения, ранее сформулированные в научной литературе.

Особую ценность представляет использование единых принципов расчета unit-экономики, которые могут быть адаптированы под любую товарную категорию и масштаб бизнеса. Это делает предложенный подход расчета unit-экономики универсальным инструментом для финансового планирования и оптимизации расходов по торговой деятельности на маркетплейсах.

Таким образом, проведённое исследование позволило определить модель формирования рас-

ходов продавца при работе на маркетплейсах. Полученные результаты могут быть использованы как для планирования расходов продавцов при осуществлении торговли на маркетплейсах, так

и для стабилизации расходов уже действующего торгового бизнеса на маркетплейсах в сфере электронной торговли.

Список источников

1. Алимова И. О., Темирбулатова И. Р., Казакова А. А. Маркетплейс как тренд электронной коммерции // Финансовый бизнес. 2023. № 4. С. 103–108.
2. Залихина К. С. Развитие клиентского сервиса как основа зарождения системы электронной коммерции // Экономика: проблемы, решения и перспективы. 2022. № 4(28). С. 45–52.
3. Иванова Е. А., Глызина М. П. Цифровая трансформация бизнес-процессов маркетплейсов как направление совершенствования онлайн-торговли // Экономика. Предпринимательство. Право. 2022. № 5(12). С. 55–59.
4. Каращук О. С. Оценка объёмов торговой деятельности ведущих маркетплейсов России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 2. С. 115–128. DOI: 10.18334/ep.15.2.122634.
5. Климин А. И., Ишутина Е. М. Факторы, влияющие на выбор товара для вывода на маркетплейс // Мировая экономика и бизнес-администрирование: материалы XX международного научно-практического семинара. Минск, 2–3 октября 2024 г. Минск: Четыре четверти, 2024. С. 130–131.
6. Макринова Е. И. Тенденции развития и показатели деятельности российских маркетплейсов как основных конкурентов на рынке онлайн-торговли // Практический маркетинг. 2024. № 6(324). С. 62–68. DOI: 10.24412/2071-3762-2024-6324-62-68.
7. Нардина С. А. Особенности продаж через маркетплейсы: организация и осуществление учета у продавца // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2023. № 3(297). С. 41–47.
8. Никитина В. А. Время маркетплейсов: как меняется рынок электронной торговли // Вестник молодёжной науки. 2024. № 4(46). С. 20–26. DOI: 10.46845/2541-8254-2024-4(46)20-20.
9. Пьянова Н. В., Саленкова С. А., Пьянов Р. Р., Крыжановская О. А. Маркетплейс: бизнес-модель современной экономики // Известия Юго-западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 2. С. 175–185.
10. Скоромыкина А. С. Юнит-экономика как способ оценки потенциала предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 105. С. 112–117. DOI: 10.18411/trnio-01-2024-236.
11. Уварова Л. А., Иванов Д. Ю. Моделирование процессов сбыта в системе «производитель — маркетплейс» // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 6(150). С. 115–122.
12. Ozon Seller. База знаний для продавцов [Электронный ресурс]. URL: <https://seller.ozon.ru> (дата обращения: 09.05.2025).
13. Wildberries. Справочный центр для партнёров [Электронный ресурс]. URL: <https://seller.wildberries.ru> (дата обращения: 09.05.2025).
14. Яндекс Маркет. Помощь продавцам и партнёрам [Электронный ресурс]. URL: <https://market.yandex.ru> (дата обращения: 09.05.2025).

References

1. Alimova, I. O., Temirbulatova, I. R., Kazakova, A. A. (2023) Marketplejs kak trend elektronnoj kommercii [Marketplace as a trend in e-commerce]. *Finansovyj biznes*, 4, pp. 103–108.
2. Zalihina, K. S. (2022) Razvitie klientkogo servisa kak osnova zarozhdeniya sistemy elektronnoj kommercii [Development of customer service as the basis for the emergence of e-commerce system]. *Ekonomika: problemy, resheniya i perspektivy*, 4(28), pp. 45–52.
3. Ivanova, E. A., Glyzina, M. P. (2022) Cifrovaya transformaciya biznes-processov marketplejsov kak napravlenie sovershenstvovaniya onlajn-torgovli [Digital transformation of marketplace business processes as a direction for improving online trade]. *Ekonomika. Predprinimatel'stvo. Pravo*, 5(12), pp. 55–59.
4. Karashhuk, O. S. (2025) Ocenka ob'ёмov tovgovoj deyatel'nosti vedushchih marketplejsov Rossii [Assessment of trade volumes of leading Russian marketplaces]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 15(2), pp. 115–128. DOI: 10.18334/ep.15.2.122634.
5. Klimin, A. I., Ishutina, E. M. (2024) Faktory, vliyayushchie na vybor tovara dlya vyvoda na marketplejs [Factors influencing product

- selection for marketplace listing]. In: Materialy XX mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo seminaru "Mirovaya ekonomika i biznes-administrirovanie" [Proceedings of the 20th International Scientific-Practical Seminar "World Economy and Business Administration"]. Minsk: Chetyre chetverti, pp. 130–131.
6. Makrinova, E. I. (2024) Tendencii razvitiya i pokazateli deyatelnosti rossijskih marketplejsov kak osnovnyh konkurentov na rynke onlajn-torgovli [Development trends and performance indicators of Russian marketplaces as main competitors in online trade]. *Prakticheskij marketing*, 6(324), pp. 62–68. DOI: 10.24412/2071-3762-2024-6324-62-68.
 7. Nardina, S. A. (2023) Osobennosti prodazh cherez marketplejsty: organizaciya i osushchestvlenie ucheta u prodavca [Features of marketplace sales: organization and accounting for sellers]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, 3(297), pp. 41–47.
 8. Nikitina, V. A. (2024) Vremya marketplejsov: kak menyaetsya rynek elektronnoj trgovli [The era of marketplaces: how the e-commerce market is changing]. *Vestnik molodyozhnoj nauki*, 4(46), pp. 20–26. DOI: 10.46845/2541-8254-2024-4(46)20-20.
 9. P'yanova, N. V., Salenkova, S. A., P'yanov, R. R., Kryzhanovskaya, O. A. (2024) Marketplejsty: biznes-model' sovremennoj ekonomiki [Marketplace: business model of modern economy]. *Izvestiya Yugo-zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment*, 14(2), pp. 175–185.
 10. Skoromykina, A. S. (2024) Unit-ekonomika kak sposob ocenki potentsiala predpriyatiya [Unit economics as a method for assessing enterprise potential]. *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 105, pp. 112–117. DOI: 10.18411/trnio-01-2024-236.
 11. Uvarova, L. A., Ivanov, D. Yu. (2023) Modelirovanie processov sbyta v sisteme "proizvoditel' — marketplejst" [Modeling of sales processes in the "manufacturer — marketplace" system]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 6(150), pp. 115–122.
 12. Ozon Seller. Baza znaniy dlya prodavcov [Ozon Seller. Knowledge base for sellers]. Available at: <https://seller.ozon.ru> (Accessed: 09.05.2025).
 13. Wildberries. Spravochnyj centr dlya partnerov [Wildberries. Help center for partners]. Available at: <https://seller.wildberries.ru> (Accessed: 09.05.2025).
 14. Yandex Market. Pomoshch' prodavcam i partneram [Yandex Market. Help for sellers and partners]. Available at: <https://market.yandex.ru> (Accessed: 09.05.2025).

Информация об авторах:

М. А. НИКИТИН — аспирант.

Information about the authors:

M. A. NIKITIN — Graduate Student.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

ОСОБЕННОСТИ СВЯЗИ ОПТОВЫХ И РОЗНИЧНЫХ ЦЕН НА БЕНЗИН АВТОМОБИЛЬНЫЙ МАРКИ АИ-92 И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ ИНФЛЯЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Дарья Дмитриевна Назарьева¹, Сергей Александрович Агапов²,

Ольга Валентиновна Староверова³

^{1, 2, 3} Российский экономический университет

имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

¹ nazareva_03@mail.ru

² crypto2@bk.ru

³ staroverova05@mail.ru

Аннотация. Анализ взаимосвязи структуры оптовых и розничных цен позволяет выявить причины увеличения потребительских цен, которые впоследствии являются причиной возникновения такого явления, как инфляция. Инфляция является одним из сложнейших экономико-социальных явлений, одним из факторов возникновения которого является рост цен. Так как инфляция является неотъемлемой частью рыночной экономики, изучение ее природы является одной из важнейших задач для создания возможности прогнозирования развития экономической ситуации.

Ключевые слова: розничная цена, бензин, оптовая отпускная цена, баз данных, рост цен, формирование цены, розничная торговля, общий уровень инфляции, отпускная цена, оборот сферы обращения, увеличение издержек производства

Для цитирования: Назарьева Д. Д., Агапов С. А., Староверова О. В. Особенности связи оптовых и розничных цен на бензин автомобильный марки аи-92 и их влияние на развитие инфляционных процессов // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 7. Т. 3. С. 188–196; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.019>

Original article

Finance, money circulation, credit FEATURES OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WHOLESALE AND RETAIL PRICES FOR AI-92 GASOLINE AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF INFLATIONARY PROCESSES

Darya D. Nazareva¹, Sergey A. Agapov², Olga V. Staroverova³

^{1, 2, 3} Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

¹ nazareva_03@mail.ru

² crypto2@bk.ru

³ staroverova05@mail.ru

Abstract. The analysis of the relationship between the structure of wholesale and retail prices makes it possible to identify the reasons for the increase in consumer prices, which subsequently cause the phenomenon of inflation. Inflation is one of the most complex economic and social phenomena, one of the factors of which is the rise in prices. Since inflation is an integral part of a market economy, studying its nature is one of the most important tasks to create the possibility of forecasting the development of the economic situation.

Keywords: retail price, gasoline, wholesale selling price, databases, price growth, price formation, retail trade, general inflation rate, selling price, turnover of the sphere of circulation, increase in production costs.

For citation: Nazaryeva D. D., Agapov S. A., Staroverova O. V. Features of the relationship between wholesale and retail prices for AI-92 gasoline and their impact on the development of inflationary processes // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 188–196 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.019>

© Назарьева Д. Д., Агапов А. С., Староверова О. В., 2025

Введение. Цель — изучение взаимосвязи оптовой и розничной цены на примере такого товара, как бензин автомобильный марки АИ-92, а также выявление проблематики в формировании оптовой и розничной цены на данный товар и оценка влияния на инфляцию.

Задачами данной работы является:

- определить характеристики оптовых и розничных цен;
- анализ процесса формирования оптовых и розничных цен на примере бензина автомобильного марки АИ-92;
- оценка воздействия оптовых и розничных цен на уровень инфляции бензина автомобильного марки АИ-92.

Методы и материалы

В качестве методов были использованы статистические методы анализа, сравнительные методы, а также анализ литературы.

Структура работы: работа включает введение, где указаны цели, задачи исследования; представление результатов работы, заключение и список использованных источников. В результатах исследования проведен анализ динамики и структуры оптовой и розничной цены на бензин автомобильный марки АИ-92. В заключении выделены проблемы связи оптовых и розничных цен и их влияния на инфляцию.

Результаты исследования

Цена — это сумма денег, которую потребитель готов предоставить продавцу в обмен на пользование и распоряжение товаром.

В научной литературе выделяют следующие виды цен [7]:

- оптовые цены;
- цены на строительную продукцию;
- тарифы пассажирского и грузового транспорта;

- закупочные цены на продукцию сельского хозяйства;
- розничные цены;
- тарифы на бытовые и коммунальные услуги;
- экспортные и импортные цены.

В Российской Федерации нефтепродукты занимают долю более 25% от конечного потребления энергоресурсов в стране. Если рассматривать бензины и топливо, то они занимают второе место в структуре потребления энергоресурсов, уступая лишь природному газу. В транспортном секторе этот показатель составляет уже 60% [1]. По оценкам РАН, именно автомобильный транспорт интенсивнее других развивался после введения санкций, решая проблемы санкционного давления [10]. Согласно исследованию МВФ, влияние цен на бензин на инфляцию наиболее широко представлено в продуктовых корзинах товаров и услуг развивающихся стран, в отличие от развитых стран, однако данный эффект имеет смешанный характер [11]. При анализе цен на нефтепродукты на внутреннем рынке Новиков А. Ю. и Комарова А. В. [5], а также Федоров С. И. [9] отмечают высокую взаимосвязь внутренних и экспортных цен, однако благодаря демпферному механизму этот эффект нивелируется с помощью значительных субсидий со стороны государства. По этой причине в статье рассматривались только внутренние цены. Как уже было отмечено ранее, цены на бензин формируют серьезные инфляционные ожидания населения, которые в свою очередь развивают инфляцию. При повышении инфляции Центральный банк Российской Федерации может ввести более жесткую денежно-кредитную политику для снижения инфляции. Однако такая политика может привести к ещё большим затратам производителей в дальнейшем и увеличить инфляцию во всей экономике

в среднесрочной перспективе [6]. По этой причине изучение влияния цен бензина на инфляцию является довольно важной темой.

Для данной работы нас интересуют понятия оптовых и розничных цен. Оптовая цена представляет собой сумму денег, по которой происходит реализация продукции промышленных предприятий в рамках оптового оборота. Особенностью данного порядка реализации является то, что продукция отпускается оптовыми партиями со сменой форм собственности [2]. Оптовая цена предприятия имеет два подвида. Отпускная цена, либо оптовая цена предприятия — это цена [1], способствующая извлечению прибыли предприятием в процессе реализации произведенной им продукции другим

организациям. На основе данной цены предприятие планирует, анализирует и рассчитывает стоимость показателей работы. Также стоит отметить, что у оптовой цены изготовителя существует разновидность в виде трансфертной цены, которая применяется при совершении коммерческих операций между внутренними подразделениями фирмы. Такой механизм реализации товаров популярен при реализации продукции трансконтинентальных корпораций. Оптовые цены промышленности определяются для посреднических организаций, которые оплачивают продукцию снабженческим и оптово-сбытовым организациям.

Рассмотрим структуру формирования цен на данный продукт в динамике за 5 лет (рис. 1).

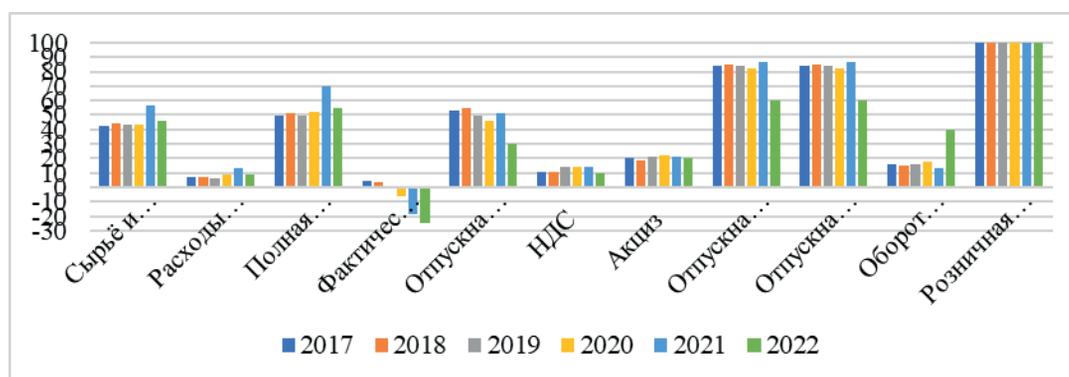


Рис. 1. Структура розничной цены на бензин автомобильный марки АИ-92 за 2017–2022 гг., %

Источник: составлено авторами на основе динамики цен на бензин автомобильный // Росстат¹.

Доля сырья и материалов в розничной цене бензина марки АИ-92 составляет более 40%, в 2021 году она резко возросла до 56,77%. Это связано с рекордным ростом цен на нефть и общим восстановительным ростом экономики после пандемии. Другим значительным элементом цены являются налоги, составляющие в среднем 32,9% от розничной цены. Также стоит отметить, что по оценке Росстата фактическая прибыль при продаже бен-

зина АИ-92 с 2019 года начала уменьшаться и находится в отрицательных значениях, так в 2022 году она составила –24,5%. Можно сделать вывод, что основная прибыль закладывается в розничные цены, а не оптовые.

Для того чтобы оценить структурные сдвиги, рассчитаем степень изменения влияния факторов на основе индексов структурных сдвигов К. Гатева и В. Рябцева.

Таблица 1

Значение коэффициентов К. Гатева и В. Рябцева

| Коэффициент | 2020 к 2017 | 2022 к 2020 | 2022 к 2017 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Индекс В. Рябцева | 0,21 | 0,17 | 0,21 |
| Индекс К. Гатева | 0,29 | 0,24 | 0,29 |

Источник: составлено авторами.

¹ О динамике цен на бензин автомобильный // Росстат — Режим доступа. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/154_27-09-2023.html

Индекс В. Рябцева колеблется в диапазоне от 0,17 до 0,21, что говорит о существенном уровне различий в структуре формирования розничных цен на бензин. Значения коэффициента индекса К. Гатева находятся в интервале 0,24–0,29, что также говорит о наличии различий в структуре анализируемых цен. Таким образом, можно сделать вывод о том, что вес элементов розничной цены бензина за анализируемый период изменялся.

Переходя к анализу взаимосвязи оптовых и розничных цен, в первую очередь, хочется отметить, что формирование розничной цены про-

исходит на основе оптовой цены. Оптовая отпускная цена составляет от 29,77–54,8% от розничной цены, что существенно влияет на итоговую сумму. Начиная с 2019 года оптовая отпускная цена на бензин находится в убытке, а оборот сферы обращения розничной торговли растет. Таким образом, можем сделать вывод о том, что стоимость производства в доле розничной цены такого продукта, как бензин автомобильный марки АИ-92, постепенно увеличивается, что снижает рентабельность его производства (рис. 2.).

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|---------|---------|---------|---------|----------|----------|
| Сырьё и основные материалы за вычетом возвратных отходов, побочной и сопутствующей продукции | ▼ 42,06 | ▼ 44,2 | ▼ 42,95 | ▼ 43,33 | ▲ 56,77 | ▼ 46,21 |
| Расходы на производство, включая коммерческие расходы | ▼ 7,14 | ▼ 6,71 | ▼ 6,44 | ■ 8,73 | ▲ 12,87 | ▼ 8,5 |
| Полная себестоимость единицы продукции | ▼ 49,2 | ▼ 50,91 | ▼ 49,38 | ▼ 52,06 | ▲ 69,64 | ▼ 54,71 |
| Фактическая прибыль, убыток (-) | ▲ 4,02 | ▲ 3,89 | ▲ -0,19 | ■ -5,77 | ▼ -18,68 | ▼ -24,94 |
| Отпускная цена без НДС, акциза и других видов налогов | ▲ 53,22 | ▲ 54,8 | ▲ 49,2 | ■ 46,29 | ▲ 50,96 | ▼ 29,77 |
| НДС | ▼ 10,9 | ▼ 10,94 | ▲ 13,73 | ▲ 13,73 | ▲ 14,44 | ▼ 9,41 |
| Акциз | ▼ 19,94 | ▼ 18,86 | ■ 20,92 | ▲ 22,31 | ▲ 21,37 | ■ 20,61 |
| Другие виды налогов | ▼ 0,13 | ▼ 0,14 | - | - | - | - |
| Отпускная цена с НДС, акцизом и другими налогами | ▲ 84,19 | ▲ 84,74 | ▲ 83,85 | ▲ 82,32 | ▲ 86,77 | ▼ 59,8 |
| Плата за доставку продукции (товара) покупателям, осуществляемую перерабатывающим предприятием | ▼ 0, | ▼ 0, | - | ▼ 0,04 | ▼ 0,09 | ▲ 0,72 |
| Отпускная цена с НДС, акцизом и др. налогами, включая плату за доставку продукции (товара) покупателям, осуществляемую перерабатывающим предприятием | ▲ 84,19 | ▲ 84,74 | ▲ 83,85 | ▲ 82,36 | ▲ 86,86 | ▼ 60,52 |
| Оборот сферы обращения | ▼ 15,81 | ▼ 15,26 | ▼ 16,15 | ▼ 17,64 | ▼ 13,14 | ▲ 39,48 |
| Розничная цена товара | ▲ 100, | ▲ 100, | ▲ 100, | 100,00 | ▲ 100, | 100,00 |

Рис. 2. Структура цены на бензин автомобильный марки АИ-92 за 2017–2022 гг., %

Источник: составлено авторами на основе сводной таблицы структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2017–2022 гг. / Росстат^{23,4,5,6,7}.

Анализируя изменение структуры цены, мы видим, что цена на сырье и основные материалы по данному продукту возрастает до 2021 года, затем полученное значение резко падает на 10,6%, также уменьшаются расходы на производство и, соответственно, снижается полная себестоимость производства продукции. Данная динамика вызвана преимущественно политической обстановкой,

которая вызвала сильные колебания цены на сырье для производства бензина АИ-92 в 2022 году. В результате полученного снижения конъюнктуры цен на рынке топлива мы видим фактический убыток на данном этапе формирования цены. Вследствие роста санкционного давления в 2022 году появились проблемы с логистической составляющей, что привело к росту платы за доставку товара

² Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2017 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2017\(1\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2017(1).xlsx)

³ Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2018 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2018\(1\)\(1\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2018(1)(1).xlsx)

⁴ Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2019 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2019\(1\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2019(1).xlsx)

⁵ Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2020 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2020\(1\)\(1\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2020(1)(1).xlsx)

⁶ Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2021 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2021\(2\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2021(2).xlsx)

⁷ Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2022 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Struktur_rozn_cen_2022.xlsx

на 0,62%. Также увеличивается оборот сферы обращения на 26,34%. Таким образом, мы видим, что в 2022 году происходит перераспределение долей в структуре формирования доходов.

В динамике за 5 лет (рис. 3) наибольший рост показывает такая составляющая в формировании цены, как «оборот розничной торговли».

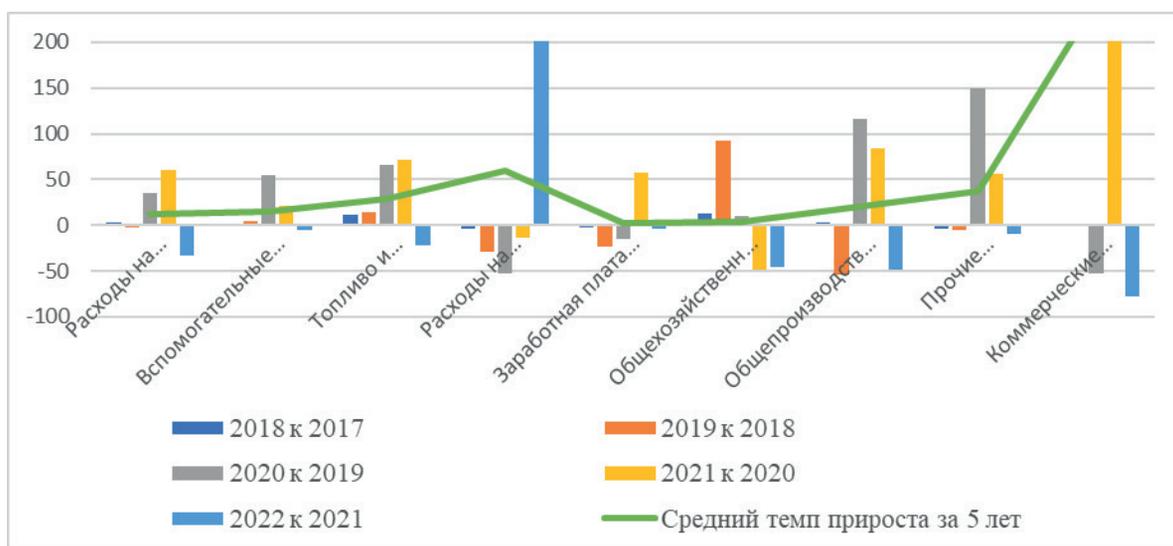


Рис. 3. Средний темп прироста составляющих цены на бензин за 2017–2022 гг., %

Источник: составлено авторами.

Данное значение вызвано резким приростом данного показателя в 2022 году за счет роста «прибыли организаций розничной торговли» и начисленного НДС. На втором месте по приросту цен находятся «Расходы на производство, включая коммерческие расходы», которые в среднем растут на 12,6% в год.

Далее рассмотрим динамику индекса цен на все товары и услуги в сравнении с динамикой индекса потребительских цен на бензин АИ-92 для оценки зависимости между этими показателями.



Рис. 4. Динамика ИПЦ всех товаров и услуг, бензина автомобильного марки АИ-92

Источник: составлено авторами.

На представленном графике видно, что динамика изменения цен на бензин не всегда совпадает с ростом общего индекса потребительских цен.

Для анализа влияния изменения цен бензина на общий уровень инфляции обратимся к корреляционному анализу индекса потребительских цен [4].

$$r_{xy} = 0,07$$

Таким образом, по полученному результату можно сказать, что изменение цен на бензин АИ-92 оказывает влияние на изменение общего ИПЦ на 7%, что можно интерпретировать как несущественную связь между показателями.

Для оценки уровня влияния изменения цен бензина на общий ИПЦ был рассчитан коэффициент регрессии $\beta = 0,036$. Данное значение говорит

о незначительном влиянии цен на бензин на изменение общего уровня инфляции [4].

Далее рассмотрим динамику ИПЦ внутри укрупненной структуры цен на бензин (то есть

отпускной цены без НДС и других видов налогов и розничной цены).

В представленной ниже табл. 2 видно, что процесс роста отпускной цены выше розничной в среднем на 34,7%.

Таблица 2

Динамика ИПЦ отпускной и розничной цены бензина

| | ИПЦ отпускной цены бензина без НДС и других видов налогов | ИПЦ розничной цены бензина | Темп прироста ИПЦ отпускной цены бензина без НДС и других видов налогов, % | Темп прироста ИПЦ розничной цены бензина, % |
|------------------|---|----------------------------|--|---|
| 2018 | 1,13 | 1,09 | -7,62 | -5,41 |
| 2019 | 0,92 | 1,02 | -18,67 | -6,94 |
| 2020 | 0,94 | 1,00 | 2,26 | -2,05 |
| 2021 | 1,20 | 1,09 | 27,57 | 9,21 |
| 2022 | 1,70 | 0,96 | 42,42 | -11,48 |
| Среднее значение | 1,18 | 1,03 | 35,00 | -1,13 |

Источник: составлено авторами на основе^{89,10,11,12,13,}

Среднее значение инфляции в годовом выражении розничной цены на бензин составляет 3%, а на отпускную цену — 18%, что говорит о том, что оптовые отпускные цены растут быстрее и оказывают большее влияние на инфляцию бензина данной марки.

В результате полученного анализа можно сделать вывод о том, что в результате реализации бензина заданной марки возникает существенная оптовая инфляция.

Вывод

Одной из ключевых особенностей в формировании оптовых и розничных цен является то, что при формировании оптовой отпускной цены структура затрат довольно разнообразна, за счет чего происходит сильное изменение ИПЦ оптовой отпускной цены бензина, в то время как структура формирования розничной цены значительно меньше и изменения в этой части оказывают меньшее влияние на общее увеличение цены бензина.

Также при формировании цены значительное влияние оказывает уровень НДС и акцизов

в структуре, что влияет на конечную стоимость для потребителей [8].

Изменение оптовых и розничных цен в целом оказывают влияние на изменение общего уровня инфляции, так как данный товар входит в оценку потребительской корзины Росстата и входит в стоимость многих товаров потребительской корзины как составляющая часть логистики. По результатам проведенного анализа, уровень влияния на инфляцию такого товара, как бензин автомобильный марки АИ-92, составляет 7%. Данное значение говорит об отсутствии влияния на инфляцию, однако, несмотря на такой уровень корреляции, объем нефтегазового сектора в экономике России довольно большой, поэтому при увеличении издержек производства вплоть до 2022 года производство продуктов этой отрасли порождало инфляцию издержек.

На данный момент также видно, что рост цен на бензин происходит в результате возрастания издержек производства, что ведет к увеличению розничной цены и снижению маржинальной прибыли у розничных посредников [3].

⁸ Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2017 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2017\(1\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2017(1).xlsx)

⁹ Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2018 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2018\(1\)\(1\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2018(1)(1).xlsx)

¹⁰ Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2019 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2019\(1\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2019(1).xlsx)

¹¹ Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2020 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2020\(1\)\(1\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2020(1)(1).xlsx)

¹² Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2021 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2021\(2\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2021(2).xlsx)

¹³ Сводная таблица структуры розничных цен на отдельные виды товаров в 2022 г. / Росстат — Режим доступа. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Struktur_rozn_cen_2022.xlsx

Проблемы в формировании розничной цены на бензин автомобильный марки АИ-92

| Проблема | Сущность |
|--|--|
| Высокий уровень налогов на данный товар | Нефтетовары облагаются не только НДС, но и акцизом, поэтому налоговое бремя, ложащееся на покупателя, довольно высокое. По итогам 2022 года НДС 9% от цены, а акциз 20%. |
| Высокая зависимость цены на бензин от политики государства | Цена на данный товар регулируется не только государством, но и международными организациями, что не всегда позволяет установить пропорциональную связь между расходами на добычу и производство товара и прибылью посредников при формировании розничной цены. |
| Низкий уровень конкуренции на рынке | Ограниченное количество игроков данного рынка позволяет продавцам формировать определенный, схожий уровень розничных цен. Помимо этого, складывается ситуация, при которой на рынке выступает ограниченное количество производителей данного продукта, в результате чего увеличение издержек производства одного производителя ведет к цепному увеличению розничных цен. |

Источник: составлено авторами.

Помимо экономических особенностей, изменение конъюнктуры цен на бензин оказывает влияние на потребительское поведение. Часто потребители оценивают инфляцию и экономическую ситуацию по росту цен на конкретные продукты, среди которых также находится и бензин АИ-92. Поэтому рост цен на данный товар может оказать влияние

на поведение потребителей и их экономическую активность. Проблематика в формировании цены на бензин во многом возникает из особенностей данного товара. Таким образом, можно сделать вывод о том, что формирование цены на бензин зависит не только от экономических, но и от политических и социальных факторов.

Список источников

1. *Акимов В. Н., Семикашев В. В., Савина Н. П.* Механизмы влияния цен моторных топлив на российскую экономику // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2024. Т. 22, № 4. С. 135–163. DOI 10.47711/2076–3182–2024–4–135–163. EDN LJAXUD.
2. *Беляев В. И., Брюханова Н. В., Бутакова М. М., Горянинская О. А.* Развитие теории межфирменной кооперации и практики формирования цепочек добавленной ценности // Сибирская финансовая школа. 2020. № 3.
3. *Быстров А. В.* Проблемы изоляции российской промышленности и перспективы технологического суверенитета // Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений. Русайнс, 2023.
4. *Голубев А. В.* Методические подходы к регулированию цен на продовольствие // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. № 6.
5. *Комарова А. В., Новиков А. Ю.* Применение метода расчета цен netback для рынков нефти и газа // Фундаментальные, глобальные и региональные проблемы геологии нефти и газа: Материалы Всероссийской научной конференции, посвященной 90-летию со дня рождения академика РАН А. Э. Конторовича. Новосибирск, 29.01.2024. Сибирское отделение РАН. С. 96–98. DOI 10.53954/9785604990070_96.
6. *Семикашев В. В., Акимов В. Н.* Бензиновые кризисы в России: выученные и невыученные уроки // Нефтегазовая вертикаль. 2021. № 11–12. С. 36–44.
7. *Слепов В. А.* Ценообразование: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Магистр: ИН-ФРА-М, 2024. 304 с. (Бакалавриат).
8. *Староверова О. В., Кулаков Е. В.* Денежно-кредитная политика в Российской Федерации и за рубежом во время геополитической нестабильности // Российский экономический интернет-журнал. 2023. № 3.
9. *Федоров С. И.* Регулирование розничных цен на моторное топливо: влияние характеристик социального порядка // Управленец / The Manager. Научно-аналитический журнал. 2024.

Vol. 15. No. 1. С. 83–96. DOI 10.29141/2218–5003–2024–15–1–6.

10. Широв А. А., Белоусов Д. Р., Блохин А. А., Гусев М. С., Клепач А. Н., Узьяков М. Н. Россия 2035: Новое качество национальной экономики // Проблемы прогнозирования. 2024. № 2.

11. Kpodar K., Liu B. The Distributional Implications of the Impact of Fuel Price Increases on Inflation // IMF Working Paper. WP/21/271. International Monetary Fund, 2021. 34 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/11/12/The-Distributional-Implications-of-the-Impact-of-Fuel-Price-Increases-on-Inflation-506822>.

References

- Akimov, V. N., Semikashhev, V. V., Savina, N. P. (2024) *Mechanizmy vliyaniya tsen motornykh topliv na rossiyskuyu ekonomiku* [Mechanisms of motor fuel prices impact on the Russian economy]. *Nauchnye trudy: Institut narodnokhozyaystvennogo prognozirovaniya RAN*, 22(4), 135–163. DOI 10.47711/2076–3182–2024–4–135–163. EDN LJAXUD.
- Belyaev, V. I., Bryukhanova, N. V., Butakova, M. M., Goryaninskaya, O. A. (2020) *Razvitie teorii mezhfirmernoy kooperatsii i praktiki formirovaniya tsepochek dobavlennoy tsennosti* [Development of interfirm cooperation theory and value chain formation practice]. *Sibirskaya finansovaya shkola*, 3.
- Bystrov, A. V. (2023) *Problemy izolyatsii rossiyskoy promyshlennosti i perspektivy tekhnologicheskogo suvereniteta* [Problems of Russian industry isolation and prospects of technological sovereignty]. *Aktualnye voprosy ekonomiki promyshlennosti: poisk i vybor resheniy. Rusains*.
- Golubev, A. V. (2022) *Metodicheskie podkhody k regulirovaniyu tsen na prodovolstvie* [Methodological approaches to food price regulation]. *Nauchnye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*, 6.
- Komarova, A. V., Novikov, A. Yu. (2024) *Primenenie metoda rascheta tsen netback dlya rynkov nefi i gaza* [Application of netback pricing method for oil and gas markets]. *Fundamentalnye, globalnye i regionalnye problemy geologii nefi i gaza*, 96–98. DOI 10.53954/9785604990070_96.
- Semikashhev, V. V., Akimov, V. N. (2021) *Benzinovyе krizisy v Rossii: vyuchennye i nevyuchennye uroki* [Gasoline crises in Russia: learned and unlearned lessons]. *Neftegazovaya vertikal*, 11–12, 36–44.
- Slepov, V. A. (2024) *Tsenoobrazovanie* [Pricing]. 3rd ed. Moscow: Magistr, INFRA-M, 304 p.
- Staroverova, O. V., Kulakov, E. V. (2023) *Denezhno-kreditnaya politika v Rossiyskoy Federatsii i za rubezhom vo vremya geopoliticheskoy nestabilnosti* [Monetary policy in the Russian Federation and abroad during geopolitical instability]. *Rossiyskiy ekonomicheskiy internet-zhurnal*, 3.
- Fedorov, S. I. (2024) *Regulirovanie roznicnykh tsen na motornoe toplivo: vliyanie kharakteristik sotsialnogo poryadka* [Regulation of retail motor fuel prices: impact of social order characteristics]. *Upravlenets / The Manager*, 15(1), 83–96. DOI 10.29141/2218–5003–2024–15–1–6.
- Shirov, A. A., Belousov, D. R., Blokhin, A. A., Gusev, M. S., Klepach, A. N., Uzyakov, M. N. (2024) *Rossiya 2035: Novoe kachestvo natsionalnoy ekonomiki* [Russia 2035: New quality of national economy]. *Problemy prognozirovaniya*, 2.
- Kpodar K., & Liu, B. *The Distributional Implications of the Impact of Fuel Price Increases on Inflation*. IMF Working Paper, WP/21/271. International Monetary Fund. 2021. 34 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/11/12/The-Distributional-Implications-of-the-Impact-of-Fuel-Price-Increases-on-Inflation-506822>

Информация об авторах:

О. В. СТАРОВЕРОВА — доктор юридических наук, кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры «Государственные и муниципальные финансы»;

Д. Д. НАЗАРЬЕВА — студент;

С. А. АГАПОВ — студент.

Information about the authors:

O. V. STAROVEROVA — Doctor of Law, Candidate of Economic Sciences, Docent, Professor of the Department of State and Municipal Finance;

D. D. NAZAREVA — Student;

S. A. AGAPOV — Student.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 346.62

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.020

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ РИСКОВ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ВЛОЖЕНИЙ В ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

Илья Константинович Заров¹

¹*Российский экономический университет имени*

Г. В. Плеханова, Москва, Россия

¹ *izarov@yandex.ru*

Аннотация. Целью регулирования Банком России деятельности коммерческих банков является обеспечение их финансовой устойчивости, что обуславливает необходимость проведения банками оценки рисков при принятии кредитных и инвестиционных решений. К активам, несущим риски, относятся и цифровые финансовые активы. Во 2 квартале 2025г на российском финансовом рынке выявлены первые случаи дефолта по выпущенным цифровым финансовым активам. Для принятия обоснованных и риск-взвешенных решений о вложениях в цифровые финансовые активы требуется комплексная оценка рисков, возникающих в этих активах. Направления такой оценки предложены в данной статье.

Ключевые слова: цифровые финансовые активы, финансовые рынки, оценка рисков

Для цитирования: *Заров И. К. Основные направления оценки рисков кредитных организаций при осуществлении вложений в цифровые финансовые активы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 7. Т. 3. С. 197–204; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.020>*

Original article

Finance, money circulation, credit

THE KEY GUIDANCE FOR RISK ASSESSMENT BY BANKS INVESTING IN DIGITAL FINANCIAL ASSETS

Ilya K. Zarov¹

¹Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

¹izarov@yandex.ru

Abstract. The main target of Central Bank of Russia's regulation of commercial banks is to ensure their financial stability, which requires banks conducting risk assessments before making credit and investment decisions. Among such risk bearing assets are digital financial assets. First defaults on digital financial assets were reported on Russian financial market during 2nd quarter of 2025. In order to make relevant and risk-based decisions on investing in digital financial assets, a comprehensive risk assessment is required. The main directions to such assessment are proposed in this article.

Keywords: digital financial assets, financial markets, risk assessment

For citation: *Zarov I. K. The Key Guidance for Risk Assessment by Banks Investing in Digital Financial Assets // Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya. Vol. 3. No. 7. Pp. 197–204 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.020>*

© Заров И. К., 2025

Введение. Российский финансовый рынок в 2024 году находился под влиянием ряда факторов, из которых наиболее значимыми являются международные ограничительные меры (санкции) и замедление темпов роста экономики страны. Эти факторы обусловили ужесточение подходов к регулированию деятельности участников финансового рынка со стороны Банка России. Данное ужесточение регулирования в первую очередь было направлено на деятельность кредитных организаций — коммерческих банков.

В 2024 году Банк России отменил ряд регуляторных послаблений, предоставленных ранее коммерческим банкам на фоне ввода со стороны США, стран Евросоюза, Великобритании и иных стран санкций против крупнейших финансовых институтов и предприятий ключевых отраслей российской экономики. Данная мера объясняется постепенной стабилизацией экономики после кризиса 2022 года и адаптацией банковской системы к международным санкционным ограничениям. Целью возврата к более жесткому регулированию банков является снижение рисков, возникающих в их деятельности. Как отметила Председатель Банка России Э. С. Набиуллина в декабре 2024г, «мы планомерно повышаем требования к капиталу и ликвидности банков»¹. Отмена антикризисных послаблений и возврат к более жесткому регулированию нацелены на ограничение уровня рисков банков, связанного с кредитованием.

Целью ограничения рисков, связанных с кредитованием, является обеспечение финансовой устойчивости банков, в первую очередь, снижения рисков нарушения финансовой устойчивости по причине недостаточной обеспеченности собственными средствами (капиталом). К мерам, предпринимаемых Банком России для достижения данной цели, относятся действия, направленные на снижение рисков концентрации активов банков на отдельных контрагентах и связанных с собственниками банков лиц, совершенствование нормативов кредитной концентрации, а также регулярный надзор за соблюдением данных нормативов и применение механизмов управления соответствующими рисками².

Недостаточная обеспеченность капиталом ряда крупнейших российских банков была отра-

жена в мнениях экспертов финансового рынка во 2 квартале этого года. В обзоре, опубликованном рейтинговым агентством «АКРА» в мае 2025г отмечено, что 6 из 13 банков, включенных в перечень системно значимых кредитных организаций Банка России, испытывают потребность в укреплении запаса прочности по достаточности собственных средств³. Основной причиной снижения значений показателей достаточности собственных средств является рост объема активов банков, несущих риски, а также ухудшение качества данных активов, что приводит к необходимости создания резервов на возможные потери, уменьшающих капитал кредитной организации. С учетом ужесточения требований Банка России к допустимому уровню риска, принимаемого банками, можно ожидать, что банки, испытывающие потребность в капитализации, будут вынуждены реализовывать более осторожную кредитную политику и стремиться к более точной и взвешенной оценке кредитного риска, возникающего при кредитовании.

Необходимо отметить, что рост уровня кредитного риска заемщиков является одним из факторов, ограничивающих рост объемов банковского кредитования. Так, профессор Г. С. Панова в статье, посвященной стратегии банков в условиях международных санкций, подчеркивает, что высокий уровень риска, являющийся особенностью банковского бизнеса, сдерживает темпы роста объемов кредитования российской экономики, в первую очередь, долгосрочных кредитов, необходимых для реализации инвестиционных программ предприятий и организаций [9].

Кредитный риск — основной риск, присущий деятельности банков

Экономической сущностью кредитной организации является финансовое посредничество. Выступая в роли финансового посредника между распорядителями финансовых ресурсов и субъектами экономики, испытывающими потребность в них, банки получают прибыль за счет ликвидации разрыва в доступности финансовых ресурсов. Основой банковского бизнеса является кредитование — предоставление кредитных средств субъектам экономики на принципах возвратности, срочности и платности и получение вознаграждения за предоставленные средства в виде процентных и комис-

¹ Заявление Председателя Банка России Эльвиры Набиуллиной по итогам заседания Совета директоров Банка России 20 декабря 2024 года. 20.12.2024 // Официальный сайт Банка России. [Электронный ресурс] — URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=23249>

² Регулирование рисков кредитной концентрации. Доклад для общественных консультаций. Центральный банк Российской Федерации. 28.06.2024 // Официальный сайт Банка России. [Электронный ресурс] — URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/161848/Consultation_Paper_28062024.pdf

³ АКРА: шести из 11 крупнейших банков России потребуется нарастить капитал. 16.05.2025 // Forbes. [Электронный ресурс] — URL: <https://www.forbes.ru/finansy/537348-akra-sesti-iz-11-krupnejsih-bankov-rossii-potrebuetsa-narastit-kapital?ysclid=mct2ic8ryb836244717>

сионных платежей. Профессор Университета Вены Кристиан Шоппер в книге «Концепции корпоративных финансов» указывает, что в сравнении с организациями иных видов бизнеса, коммерческий банк имеет крайне высокий уровень левериджа (задолженности) на балансе, кроме того, активы банка преимущественно являются средне- и долгосрочными, в то время как пассивы имеют в основном короткую срочность [10]. Это обуславливает необходимость системного управления рисками, возникающими в активах банка, в первую очередь, кредитным риском. Кредитный риск представляет собой риск возникновения финансовых потерь вследствие невозможности заемщика полностью или частично исполнить обязательства по кредиту или иным обязательствам кредитного характера перед банком.

Исследователи банковского дела отмечают, что принятие кредитного риска является одной из основ банковского бизнеса, а кредитная политика — одним из ключевых элементов стратегии функционирования банка. Профессор Костерина Т. М. дает следующее определение кредитной политики банка: это «составная часть стратегии банка, определение направлений его деятельности в области кредитно-инвестиционных операций» [5, С. 65], цель которой состоит в обеспечении максимальной доходности банка от кредитования при поддержании приемлемого уровня рисков. Как указывает автор, основной целью реализации кредитной политики банка является не только максимизация дохода банка от кредитования, но и поддержание допустимого уровня рисков, связанных с осуществлением кредитных операций.

Руководители блока «Риски» Сбербанка Кулик В. В. и Ведяхин А. А. в учебном пособии по управлению рисками банка подчеркивают, что основа управления кредитным риском банка сводится к «управлению качеством кредитного портфеля заемщиков и минимизации возможных потерь» [6, С. 85]. Данные авторы выделяют необходимость и значимость проведения оценки уровня кредитного риска для формирования качественного кредитного портфеля банка. Такая оценка должна проводиться в разрезе отдельных заемщиков либо портфелей однородных ссуд до принятия решения о предоставлении заемщикам банка кредитов и соответствовать как требованиям Банка России, так и кредитной политике банка. В зависимости

от размера и доли конкретной ссуды в кредитном портфеле и активах банка оценка кредитного риска может быть либо упрощенной и стандартизированной, либо более подробной и экспертной, с участием представителей различных подразделений кредитной организации.

Значимость принятия кредитного риска для осуществления банковской деятельности отмечает и бывший руководитель корпоративно-инвестиционного блока АО «Альфа Банк» Саймон Вайн в книге «Оптимизация ресурсов современного банка». Автор рассматривает риски, связанные с предоставлением кредитов, не только, как источник потенциальных убытков банка, но и как источник прибыли, поскольку принятие рисков неразрывно связано с получением дохода от предоставления средств при кредитовании [1].

События дефолта по цифровым финансовым активам на российском рынке

Появившиеся в 2020 году цифровые финансовые активы (далее — ЦФА) являются новым видом финансовых активов, регламентируемых Федеральным законом № 259-ФЗ от 31.07.2020 «О цифровых финансовых активах» (далее — Закон № 259-ФЗ)⁴. С точки зрения экономической характеристики ЦФА представляют собой цифровые финансовые права. Учет, обращение и реализация этих прав осуществляются в информационной системе в виде распределенного реестра (блокчейна). ЦФА неотделимы от данной информационной системы и существуют только в цифровой среде. К ЦФА относятся различные виды финансовых прав, включая права денежных требований, права по эмиссионным ценным бумагам и иные.

Согласно экспертным обзорам, наиболее популярным и востребованным видом ЦФА на российском рынке являются ЦФА на денежные требования, также известные, как долговые ЦФА. В опубликованном рейтинговом агентством «Эксперт РА» обзоре рынка ЦФА в октябре 2024 года отмечено, что более 90% общего объема выпусков ЦФА в течение 9 месяцев 2024г составляют именно долговые ЦФА. ЦФА на денежные требования получили широкое распространение на российском финансовом рынке по причине их схожести их экономических характеристик с такими финансовыми инструментами, как кредит и облигация. Это сходство обуславливает интерес кредитных организаций к приобретению долговых

⁴ Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 № 259-ФЗ (ред. от 14.07.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) // СПС КонсультантПлюс. [Электронный ресурс] — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/

ЦФА для расширения и диверсификации портфеля своих активов. Кредитные организации могут выступать инвесторами в ЦФА на условиях, аналогичных кредитам, заменяя таким образом заключение кредитного договора с корпоративным заемщиком приобретением его ЦФА, выпущенных на блокчейн-платформе.

В июне 2025 года на российском рынке были зафиксированы первые случаи невозможности эмитентов исполнить свои обязательства перед держателями выпущенных ЦФА. Наиболее заметным таким событием является объявление эмитента ООО «Автосити», управляющего сетью автомобильных салонов в Новосибирской области, о невозможности исполнить обязательства по выпуску ЦФА в размере 200 млн. руб., размещенном на платформе «А-Токен» (оператор информационной системы — АО «Альфа-Банк»). Согласно решению о выпуске ЦФА № АТС-1-DT-062025–00001⁵, эмитент обязался погасить выпущенные ЦФА и осуществить выплату держателям ЦФА в размере 100% от суммы цены приобретения в дату погашения (26 июня 2025г). Однако, выплата в связи с погашением не была осуществлена в данный срок. Эмитент сообщил держателям ЦФА о невозможности исполнить обязательства по погашению ЦФА, «назвав среди причин проблемы на рынке автомобилей в России, вызванные высокой ключевой ставкой и ростом цен»⁶.

В качестве способа урегулирования неисполненных обязательств перед инвесторами ООО «Автосити» предложило обменять принадлежащие им ЦФА на ЦФА нового выпуска (решение о выпуске ЦФА № АТС-1-DTRU-032028–00002), срок действия которых установлен до 24 марта 2028г, с амортизируемым графиком погашения и диверсифицированной в зависимости от периода погашения процентной ставкой. С учетом того, что срок действия новых ЦФА превышает срок первого выпуска почти втрое и предполагает ухудшение условий для инвесторов относительно первоначальных, можно сделать вывод, что данное предложение по экономическим характеристикам аналогично вынужденной реструктуризации задолженности. Согласно требованиям Банка России, вынужденной реструктуризацией признается «реструктуризация задолженности вследствие воз-

никновения у заемщика финансовых трудностей, приводящая к уменьшению текущей приведенной (дисконтированной) стоимости денежных потоков» [2, с. 39]. Вынужденная реструктуризация является одним из общепризнанных критериев дефолта, признаваемых кредитными организациями и иными участниками финансового рынка. Таким образом, данное неисполнение обязательств ООО «Автосити» по выпущенным ЦФА является событием дефолта.

В июне 2025г был зафиксирован другой факт неисполнения обязательств эмитентом долговых ЦФА. ООО «ПК Биллион», зарегистрированное в Ленинградской области и занятое производством экскаваторов, не смогло исполнить обязательства в размере 2,67 млн. руб. по погашению ЦФА, выпущенных в декабре 2024г на платформе «Токеон» со сроком погашения до 26.06.2025. По доступной информации, эмитент перенес дату погашения выпущенных ЦФА на две недели, до 7 июля. В связи с небольшой суммой обязательств и коротким сроком переноса даты погашения данное событие не получило такой широкой информационной огласки, как дефолт ООО «Автосити».

Реализовавшиеся в 2025 году случаи неисполнения обязательств эмитентами долговых ЦФА свидетельствуют о том, что в данных финансовых инструментах существует кредитный риск. Источником кредитного риска является эмитент ЦФА. В то же время, отличие ЦФА от кредитов и облигаций состоит в том, что они существуют только в цифровой среде в виде блокчейна, управляемого оператором информационной системы. Эта специфика обуславливает появление в ЦФА дополнительных рисков, не присущих кредитам или облигациям.

Вопросы идентификации и описания рисков, возникающих в ЦФА, в настоящее время исследованы ограниченно. В статье Добриной М. В. и Чернова В. П. рассмотрены количественные методы оценки и анализа рисков, возникающих при инвестировании в ЦФА [4]. Работа данных авторов посвящена описанию основных методов количественной оценки рисков инвестирования в ЦФА. В статье Гончаровой М. В., Гончарова А. И. и Споловихина О. Ю. проанализированы экономические интересы различных участников сделок с ЦФА и риски, принимаемые ими при осуществлении

⁵ РЕШЕНИЕ № АТС-1-DT-062025–00001 О ВЫПУСКЕ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ (право денежного требования) от 20 июня 2024 года. Общество с ограниченной ответственностью «Автосити». — Текст: электронный // ЦФА.РФ — Цифровые финансовые активы — URL: <https://цфа.рф/reshenie/A-Token/AVTOSITI/>

⁶ Сеть автосалонов допустила первый в России дефолт по ЦФА на ₽200 млн. 27.06.2025. — Текст: электронный // РБК Инвестиции — URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/63778d5f9a7947b5ff8d1f34>

таких сделок [3]. С учетом того, что долговые ЦФА могут использоваться в качестве альтернативы кредиту, целесообразно определить основные направления оценки данных рисков с точки зрения кредитной организации, выступающей инвестором в ЦФА. Кредитные организации могут и сами являться эмитентами ЦФА, выпуская их в целях привлечения ликвидности или секьюритизации своих кредитных портфелей [7, 8]. В данной статье предлагается рассмотреть основные виды рисков, возникающих в долговых ЦФА, для кредитной организации, приобретающей такие ЦФА, выпущенные корпоративными эмитентами, как способа размещения привлеченных средств для получения дохода.

Виды и источники рисков, возникающих в долговых ЦФА

Согласно Закону № 259-ФЗ, ответственность за организацию работы блокчейн-платформы, учету пользователей и совершаемых ими транзакций с ЦФА лежит на специализированной организации — операторе информационной системы (далее — ОИС), деятельность которой регулируется Банком России. Банк России ведет реестр ОИС, для включения в который требуется соответствие юридического лица ОИС ряду регуляторных тре-

бований. В настоящее время в реестре ОИС Банка России зарегистрированы как кредитные организации (например, ПАО «Сбербанк» или АО «Альфа-Банк»), так и организации без банковской лицензии — ООО «Атомайз», ООО «Лайтхаус» и другие.

Специфика осуществления сделок с ЦФА, предусмотренная Законом № 259-ФЗ, возникает также при осуществлении расчетов по таким сделкам. В соответствии с Законом № 259-ФЗ, расчеты денежными средствами между эмитентом и держателями ЦФА, а также между продавцами и покупателями ЦФА должны осуществляться по номинальному счету ОИС. Такой счет должен быть открыт в кредитной организации, соответствующей требованиям Банка России в части финансовой устойчивости и уровня кредитного рейтинга (не ниже «ruBBB-» по национальной рейтинговой шкале). Проведение расчетов через номинальный счет ОИС создает для участников сделок с ЦФА дополнительный риск, связанный с нарушением расчетов по причине невозможности кредитной организации обеспечить исполнение данных расчетов.

Систематизация рисков, возникающих в долговых ЦФА, по видам и источникам возникновения, приведена в таблице 1.

Таблица 1

Систематизация рисков, возникающих в долговых ЦФА, по видам и источникам возникновения

| Источник риска | Эмитент ЦФА | ОИС | Оператор номинального счета ОИС |
|----------------|---|--|---------------------------------|
| Виды рисков | Кредитный риск | Операционный (технологический) риск | Расчетный риск |
| | Юридический риск (в части несоответствия решения о выпуске ЦФА законодательству Российской Федерации) | Юридический риск (в части несоответствия правил ОИС законодательству Российской Федерации) | |

Источник: составлено автором.

Проанализировав причины рассмотренных выше дефолтов по выпускам ЦФА, можно сделать вывод о том, что источником кредитного риска в долговых ЦФА является эмитент, получающий в рамках ЦФА средства на возвратной, срочной и платной основе. Это обуславливает необходимость проведения анализа кредитного качества и комплексной оценки кредитного риска эмитента ЦФА при принятии кредитной организацией решения об инвестировании в долговые ЦФА. Поскольку долговые ЦФА по своим экономическим харак-

теристикам аналогичны кредитам и облигациям, элементы данной оценки должны быть аналогичны действующим подходам по оценке корпоративных заемщиков или эмитентов облигаций.

Основные направления оценки рисков, возникающих в ЦФА

Основными факторами кредитного риска корпоративного заемщика являются его устойчивость и эффективность его бизнес-модели, ситуация и положение в отрасли, финансовое состояние, стабильность состава собственников и эффективность

работы менеджмента. С учетом этого, к основным направлениям проведения оценки эмитентов ЦФА можно отнести:

1. Проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности эмитента ЦФА.

2. Расчет коэффициентов обслуживания долговой нагрузки, платежеспособности, ликвидности эмитента ЦФА по данным его финансовой отчетности.

3. Определение категории финансового положения эмитента ЦФА.

4. Выявление и оценка степени значимости факторов кредитного риска, возникающих из бизнес-модели, отраслевой динамики, состава собственников и топ-менеджмента эмитента ЦФА.

5. Определение возможности эмитентом ЦФА финансовой поддержки со стороны его собственников, связанных лиц и/или органов государственной власти.

6. Определение возможных мер минимизации выявленных факторов кредитного риска.

По итогам проведения оценки кредитного риска эмитента ЦФА по указанным выше направлениям решение о вложении в долговые ЦФА, а также о параметрах таких вложений (включая объемы вложений, сроки, условия погашения ЦФА) должно приниматься кредитной организацией на принципах, аналогичных кредитам. Последующий мониторинг исполнения обязательств эмитента по выпущенным ЦФА также целесообразно проводить на принципах мониторинга кредитных обязательств заемщиков банка, включая мониторинг финансового положения эмитентов, отраслевых тенденций и новостного фона.

Как указано в таблице 1, помимо кредитного риска, источником которого является эмитент, в ЦФА возникают также специфичные риски, связанные с ОИС и кредитной организацией — оператором номинального счета ОИС. Поскольку данные организации не являются эмитентами ЦФА, целесообразно дополнить оценку кредитного риска эмитента ЦФА рекомендациями по дополнительной оценке рисков, возникающих у ОИС и оператора номинального счета. Такую оценку следует проводить по следующим направлениям:

7. Проверка включения юридического лица оператора блокчейн-платформы в реестр ОИС Банка России (отсутствие данной информации должно быть стоп-фактором для принятия решения о приобретении ЦФА, выпущенных на блокчейн-платформе этого ОИС).

8. Технологическая экспертиза блокчейн-платформы, управляемой ОИС, идентификация рисков информационной безопасности, связанных с использованием этой блокчейн-платформы, проверка соответствия блокчейн-платформы требованиям государственных стандартов кибербезопасности.

9. Правовая экспертиза документации, предлагаемой к заключению между ОИС и пользователями блокчейн-платформы, проверка ее соответствия требованиям Закона № 259-ФЗ и иных законов Российской Федерации.

10. Оценка уровня кредитного рейтинга банка, в котором открыт номинальный счет ОИС, проверка соответствия данного кредитного рейтинга минимальным требованиям Банка России.

Проведение оценки рисков ОИС по предлагаемым направлениям позволит выявить риски, реализация которых способна привести к неисполнению обязательств по ЦФА, но которые не связаны напрямую с эмитентом ЦФА и не являются его кредитным риском. С учетом того, что данная оценка включает в себя проведение технологической и юридической экспертизы ОИС и управляемой им блокчейн-платформы, ее реализация потребует привлечения подразделений банка, не являющихся типовыми участниками кредитного процесса. К таким подразделениям относятся подразделение информационной безопасности и юридическое подразделение банка, в компетенции которых находятся соответствующие экспертизы.

Заключение

Проведение оценки кредитного риска эмитента ЦФА и экспертизы ОИС по предложенным выше направлениям позволит обеспечить комплексную и всестороннюю оценку рисков кредитной организации при вложении в ЦФА. Проведение такой оценки на этапе принятия решения о вложениях кредитной организации в долговые ЦФА позволит сделать вывод о совокупности рисков, возникающих в данном выпуске ЦФА, источниках возникновения данных рисков и уровне их значимости. Результаты такой оценки, представленные лицам, принимающим решения в кредитной организации, позволят им принять взвешенное и риск-обоснованное решение о приобретении долговых ЦФА в качестве аналога кредитования корпоративного клиента, повысить качество портфеля активов банка и обеспечить повышение его финансовой устойчивости, что является одной из основных целей Банка России.

Список источников

1. Вайн, Саймон. Оптимизация ресурсов современного банка. М.: Альпина Паблишер, 2013. 194с.
2. Вестник Банка России. Нормативные акты и оперативная информация, № 11 (2542), 2024. 88с.
3. Гончарова М. В., Гончаров А. И., Споловяхин О. Ю. Экономические интересы и риски участников операций с цифровыми финансовыми активами // Вестник ВолГ У. Экономика. 2023. Т. 25, № 2. С. 105–119.
4. Добринина М. В., Чернов В. П. Инструменты количественного анализа рисков инвестирования в цифровые финансовые активы // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. № 6, С. 142–146.
5. Кредитный менеджмент: проблемы теории и практики / Под общей редакцией к.э.н., проф. Костериной Т. М. — М.: МЭСИ, 2013. 268 с.
6. Кулик В. В., Ведяхин А. А. Основы риск-менеджмента: учебное пособие: [для программ Корпоративного университета Сбербанка] — 2-е изд. — Москва: Корпоративный университет Сбербанка, 2016. 383 с.: рис., табл.
7. Кушниренко М. Р. Выпуск цифровых финансовых активов как инновационный инструмент повышения качества кредитного портфеля банка: возможности и риски // Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы. 2022. С. 311–314.
8. Липницкий Д. В. Блокчейн в финансах и банковском секторе: проблемы становления и перспективы // Экономика промышленности. 2019. № 3 (87). С. 59–75.
9. Панова Г. С. Банки в условиях международных санкций: стратегия и тактика // Вестник МГИМО. 2016. № 1 (46). С. 154–163.
10. Шоппер, Кристиан. Концепции корпоративных финансов: второе издание. Вена, 2022. 274 с.

References

1. Vine, Simon. (2013) Optimization of Resources in The Modern Bank. Moscow, Alpina Publisher, 194p.
2. Bank of Russia's Bulletin. Regulations and Current Information (2024), № 11 (2542), 88p.
3. Goncharova M. V., Goncharov A. I., Spolovikhin O. Yu. (2023) Economic Interests and Risks of Participants in Operations with Digital Financial Assets. Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika [Journal of Volgograd State University. Economics], 2023, vol. 25, no. 2, pp. 105–119. (in Russian)
4. Dobrina M. V., Chernov V. P. Quantitative Risk Analysis Tools for Investing in Digital Financial Assets // Economic Problems and Legal Practice. 2024. № 6, P. 142–146. (in Russ.)
5. Credit Management: The Problems of Theory and Practice (2013) / Under general edit of PhD Kosterina T. M. — Moscow: Moscow Statistics and Economics University. — 268 pages.
6. Kulik V. V., Vedyakhin A. A. (2016) The Basics of Risk Management: Guidance [for Sberbank's Corporate University]. — 2nd Edition. — Moscow: Sberbank's Corporate University, 2016. — 383 pages.
7. Kushnirenko M. R. (2022) Issuance of Digital Financial Assets as Innovational Tool for Improving the Bank's Portfolio Quality // Economics, Management and Service: modern problems and prospectives. 2022. P. 311–314.
8. Lipnitsky D. V. (2019) Blockchain in Finance and Banking: Problems of Establishment // Economics of Industry. 2019. № 3 (87). P. 59–75.
9. Panova G. S. (2016) Banks and Banking Business in Russia in the Face of International Sanctions // Moscow State Institute of International Relations (University) Bulletin. 2016. № 1 (46). P. 154–163.
10. Schopper, Christian. (2002) Corporate Finance Concepts: 2nd Edition. Vienna, 2022. 274p.

Информация об авторах:

И. К. ЗАРОВ — аспирант кафедры финансов устойчивого развития

Information about the authors:

I. K. ZAROV — Post-Graduate Student of the Department for Sustainable Finance

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025;
принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025;
accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 336.719

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.021

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КРЕДИТНОГО РИСКА ДЛЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА

Андрей Алексеевич Шакуров¹, Валерий Павлович Сланов²

¹ *Санкт-Петербургский политехнический университет*

Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

² *Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия*

¹ *shakurov_86@mail.ru*

² *slanovvv@mail.ru*

Автор, ответственный за переписку: Андрей Алексеевич Шакуров, *shakurov_86@mail.ru*

Аннотация. Проведен анализ современных моделей оценки кредитного риска (экспертные системы, скоринг, рыночные и нейросетевые модели), выявлены их преимущества и ограничения. Показано, что в условиях России рыночные модели менее применимы из-за неразвитости финансового рынка, тогда как нейросети и нечёткая логика перспективны для учета нелинейных зависимостей. Обоснована необходимость адаптации зарубежных подходов и интеграции новых технологий, включая ИИ, для повышения точности оценки. Исследование основано на сравнительном анализе научных публикаций и банковской практики.

Ключевые слова: кредитный риск, дефолт, рейтинговые системы, кредитный скоринг, рыночные модели, нейронные сети

Для цитирования: Шакуров А. А., Сланов В. П. Анализ современных моделей оценки кредитного риска для российского рынка // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 7. Т. 3. С. 205–215; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.021>

Original article

Finance, money circulation, credit ANALYSIS OF MODERN CREDIT RISK ASSESSMENT MODELS FOR THE RUSSIAN MARKET

Andrei A. Shakurov¹, Valery P. Slanov²

¹ Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia

² St. Petersburg University of Management Technologies
and Economics, Saint Petersburg, Russia

¹ *shakurov_86@mail.ru*

² *slanovvv@mail.ru*

Corresponding author: Andrei Alekseevich Shakurov, *shakurov_86@mail.ru*

Abstract. An analysis of modern credit risk assessment models (expert systems, scoring, market-based and neural network models) was conducted, identifying their advantages and limitations. It is shown that in the Russian context, market-based models are less applicable due to the underdeveloped financial market, while neural networks and fuzzy logic hold promise for accounting for nonlinear dependencies. The need to

adapt foreign approaches and integrate new technologies, including AI, to improve assessment accuracy is substantiated. The study is based on a comparative analysis of scientific publications and banking practices.

Keywords: credit risk, default, rating systems, credit scoring, market models, neural networks

For citation: Shakurov A. A., Slanov V. P. Analysis of modern credit risk assessment models for the Russian market // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 205–215 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.021>

© Шакуров А. А., Сланов В. П., 2025

Введение. Современные исследования, как российские, так и зарубежные, определяют кредитный риск как вероятность возникновения финансовых убытков вследствие неспособности заёмщика своевременно и в полном объёме выполнить обязательства по погашению основной суммы долга и начисленных процентов. Для юридической фиксации факта нарушения договорных условий, связанного с отказом или частичным исполнением заёмщиком своих финансовых обязательств перед кредитором, в международной практике используется термин «дефолт» [1].

В банковском риск-менеджменте традиционно используются модели оценки кредитных рисков, которые основаны на использовании ретроспективных данных о финансовой деятельности компаний. В их основу положены эконометрические модели, в рамках которых анализируются взаимосвязи между значениями риск-факторов (риск-доминирующих факторов) и вероятностью дефолта компании в будущем [2, с. 1922–1924].

Можно говорить о том, что сегодня ни в зарубежной, ни в российской практике нет общепринятой классификации моделей оценки кредитного риска (дефолта). В теоретических работах так или иначе намечаются контуры для описания моделей, однако никакая работа не претендует на универсальность.

Так, зарубежные и российские авторы предлагают несколько способов классификации моделей оценки вероятности кредитного риска.

Например, Альтман в 1998 году представил анализ наиболее популярных моделей оценки кредитного риска, рассмотрев методы экспертного анализа, кредитный скоринг, модель риска на основе ценообразования опционов Блэка-Шоулза, а также нейронные сети [3].

В более поздней работе «Credit Risk Management» авторы рассматривают методы экспертной оценки (judgemental methods или expert systems), аналитические модели (analytic models), использующие количественные показатели, статистические модели (statistical models), а также

рыночные модели (market models), которые строятся на основе информации фондового рынка [4, с. 1/12].

В современном исследовании «Credit risk management: in and out of the financial market» авторы рассматривают ключевые подходы к оценке кредитных рисков, включая рыночные модели, рейтинговые системы, кредитный скоринг и нейросетевые алгоритмы [5, с. 9].

Среди российских экспертов выделяется работа К. М. Тотмяниной, разработавшей детальную типологию моделей вероятности дефолта на основе используемых данных. Автор систематизирует методы по четырём категориям: рыночные модели, модели с фундаментальными индикаторами, подходы на базе внешних рейтинговых оценок и непараметрические методы [6, с. 50].

Наконец, Деан Фантаццини рассматривает такие подходы к анализу кредитного риска, как: экспертный подход; подходы, основанные на кредитном скоринге; модели панельных данных, внешние и внутренние рейтинговые системы, а также рыночные модели.

Данные модели мы рассмотрим подробнее, определив задачи, на решение которых они направлены, а также сильные стороны и ограничения их применения.

Экспертные модели

В 1980-е годы на практике большинство финансовых учреждений использовали в основном экспертный анализ кредитных рисков потенциальных заёмщиков. По сути, банки использовали информацию о различных характеристиках заёмщика, таких как репутация, кредитное плечо, волатильность доходов и пр. [3, с. 1722].

Экспертные системы оценки рисков носят качественный характер. Решение о предоставлении кредита зависит от усмотрения кредитного менеджера. Отсюда факторами, которые влияют на успех, являются качество профессиональной подготовки специалиста и опыт. При этом ключевым недостатком экспертных систем является высокий уровень субъективизма.

К экспертным системам относятся, например, «правило пяти СИ» (сегодня уже говорят о «Правиле шести СИ», к которому добавляется правило по контролю за соблюдением установленных требований, или compliance), COPMARI, CCCPARTS, PARSER и др. [7, с. 28]. Как правило, все методики

предлагают перечень критериев для оценки потенциального заёмщика. Так, «правило пяти СИ» позволяет оценить потенциальных клиентов с точки зрения следующих критериев: character, capital, capacity, collateral, cycle и conditions (таблица 1).

Таблица 1

«Правило пяти СИ» для экспертной оценки заёмщика

| Название условия | Описание |
|-------------------|---|
| Character | Мера репутации фирмы, её готовность погасить задолженность, а также история её погашения. |
| Capital | Собственный вклад владельцев компании и его отношение к заёмным средствам. |
| Capacity | Способность погасить задолженность, которая зависит от волатильности доходов заёмщика. |
| Collateral | Рыночная стоимость базового залога по кредиту. |
| Cycle /Conditions | Фаза бизнес-цикла, а также общеэкономические условия. Имеют важное значение для тех компаний, которые относятся к циклическим отраслям. |

Источник: составлено по [5, с. 9].

Другим примером экспертной методики может быть названа модель Аргенти (A-score). В целом, данные методики являются сегодня уже довольно устаревшим подходом с учётом существующих требований к точности и валидации оценки кредитного риска.

Скоринговые модели

Для того чтобы представить более качественную систему оценки рисков, избежать субъективизма и волюнтаризма кредитных специалистов, были предложены скоринговые модели, основанные на более развитой методологии и математическом аппарате. Сегодня системы кредитного скоринга широко распространены для всех видов кредитования — от потребительских кредитов физическим лицам, кредитов малому бизнесу и крупным

субъектам экономической деятельности. Правда, модели скоринга имеют свои особенности для каждой из групп.

Одним из первых исследований по прогнозированию дефолта компаний, которые можно отнести к скорингу, является исследование Бивера [8]. Бивер использовал анализ финансовых коэффициентов, выбрав порядка 30 основных показателей. На основе дихотомического классификационного теста (dichotomous classification test) он определил пять ключевых коэффициентов, которые лучше других прогнозировали банкротство (Бивер использовал выборку из 79 компаний-банкротов и 79 компаний-небанкротов из Moody's Industrial Manual в период с 1954 по 1964 год) (таблица 2).

Таблица 2

Значения показателей в модели Бивера

| Показатель | Формула расчёта | Значение показателя | | |
|---|---|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| | | Финансово устойчивые компании | За 5 лет до банкротства | За год до банкротства |
| Коэффициент Бивера | Чистая прибыль + амортизация / Займный капитал | 0,4 | 0,17 | - 0,15 |
| Рентабельность активов, % | Чистая прибыль * 100% / Активы | 6–8 | 4 | - 22 |
| Доля долга, % | Займный капитал / Активы | < 37 | < 50 | < 80 |
| Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом | Чистый оборотный капитал / Активы | < 0,4 | < 0,3 | < 0,06 |
| Коэффициент покрытия | Оборотный капитал / Краткосрочные обязательства | < 3,2 | < 2 | < 1 |

Источник: [9].

Другим примером применения скоринга является модель простого скорингового анализа Дюрана (работа Дэвида Дюрана Risk Elements in Consumer Instalment Financing, 1941 год). На основе информации, полученной от коммерческих банков, Дюран проанализировал сотни положительных и отрицательных кредитных историй, разработав систему «весов» для определения итогового скорингового балла потенциального заёмщика [10]. В модели Дюрана для определения степени кредитного риска используются различные факторы, которые могут характеризовать кредитоспособность заёмщика. Среди них: пол, возраст, срок проживания в одном месте, профессия, финансовые показатели деятельности и др. [11].

Сущность скорингового метода заключается в определении факторов, которые могут привести к дефолту компании, а также в определении веса каждого из этих факторов. Скоринговый метод может быть интерпретирован как с точки зрения определения вероятности дефолта, так и с точки зрения классификации потенциальных заёмщиков [5, с. 20].

Существует четыре основных подхода к разработке многомерной кредит-скоринговой системы: линейная вероятностная модель, логит-модель, пробит-модель, а также модель дискриминантного анализа. При этом арсенал статистических инструментов в скоринговых системах значительно шире. Современные подходы включают: дерево принятия решений, KNN-анализ (метод k-ближайших соседей), байесовские классификаторы, SVM (машины опорных векторов), MARS-сплайны и нейросетевые архитектуры [12].

Скоринговые модели имеют вид [12]:

$$Z = a_1 \times X_1 + a_2 \times X_2 + \dots + a_k \times X_k, \text{ где}$$

Z – значение оценки скоринга (скоринговый балл);

a_k – весовые коэффициенты, характеризующие значимость факторов риска;

X_k – факторы риска, определяющие кредитоспособность заёмщика.

Таким образом, коэффициенты значений a_1, \dots, a_k , являются весами, определяющими значимость соответствующих факторов риска X_1, \dots, X_k .

Широко известной моделью оценки риска дефолта стала Z-модель (или модель Z-дискриминанта, Z-скоринга), предложенная Альтманом в 1968 году. Z-модель построена на основе мультипликативного дискриминантного анализа (МДА) — зависящая переменная определяется как сложение произведений отдельных показателей деятельно-

сти компании и весовых коэффициентов, которые были рассчитаны в рамках модели. (Переменные, используемые в МДА, должны соответствовать закону нормального распределения. Также модель МДА не имеет дела с нелинейными ситуациями. Начиная с 1980-х годов некоторые исследователи стали использовать логит- и пробит-модели, которые устанавливают менее жесткие требования, чем МДА.)

В выборку Альтман включил 66 предприятий, половина из которых стала банкротами в период 1946–1965 годов, другая половина работала успешно. В первоначальный анализ было включено 22 коэффициента, которые согласно гипотезе были релевантны для прогнозирования банкротства той или иной компании. По результатам расчета в модель вошли пять коэффициентов, каждому из которых был присвоен определенный вес.

У модели существует несколько модификаций. (В разное время Альтманом были предложены также двухфакторная модель и семифакторная модель.) Особое распространение получила пятифакторная Z-модель, применяемая для публичных компаний. Для организаций, не представленных на бирже, используется её адаптированная версия — в расчетах рыночная капитализация заменяется на балансовую стоимость акций, что повышает точность оценки в условиях ограниченной рыночной информации. Она основывается на данных финансовой отчетности и рыночных показателях компании. Итоговая функция выглядит следующим образом:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5,$$

где

Z — дискриминантная функция, значение которой говорит о предполагаемом банкротстве;

X_1 — отношение оборотного капитала к совокупным активам; у тех компаний, которые имеют постоянные операционные потери, данный показатель будет снижаться.

X_2 — отношение нераспределённой прибыли прошлых лет к совокупным активам; компании, которые имеют высокий показатель, скорее всего финансируют свои активы за счёт собственных средств, а не за счёт привлечённых.

X_3 — отношение прибыли до уплаты процентов и налогов к совокупным активам; отражает рентабельность активов.

X_4 — отношение рыночной капитализации к полной балансовой стоимости долговых обязательств; данный коэффициент говорит о том, на-

сколько может быть снижена рыночная стоимость компании, перед тем как стоимость обязательств превысит стоимость активов (то есть компания станет неплатёжеспособной).

X_5 – отношение объёма реализации к совокупным активам; отражает потенциал компании в части создания выручки.

Для скорингового балла Z были введены три интервала оценки кредитоспособности компании: при $Z > 2,99$ финансовое состояние предприятия является устойчивым, риск дефолта минимален. При $Z < 1,81$ предприятие является несостоятельным, риск дефолта крайне высок. При Z в интервале $1,81 - 2,99$ финансовое состояние предприятия является неопределённым. Таким образом, если финансовое состояние заёмщика классифицируется со значением ниже критического ($1,81$), банку не следует кредитовать данного заёмщика. Выбор оптимального порога отсечения при кредитного скоринге может также зависеть от экономических условий. Так, если ожидается экономическая рецессия, то порог отсечения может быть поднят, чтобы уменьшить вероятность предоставления кредитов плохим заёмщикам [5, с. 20] (При этом повышается вероятность так называемой «ошибки второго рода», что в действительности хорошим заёмщикам в предоставлении кредита будет отказано.

Другим вектором исследования кредитных рисков на основе скоринга являются логит и пробит модели. При оценке дефолта используется бинарная зависимая переменная, значения которой может принимать 1 — при дефолте (банкротстве) и 0 при отсутствии такового ($y = \{0,1\}$).

В логит-моделях функциональная зависимость имеет вид:

$$f(x) = 1 + e^{-x}, \text{ где}$$

x — независимая переменная;

$f(x)$ — вероятность дефолта;

e — функция экспоненты (число Эйлера — основание натуральных логарифмов).

В 1980 году Олсон одним из первых применил метод логистического регрессионного анализа (логит-модели, при этом вероятность дефолта в логит-моделях находится в интервале $[0;1]$.) для оценки вероятности банкротства.

Стоит отметить, что до исследований Олсона зарубежный ученый Д. Чессер еще в 1974 г. разработал логит-модель для анализа финансового состояния предприятий, включив в неё шесть ключевых факторов. Основу его работы составила выборка из 74 компаний.

Олсоном также был рассчитан коэффициент вероятности банкротства Z , который позволял диверсифицировать компании на «хороших» и «плохих», то есть потенциальных банкротов. Объем данных, использованных Олсоном, оказался значительнее, чем в исследовании Альтмана: в выборку вошли 105 обанкротившихся и 2058 стабильно функционирующих компаний за период 1970–1976 гг. (с анализом их финансовой отчетности за три года до банкротства). На основе расчётов множества коэффициентов Олсон выделил 9 наиболее релевантных, сформировав итоговую девятифакторную модель:

$$Z = -1,3 - 0,4 \cdot X_1 + 0,6 \cdot X_2 - 1,4 \cdot X_3 + 0,1 \cdot X_4 - 2,4 \cdot X_5 - 1,8 \cdot X_6 + 0,3 \cdot X_7 - 1,7 \cdot X_8 - 0,5 \cdot X_9, \text{ где}$$

Z — функция логистической регрессии, значения которой свидетельствуют о вероятности наступления банкротства;

X_1 — натуральный логарифм отношения совокупных активов к индексу-дефлятору валового национального продукта;

X_2 — отношение совокупных обязательств к совокупным активам;

X_3 — отношение рабочего капитала к совокупным активам;

X_4 — отношение текущих обязательств к текущим активам; $X_5 = 1$, если совокупные обязательства превышают совокупные активы, если наоборот, то равен 0;

X_6 — отношение чистой прибыли к совокупным активам;

X_7 — отношение выручки от основной деятельности к совокупным обязательствам; $X_8 = 1$, если чистая прибыль была отрицательной последние два года, если наоборот, то показатель равен 0;

X_9 — отношение разницы между чистой прибылью в последнем отчётном периоде и чистой прибылью в предшествующем отчётном периоде к сумме чистой прибыли в последнем отчётном периоде, взятой по модулю, и чистой прибыли в предшествующем отчётном периоде, взятом по модулю.

В пробит моделях функциональная зависимость основывается на нормальном распределении, что в свою очередь требует большого объёма выборки (Примером использования пробит модели является исследование М. Змиевского, проведённое в 1984 году. Модель строилась на основании трёх финансовых коэффициентов. В выборку вошли 840 компаний в период с 1972

по 1978 года.) [6, с. 32]. Модель имеет вид [13, с. 15]:

$$p(x) = P(Y=1 | X=x) = \Phi(xTb) \text{ где,}$$

Φ — функция вероятности стандартного нормального распределения;

b — неизвестные параметры, которые необходимо оценить;

Y — независимая переменная, принимающая значение 1 (дефолт) или 0 (отсутствие дефолта);

X — вектор независимых переменных $X = \{X_1 \dots X_N\}$;

T — оператор транспонирования.

Скоринговая Z-модель имеет несколько оговорок [5, с. 21].

Во-первых, модель является линейной, в то время как путь к банкротству линейным не является (отношение между X — факторами банкротства также могут быть нелинейны).

Во-вторых, модель опирается преимущественно на бухгалтерские коэффициенты. Однако в большинстве стран бухгалтерская отчётность публикуется дискретно (например, ежеквартально) и отражает исторические балансовые показатели. Это ставит под сомнение способность скоринговых моделей своевременно идентифицировать компании с риском стремительного ухудшения финансового состояния [14, с. 93].

В-третьих, оптимальные значения коэффициентов могут отличаться от отрасли к отрасли, что не позволяет рассматривать данную методику как универсальную.

Альтман и Олсон стали первыми исследователями, применившими МДА и логистический регрессионный анализ соответственно для прогнозирования вероятности банкротства предприятий. Последующие исследования исходили из таких же принципов, что и модели Альтмана и Олсона.

Также следует отметить, что на практике могут применяться модели Таффлера-Тишоу (четырёхфакторная модель была предложена в 1977 году), модель Конана-Голдера (разработана в 1979 году для французских промышленных, строительных, транспортных компаний), модель Спринггейта (модель разработана в 1979, включает четыре фактора), модель Фулмера (модель основана на 9 коэффициентах, разработана в 1984 году). Наконец, исследователями Иркутской государственной экономической академии была предложена четырёхфакторная R-модель, которая находит своё применение в российских условиях.

На сегодняшний день скоринг является популярной процедурой, который при этом постоянно

развивается, исследуя новые факторы и методы оценки заёмщика (особенно это проявляется на примере скоринга заёмщиков, которые являются физическими лицами — так, в качестве независимых переменных в моделях могут быть использованы данные, агрегированные из социальных сетей). Можно выделить несколько разновидностей скоринга, который могут быть классифицированы в соответствии с жизненным циклом кредита.

Application-scoring, или «скоринг заявки» — это система оценки кредитоспособности заёмщиков для получения кредита.

Fraud scoring, или скоринг мошенничества представляет собой вероятностную оценку мошеннических действий со стороны потенциального или текущего заёмщика.

Behavioral-scoring, или поведенческий скоринг, в основе которого положена вероятностная оценка финансовых действий заёмщика.

Наконец, Collection scoring, или «скоринг взысканий» прибавляет собой скоринг-систему для работы с невозвращёнными кредитами.

Рыночные модели

В государствах с развитыми фондовыми рынками активно используются модели оценки вероятности дефолта, базирующиеся на гипотезе объективности рыночной стоимости активов. Указанные методики рассчитывают риск неплатежеспособности компании, опираясь на анализ динамики биржевых котировок ее ценных бумаг [13, с. 15].

С развитием рынка производных финансовых инструментов исследования риска дефолта стали включать забалансовые инструменты (off-balance sheet instruments), такие как кредитные дефолтные свопы, опционы и пр. Кроме того, банкам необходимо было учитывать риски не только индивидуального заёмщика, но и всего портфеля [15, с. 1722].

Рыночные модели формируются на основе данных, доступных профессиональным участникам рынка ценных бумаг, включая котировки долговых инструментов и производных финансовых продуктов (таких как кредитные дефолтные свопы).

Структурные модели (structural models), относящиеся к категории рыночных, предполагают анализ динамики активов компании, структуры её капитала, параметров долговых обязательств и иных показателей [16, с. 81]. Эти модели базируются на гипотезе, согласно которой стоимость компании представляет собой колл-опцион на её

активы. В данном контексте выдача кредита компании интерпретируется как приобретение её активов у акционеров с одновременной передачей им права выкупа (колл-опциона). Цена исполнения такого опциона соответствует размеру кредиторской задолженности, а срок исполнения — периоду до погашения обязательства [6, с. 18].

Так, компания финансируется из собственного капитала S и долговых обязательств номиналом B (например, облигации или банковские кредиты) со сроком погашения T ; при этом стоимость активов компании V_t описывается броуновским движением. Компания находится в состоянии дефолта, если стоимость активов в момент упадёт ниже стоимости долговых обязательств ($V_t \leq B$). Источником неопределённости, которая влияет на кредитный риск, в этом отношении является рыночная капитализация компании.

Преимущество данных моделей состоит в том, что они позволяют объяснить причины возникновения дефолта, который является функцией эмпирически наблюдаемых значений.

Основополагающий вклад в разработку методологии оценки кредитных рисков внесли исследования Блэка и Шоулса (1973), дополненные научными изысканиями Мертона (1974). Последний предложил инновационную структурную модель, связавшую вероятность дефолта компании с её капитализацией и рыночной стоимостью активов. Важно отметить, что Мертон адаптировал теорию опционного ценообразования для оценки долговых обязательств в условиях риска банкротства, заложив основу для целого класса моделей [14, с. 105]. Развитие его идей привело к созданию модели KMV компанией-разработчиком, которая впоследствии была интегрирована в аналитический инструментарий рейтингового агентства Moody's.

Принципиально иной подход демонстрируют модели сокращённой формы (reduced-form), опирающиеся на анализ рыночных индикаторов: динамики спредов доходности над безрисковыми активами, котировок кредитных дефолтных свопов (CDS) и стоимостных параметров долговых инструментов [6, с. 21]. В отличие от структурных моделей, акцентирующих экономические причины дефолта через призму балансовой отчетности, данный класс методов не рассматривает триггеры несостоятельности, фокусируясь исключительно на вероятностной оценке события дефолта, который может произойти в произвольный момент времени.

В рамках данных моделей измеряется интенсивность дефолтов (default rate или default intensity). Таким образом, стоимость ценных бумаг определяется на основе предположения, что они подвержены риску дефолта, а их процентная ставка является безрисковой с поправкой на интенсивность дефолтов [16, с. 81].

В качестве базовой модели данного подкласса выступает исследование Ярроу и Тернбулла (известное также под термином «редуцированные модели»). Ученые, усовершенствовав подход Мертона, разработали метод оценки производных финансовых инструментов, интегрирующий условия непрерывности и стохастический характер функции дефолта, основанный на временной структуре процентных ставок [6, с. 21].

Недостаточная развитость финансового рынка в России, а также закрытость финансовой информации о деятельности компаний создаёт определённые ограничения для внедрения в российскую практику управления рисками широко используемых за рубежом методов оценки кредитоспособности предприятий.

Альтернативные модели оценки вероятности дефолта

Перспективным направлением в оценке рисков дефолта заемщиков выступают модели, базирующиеся на искусственных нейронных сетях (artificial neural networks). Теоретические основы нейросетей были заложены в 1943 г. благодаря работе исследователей В. Питтса и В. Маккаллоха, которые ввели концепцию искусственного нейрона и разработали его формализованную схему. Нейронные сети представляют собой математические структуры, имитирующие принципы функционирования биологических нейронных систем.

Главное преимущество данной методологии заключается в способности к автономному обучению: каждое новое наблюдение, интегрируемое в модель, повышает точность алгоритма за счет автоматической корректировки структурных взаимосвязей между переменными.

Искусственные нейронные сети симулируют процесс обучения, которое заключается в том, что сеть находит коэффициент связи между нейронами. В процессе обучения выявляются сложные зависимости между данными на входе и данными на выходе.

Архитектура искусственных нейронных сетей имеет следующие элементы: вход (inputs), веса (weights), скрытый слой (hidden layer) и выход (output).

На рисунке 1 представлена двухуровневая нейронная сеть с двумя скрытыми слоями и n входами: $x_1, x_2 \dots x_n$ отражает данные, полученные системой на входе (например, финансовые показатели компании). Каждой информации присваивается вес ($w_{11}, w_{21} \dots w_{n1}$), который определяет относительную значимость каждого скрытого уровня

(y_i). Модель предполагает выбор оптимального типа нейронной сети, количество слоёв и нейронов, что может быть рассмотрено как недостаток. Кроме того, задача по поиску оптимального алгоритма является крайне трудоёмкой, так как требуется большое количество итераций по проверке сетей.

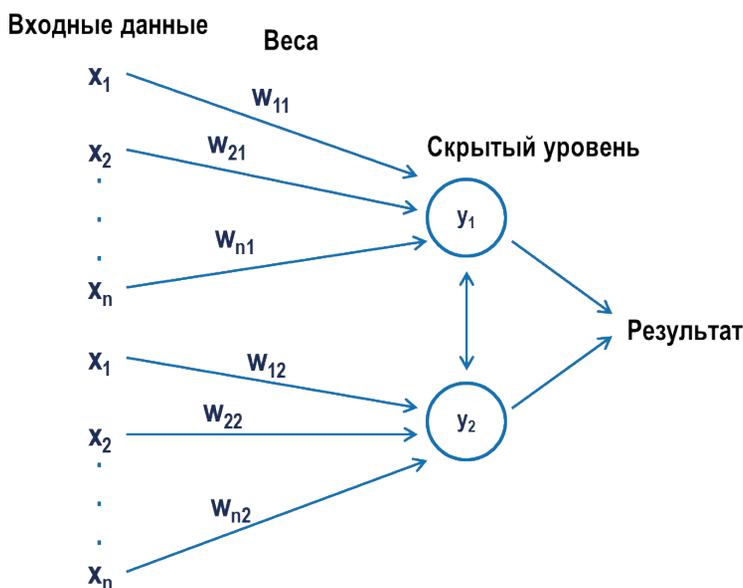


Рис. 1. Схема искусственной нейронной сети
 Источник: [5, с. 11].

При применении нейронных сетей для оценки вероятности дефолта формируется исторический массив данных, включающий финансовые, нефинансовые и прочие показатели деятельности заёмщика (на входе). Ключевая задача состоит в том, что необходимо классифицировать заёмщика в одну из возможных категорий надёжности (на выходе). По сути, нейронные сети могут стать альтернативой регрессионным моделям, которые могут учитывать нелинейные зависимости факторов риска [13, с. 15].

Среди сложностей применения моделей на основе нейронных сетей содержится то, что часто найденные зависимости сложно поддаются экономической интерпретации.

Перспективным направлением в сфере риск-менеджмента стало использование методов нечёткой логики (fuzzy logic) для прогнозирования дефолтов. В отличие от классических подходов, которые базируются на вероятностных оценках и строгих принципах теории множеств (set theory) [17, с. 3], современные решения на основе нечётких моделей позволяют работать с неточными или качественными данными, повышая точность

прогнозов в условиях неопределённости. Соответственно, модели на основе нечёткой логики имеют дело с теорией нечётких множеств (fuzzy set theory).

Принципиальное различие между классической теорией множеств и нечётким множеством заключается в характере включения элемента. Если в первом случае элемент либо включён, либо нет, то в случае с нечётким множеством элемент включается с определённой степенью истины, которая лежит в интервале $[0; 1]$.

Модели на основе нечёткой логики могут послужить альтернативой для традиционной классификации, например, в рамках формирования кредитного скоринга.

Предположим, существует три уровня риск-скора: низкий, средний и высокий. На основе классической теории множеств, всё множество состоит из трёх включённых подмножеств. Таким образом, как только известен риск-скор, уровень риска однозначно определён. Например, если риск-скор равен 3,5 баллам, то это означает, что истина о том, что данный риск-скор является высоким, соответствует 100% (рисунок 2).



Рис. 2. Кредитный скоринг на основе классического множества

Источник: [13, с. 7].

В рамках теории нечётких множеств каждое множество имеет свою собственную функцию принадлежности (membership function), которая определяет степень истинности, что элемент принадлежит к данному множеству. Например, скор-счёт

3,5 балла означает, что 60% истинности, что риск является высоким, и 22% — средним. При этом ложью является то, что данный скор-счёт является низким (рисунок 3).

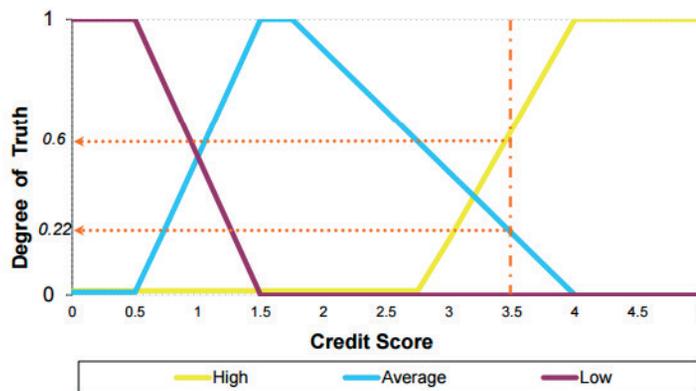


Рис. 3. Кредитный скоринг на основе нечёткого множества

Источник: [13, с. 8].

Вывод

Таким образом, элемент может быть включен в более чем одну классификацию, исходя из уровня истинности. Таким образом, достоинством данного вида метода является способность включать в анализ множество переменных, которые сложно математически однозначно определить [6, с. 38].

Несмотря на разнообразие моделей, каждая из них имеет свои ограничения, связанные с методологией, доступностью данных и универсальностью применения. В условиях недостаточно развитых финансовых рынков, таких как в России,

внедрение некоторых зарубежных методов может быть затруднено.

В целом, исследование подчеркивает важность выбора подходящей модели оценки кредитного риска в зависимости от конкретных условий и задач, стоящих перед финансовыми учреждениями. Можно отметить, что дальнейшее развитие методов оценки кредитного риска будет связано с использованием более сложных и адаптивных подходов, таких как нейронные сети и нечёткая логика, которые способны учитывать нелинейные зависимости и работать с большими объёмами данных.

Список источников

1. Шакуров А. А., Сланов В. П. Современные подходы к оценке кредитного риска в банковской деятельности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 15, № 12(153). С. 175–180.
2. Помазанов М. В. Двухпараметрическая формула срочной структуры вероятности дефолта // Финансы и кредит. 2018. Т. 24, № 8(776). С. 1920–1937.
3. Altman E. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy // The Journal of Finance. 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609.
4. Brown K., Moles P. Credit Risk Management. Edinburgh Business School — Heriot Watt University, United Kingdom, 2008.
5. Saunders A., Allen L. Credit Risk Measurement: New Approaches to Value-at-Risk and Other

- Paradigms. 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc., 2002. 319 p.
6. *Тотьмянина К. М.* Моделирование вероятности дефолта корпоративных заёмщиков банков: дис... канд. экон. наук. Москва: НИУ ВШЭ, 2014. 133 с.
 7. *Rouse N. C.* Bankers' Lending Techniques [Электронный ресурс]. Global Professional Publishing, 2002. URL: https://books.google.ru/books?id=--oeP4t-ckoC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (дата обращения: 01.03.2025).
 8. *Beaver W.* Financial Ratios as Predictors of Failure // *Journal of Accounting Research*. 1966. Vol. 4. P. 71–111.
 9. *Бойков В. А., Зуйкова Е. В., Лысенко А. А.* Анализ вероятности банкротства предприятия на основе модели Бивера, дополненной интегральной оценкой риска банкротства // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2023. Т. 13, № 7–1. С. 396–409.
 10. *Крутов Р. А.* Преимущества и недостатки кредитного скоринга как метода оценки кредитоспособности потенциального заемщика // *Тенденции развития науки и образования*. 2021. № 70–3. С. 45–49.
 11. *Султанова К. Т.* Методика кредитного скоринга в оценке финансового положения потенциального заемщика [Электронный ресурс] // *Педагогическая наука и практика*. 2020. № 1(27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-kreditnogo-skoringa-v-otsenke-finansovogo-polozheniya-potentsialnogo-zaemshchika> (дата обращения: 04.03.2025).
 12. *Зубарев И. С.* Возможность Z-модели Альтмана прогнозировать корпоративные финансовые затруднения российских компаний // *Вестник евразийской науки*. 2020. Т. 12, № 3. С. 34.
 13. *Жевага А. А., Карминский А. М., Кузнецов И. В., Моргунов А. В.* Моделирование вероятности дефолта корпоративных заемщиков [Электронный ресурс] // *Управление финансовыми рисками*. 2016. № 1. С. 12–26. URL: <https://grebennikon.ru/article-s8dk.html>.
 14. *Фантаццини Д.* Эконометрический анализ финансовых данных в задачах управления риском // *Прикладная эконометрика*. 2008. № 4(12). С. 91–137.
 15. *Altman E., Saunders A.* Credit Risk Measurement: Developments over the Last 20 Years // *Journal of Banking & Finance*. 1998. Vol. 21. P. 1721–1742.
 16. *Фабоцци Ф.* Справочник по ценным бумагам с фиксированной процентной ставкой: в 2 т. Т. 1: Основы / пер. с англ.; под ред. Ф. Фабоцци, С. Манна. 7-е изд. Москва: Вильямс, 2008. 913 с.
 17. *Shang K., Hossen Z.* Applying Fuzzy Logic to Risk Assessment and Decision-Making [Электронный ресурс]. 2013. 59 p. URL: <https://www.cia-ica.ca/docs/default-source/2013/213102e.pdf?sfvrsn=2>.

References

1. *Shakurov, A. A., Slanov, V. P.* (2024) *Sovremennye podhody k ocenke kreditnogo riska v bankovskoj deyatel'nosti* [Modern approaches to credit risk assessment in banking]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 15(12)(153), pp. 175–180.
2. *Pomazanov, M. V.* (2018) *Dvuhparametricheskaya formula srochnoj struktury veroyatnosti defolta* [Two-parameter formula for term structure of default probability]. *Finansy i kredit*, 24(8)(776), pp. 1920–1937.
3. *Altman, E.* (1968) *Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*. *The Journal of Finance*, 23(4), pp. 589–609.
4. *Brown, K., Moles, P.* (2008) *Credit Risk Management*. Edinburgh Business School — Heriot Watt University, United Kingdom.
5. *Saunders, A., Allen, L.* (2002) *Credit Risk Measurement: New Approaches to Value-at-Risk and Other Paradigms*. 2nd ed. John Wiley & Sons, 319 p.
6. *Totmyanina, K. M.* (2014) *Modelirovanie veroyatnosti defolta korporativnykh zayomshchikov bankov* [Modeling the probability of default of corporate bank borrowers]. PhD thesis, HSE, Moscow, 133 p.
7. *Rouse, N. C.* (2002) *Bankers' Lending Techniques*. Global Professional Publishing. Available at: <https://books.google.ru/books?id=--oeP4t-ckoC> (Accessed: 01.03.2025)
8. *Beaver, W.* (1966) *Financial Ratios as Predictors of Failure*. *Journal of Accounting Research*, 4, pp. 71–111.
9. *Bojkov, V. A., Zujkova, E. V., Lysenko, A. A.* (2023) *Analiz veroyatnosti bankrotstva predpriyatiya na osnove modeli Bivera, dopolnennoj integral'noj ocenкой riska bankrotstva* [Analysis of bankruptcy probability based on Beaver's model supplemented by integrated

- bankruptcy risk assessment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 13(7–1), pp. 396–409.
10. Krutov, R. A. (2021) Preimushchestva i nedostatki kreditnogo skoringa kak metoda ocenki kreditosposobnosti potencial'nogo zaemshchika [Advantages and disadvantages of credit scoring as a method for assessing borrower creditworthiness]. *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 70–3, pp. 45–49.
 11. Sultanova, K. T. (2020) Metodika kreditnogo skoringa v ocenke finansovogo polozheniya potencial'nogo zaemshchika [Credit scoring methodology for assessing potential borrowers' financial condition]. *Pedagogicheskaya nauka i praktika*, 1(27). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-kreditnogo-skoringa-v-otsenke-financevogo-polozheniya-potentsialnogo-zaemshchika> (Accessed: 04.03.2025)
 12. Zubarev, I. S. (2020) Vozmozhnost' Z-modeli Altmana prognozirovat' korporativnye finansovye zatrudneniya rossijskih kompanij [Capability of Altman's Z-model to predict corporate financial distress of Russian companies]. *Vestnik evrazijskoj nauki*, 12(3), p. 34.
 13. Zhegaga, A. A., Karminskij, A. M., Kuznecov, I. V., Morgunov, A. V. (2016) Modelirovanie veroyatnosti defolta korporativnyh zaemshchikov [Modeling the probability of default of corporate borrowers]. *Upravlenie finansovymi riskami*, 1, pp. 12–26. Available at: <https://grebennikon.ru/article-s8dk.html>
 14. Fantazzini, D. (2008) Ekonometricheskij analiz finansovyh dannyh v zadachah upravleniya riskom [Econometric analysis of financial data in risk management problems]. *Prikladnaya ekonometrika*, 4(12), pp. 91–137.
 15. Altman, E., Saunders, A. (1998) Credit Risk Measurement: Developments over the Last 20 Years. *Journal of Banking & Finance*, 21, pp. 1721–1742.
 16. Fabozzi, F. (ed.) (2008) Spravochnik po cennym bumagam s fiksirovannoj procentnoj stavkoj [Handbook of Fixed Income Securities]. 7th ed. Vol. 1. Moscow: Williams, 913 p.
 17. Shang, K., Hossen, Z. (2013) Applying Fuzzy Logic to Risk Assessment and Decision-Making. 59 p. Available at: <https://www.cia-ica.ca/docs/default-source/2013/213102e.pdf>

Информация об авторах:

А. А. ШАКУРОВ — кандидат педагогических наук, доцент;

В. П. СЛАНОВ — кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors:

A. A. SHAKUROV—Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor;

V. P. SLANOV—Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Вклад авторов:

А. А. ШАКУРОВ — проведение исследования; написание исходного текста; итоговые выводы;

В. П. СЛАНОВ — научное руководство.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

A. A. SHAKUROV — conducting research; writing the source text; final conclusions;

V. P. SLANOV — scientific guidance.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

ПРОБЛЕМЫ И ОСНОВНЫЕ ВИДЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В СФЕРЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Николай Валентинович Артемьев¹, Руслан Яковлевич Вакуленко², Ольга Викторовна Романченко³, Вероника Валерьевна Беспалова⁴, Елена Антоновна Сотниченко⁵

¹ *Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя, Московский университет имени С. Ю. Витте, Институт международных экономических связей*

² *Нижегородский государственный лингвистический университет имени Н. А. Добролюбова, Нижегородский государственный технический университет имени Р. Е. Алексеева, Волжский государственный университет водного транспорта*

³ *Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова*

⁴ *Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова*

⁵ *Национальный исследовательский университет «МЭИ»*

¹ *nikvalart@rambler.ru*

² *vakulenko_r@rambler.ru*

³ *ghjd1@mail.ru*

⁴ *veronika2002@yandex.ru*

⁵ *sotnichenkoy@mpei.ru*

Аннотация. В данной статье раскрывается сущность и значимость малого бизнеса в эпоху современного XXI века, актуальность которого ежедневно возрастает. Ведь, как известно, объект нашего исследования занимает ключевую роль в социально-экономическом развитии любого государства, обеспечивая занятость населения, а также общую стабильность на рынке труда, увеличивая конкурентоспособность на мировой арене. Кроме того, следует отметить, что во многих странах именно малый бизнес выступает в качестве основного источника пополнений государственного бюджета страны. В связи с чем и можем отметить, что анализ системы налогообложения малого бизнеса с выявлением основных проблем и перспектив становится весьма актуальной задачей на сегодняшний день. Кроме того, в ходе проведенного исследования нами были рассмотрены основные формы налогообложения, в частности, специальные режимы, среди которых: упрощенная система налогообложения (УСН); патентная система налогообложения (ПСН); единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН); налог на профессиональный доход (НПД) и автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН). Соответственно, задачей предпринимателей становится выбор максимально оптимального и соответствующего его деятельности налогового режима с минимальными издержками производства. Тем самым ежедневно возрастает роль налогового стимулирования с целью успешного функционирования и развития малого бизнеса в той или иной стране.

Ключевые слова: малый бизнес, субъекты малого предпринимательства, экономика, налоговая политика, система налогообложения, специальные налоговые режимы

Для цитирования: Артемьев Н. В. Вакуленко Р. Я., Романченко О. В. и др. Проблемы и основные виды налогообложения в сфере малого предпринимательства в условиях социально-экономических

Original article

Accounting and taxation, analysis and audit

PROBLEMS AND MAIN TYPES OF TAXATION IN SMALL BUSINESS UNDER SOCIO-ECONOMIC CHANGES

Nikolay V. Artemyev¹, Ruslan Ya. Vakulenko², Olga V. Romanchenko³,
Veronika V. Bespalova⁴, Elena A. Sotnichenko⁵

¹ Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V. Ya. Kikot, Moscow University named after S. Yu. Witte, Institute of International Economic Relations

² Nizhny Novgorod State Linguistic University named after N. A. Dobrolyubov, Nizhny Novgorod State Technical University named after R. E. Alekseev, Volga State University of Water Transport

³ Plekhanov Russian University of Economics

⁴ St. Petersburg State Forest Engineering University named after S. M. Kirov

⁵ National Research University "MPEI"

¹ nikvalart@rambler.ru

² vakulenko_r@rambler.ru

³ ghjd1@mail.ru

⁴ veronika2002@yandex.ru

⁵ sotnichenkoy@mpei.ru

Abstract. This article reveals the essence and significance of small business in the era of the modern 21st century, the relevance of which is increasing daily. After all, as you know, the object of our study plays a key role in the socio-economic development of any state, providing employment of the population, as well as general stability in the labor market, increasing competitiveness in the world arena. In addition, it should be noted that in many countries it is small business that acts as the main source of replenishment of the state budget of the country. In this regard, we can note that the analysis of the taxation system of small business with the identification of the main problems and prospects is becoming a very urgent task today. In addition, in the course of the study, we considered the main forms of taxation, in particular special regimes, including: simplified taxation system (STS); patent taxation system (PTS); single agricultural tax (SAT); tax on professional income (NPI) and automated simplified taxation system (ASTS). Accordingly, the task of entrepreneurs is to choose the most optimal and appropriate tax regime for their activities with minimal production costs. Thus, the role of tax incentives for the successful functioning and development of small businesses in a particular country is increasing daily.

Keywords: small business, small business entities, tax policy, taxation system, special tax regimes

For citation: Artemyev N. V. Vakulenko R. Ya., Romanchenko O. V. et al. Problems and main types of taxation in small business under socio-economic changes // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 216–223 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.022>

© Артемьев Н. В. Вакуленко Р. Я., Романченко О. В., Беспалова В. В., Сотниченко Е. А., 2025

Введение. Несомненно, в деятельности любого государства особое место отводится именно системе налогообложения, роль которой особенно актуальна для субъектов малого предпринимательства.

Это, в первую очередь, связано с широким аспектом распространения различных сфер деятельности малого бизнеса, предприниматели которых довольно сильно заинтересованы в грамотном выборе и применении существующих специальных

режимов налогообложения с целью упрощения отчетности и минимизации налогового бремени.

Ведь каждый из нас осознает значимость и важность как на государственном, так и на региональном уровне развития малого бизнеса с целью обеспечения экономического роста и процветания на федеральном уровне.

В связи с чем и можем сделать вывод о важной роли малого бизнеса в финансовом пространстве любой страны.

Поскольку благодаря развитию малого предпринимательства в экономике решаются ряд глобальных социальных и экономических проблем, в частности: проблема безработицы из-за увеличения занятости населения, увеличивается рыночная конкуренция, внедряются различные новшества и инновации, растут налоговые поступления в бюджет страны и т. д.

К сожалению, даже на сегодняшний день существуют множество проблем, которые негативно сказываются на малом бизнесе.

Ярким доказательством данной мысли выступает доля малого бизнеса в валовом внутреннем продукте Российской Федерации за 2024 год, в котором он составил 22%.

Данное значение по сравнению с другими развитыми странами является довольно низким, что играет ключевую роль на ценах и качестве предоставляемых товаров или услуг, а также влияет на суммах поступлений в бюджет страны.

Соответственно, с целью решения проблем малого бизнеса требуется комплексная оценка и работа со стороны государства по обеспечению государственной поддержки и различных систем льготирования и помощи субъектам малого предпринимательства, оптимизации налоговой и информационной политики.

Таким образом, можем делать вывод об актуальности рассматриваемой нами темы научного исследования даже в эпоху современной реальности.

Ведь нельзя недооценивать тот факт, что развитие и полноценное существование малого бизнеса в контексте прерогативы роста налоговых поступлений и общего ВВП страны также находится в прямой зависимости от общей существующей в стране системы налогообложения.

В связи с чем и, на наш взгляд, снижение налоговых платежей, а также облегчение общей бюрократии в вопросах предоставлении налоговой отчетности смогут сыграть для предпринимателей решающую роль в вопросах развития малого бизнеса, охватывая больший сегмент предпринимателей,

готовых выплачивать налоги, что, в свою очередь, увеличит налоговые поступления в бюджет страны.

Ярким примером выступает розничная торговля продуктами питания на рынке малого бизнеса, поскольку в условиях наличия на рынке крупных сетевых магазинов, существование малого бизнеса ежедневно становится под вопросом, что требует государственной поддержки и помощи предпринимателям малого бизнеса с помощью создания для них выгодных налоговых условий.

На сегодняшний день система налогообложения Российской Федерации переживает не самые легкие времена, находясь в постоянной трансформации, что не всегда выражается с положительной стороны для налогоплательщиков из-за низкой информационной обеспеченности субъектов малого предпринимательства.

В налоговой системе представлены два основных режима по налогообложению: общепринятый и специальный, каждый из которых обладает как положительными, так и отрицательными чертами, которые будут раскрыты в процессе написания данной научно-исследовательской работы.

Цель и методология исследования

Итак, в качестве основополагающей цели нашего исследования выступает изучение сущности малого предпринимательства с акцентом на основные формы налогообложения в РФ.

Объектом данной научной работы служит малый бизнес.

В роли же предмета анализа — анализ основных специальных режимов налогообложения, присущих малому бизнесу.

В ходе проведенного исследования мы использовали различные источники информации, акцентировались на Налоговом кодексе РФ, а также применяли учебники, учебные пособия, статьи периодической печати и интернет-ресурсы, посвященные нашему исследованию.

Основная часть

Наверняка каждый согласится с мыслью о том, что в качестве основополагающей прерогативы развития любого государства выступает именно малое предпринимательство, значимость которого возрастает ежедневно.

Ведь, как мы понимаем, на формирование среднего класса, в первую очередь, оказывает влияние наличие в той или иной стране представителей малого бизнеса.

И наша страна — не исключение. Поскольку в Российской Федерации также по сегодняшний

день применяются различные методы по развитию и поднятию на новый уровень малого бизнеса.

Но, к сожалению, несмотря на множество попыток, пока что у объекта нашего исследования наблюдаются различные проблемы, которые негативно сказываются на общем экономическом фоне нашего государства.

На наш взгляд, в качестве одного из ключевых факторов медлительного роста малого бизнеса выступает действующая в стране система налогообложения.

Ведь на сегодняшний день предпринимателям приходится выплачивать ряд налогов как на получение прибыли, так и за трудоустройство сотрудников.

А для начинающего предпринимателя это выступает в качестве серьезного налогового бремени, тем более на начальном этапе открытия бизнеса, поскольку все систематические, а также в полном объеме выплаченные налоговые платежи значительно снижают общий бюджет компании, тем самым снижая ее конкурентоспособность.

Тем самым, в ходе проведенного нами исследования нами были выявлены основные недостатки нынешней системы налогообложения в Российской Федерации в контексте малого бизнеса, среди которых:

- Бюрократические сложности и запутанность налоговой системы, которые, в первую очередь, заключаются в несоблюдении основных требований Налогового законодательства РФ касемо прозрачности и понятности для всех членов налоговых отношений по точным суммам выплачиваемых налогов или сборов, а также об общем их порядке выплаты. Ведь в условиях сегодняшних реалий с целью выплаты налогов предпринимателю в обязательном порядке нужны соответствующие профессиональные знания и навыки, или же средства с целью найма высококвалифицированных специалистов в сфере бухгалтерского учета и налогообложения.

На сегодняшний день, как показывает практика, повсеместно наблюдается общая тенденция в рамках упрощения налоговой системы.

Но, следует отметить, что в нашей стране, мы становимся яркими свидетелями действующей сложной структуры, включающей в себя множество видов налогов, сборов, акцизов и т.д., что зачастую становится источником различных бухгалтерских ошибок по неверному отчислению налоговых средств в соответствующее русло, что, в свою очередь, приводит к пени и штрафам.

- Наличие высокого уровня налогового бремени для предпринимателей. Ведь, на наш взгляд, в нынешних условиях развития экономики зачастую процентные ставки налогов определяются без полного экономического анализа. Кроме того, мы становимся свидетелями ситуации, когда налогоплательщики вполне легальными способами снижают свои налоговые платежи.

- Нестабильность действующего законодательства.

- Затрудненность ведения налогового учета и отчетности, которые могут в будущем привести предпринимателя к различным штрафным санкциям.

Таким образом, можем сделать вывод, что основополагающей задачей любого государства должно быть создание результативной системы налогообложения субъектов малого предпринимательства с целью стимулирования роста и развития малого бизнеса.

То есть нужно прийти к такой системе, которая будет на равных основах защищать интересы и страны, и малого бизнеса.

Таким образом, нами были выявлены основные критерии эффективной системы налогообложения, к которым можно отнести соблюдение следующих принципов:

- Прозрачности, то есть доступности всех процессов, без сокрытий;

- Непротиворечивости;

- Возвращения взаимоотношений между государством и предпринимателями на безопасный, доверительный уровень.

Таким образом, обобщив всё вышесказанное, мы можем сделать вывод, что в качестве основополагающих проблем малого бизнеса в контексте налогообложения выступают: высокие налоговые ставки, бюрократические процедуры, сложная система налогообложения и недостаточная поддержка со стороны государства.

Дискуссии и результаты исследований

Как известно, в нашей стране существуют множество налоговых режимов, среди которых — общая система налогообложения (ОСН) и специальная система налогообложения, которая включает в себя:

- упрощенную систему налогообложения (УСН);

- патентную систему налогообложения (ПСН);

- единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН);

- налог на профессиональный доход (НПД);
- автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН).

Как известно, специальные режимы налогообложения направлены на снижение налогового бремени и общей документальной бюрократии малого бизнеса, согласно пункту 7 статьи 12 Налогового кодекса РФ.

Раскроем сущность каждой системы налогообложения.

Итак, начнем с того, что упрощенная система налогообложения освобождает от уплаты налога на доходы физических лиц, налога на имущество и прибыль.

В качестве базы для начисления налогов в данном конкретном случае могут послужить:

- Доходы — со ставкой 6%, при условии не превышения их 450 млн. руб.;
- Доходы минус расходы — со ставкой до 15% в зависимости от региона с обязательным условием не превышения доходов 450 млн. руб.

Что же касается патентной системы налогообложения, то ее могут использовать только те предприниматели, которые занимаются определенными видами деятельности, среди которых грузоперевозки, розничная торговля и т. д.

При этом для применения данной системы налогообложения важно обязательное соблюдение следующих требований:

- Не превышение количества рабочей силы 15 человек;
- Не превышение годовых доходов 60 млн. руб.;
- Отсутствие необходимости в обязательной маркировке.

Следующий специальный налоговый режим — единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН), который актуален для производителей сельскохозяйственной продукции.

Соответственно, для использования данного налогового режима необходимо обязательное соблюдение деятельности по производству, переработке и реализации сельскохозяйственной продукции.

Кроме того, из относительных новшеств в сфере налогообложения хотелось бы отметить налог на профессиональный доход, введенный в обиход с 2019 года.

С помощью данной системы учитываются доходы и уплаты налогов индивидуальных предпринимателей и самозанятых, не имеющих право

участвовать в торговых отношениях, а также нанимать сотрудников.

При этом важно отметить, что их годовой доход не должен превышать 2,4 млн. рублей.

И напоследок, автоматизированная упрощенная система налогообложения, введенная в обиход с 2022 года, освобождающая предпринимателей от самостоятельного подсчета налогов, сдачи деклараций и прочей отчетности, а также платить страховые взносы за сотрудников.

Тем самым, разобравшись с основными специальными налоговыми режимами, нами были выявлены некоторые аспекты проблем в сфере налогообложения, с которыми сталкивается малый бизнес на сегодняшний день.

Среди данных проблем можем отнести следующие составляющие:

- Наличие высокой налоговой нагрузки, что однозначно негативно сказывается на общем фоне малого бизнеса, приводя к его сокращению или же уходу в теневой сектор экономики;
- Нестабильное законодательство в сфере налогообложения, значительно увеличивающее затраты малого бизнеса;
- Большой арсенал налогов и сборов, создающих препятствия по грамотной и своевременной выплате налогов с целью исключения различных пеней или неустоек;
- Низкий уровень компетентности и финансовой грамотности предпринимателей;
- Трудности в общей системе налогообложения, которые увеличивают необходимость найма квалифицированных кадров по ведению бухгалтерского учета и налогообложения.

Вывод

Таким образом, разобравшись с сущностью малого бизнеса, а также изучив основные формы налогообложения субъекта нашего исследования, мы можем предложить следующие перспективы по совершенствованию системы налогообложения, среди которых:

- Усовершенствование действующей системы законодательства в сфере налогов с целью получения большей прозрачности, а также снижения налоговых ставок, предложение льгот для определенных категорий налогоплательщиков;
- Поиск решений по устранению проблем несоответствия налогового и гражданского законодательства;
- Повышение качества проводимых контрольных мероприятий за соблюдением налогового

законодательства, а также повышение ответственности за неуплату налогов.

Тем самым, обобщив всё вышесказанное, можем сделать вывод, что в эпоху нынешнего развития малого бизнеса без преобразований в сфере налогового законодательства, к сожалению, не обойтись.

На наш взгляд, данные изменения необходимы с целью достижения максимально удобного, прозрачного и грамотного механизма по выплате налогов с целью обеспечения как фискальной функции государства, так и общего развития малого бизнеса, без которого не обойтись.

Список источников

1. Байгузина Л. З. Проблемы упрощенной системы налогообложения в России // Современные научные исследования и разработки. 2022. Т. 2. № 1 (9). С. 26–28.
2. Бикметова З. М. Основные направления обеспечения финансовой безопасности предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 6 (1). С. 364–370.
3. Боброва О. С., Цыбуков С. И., Бобров И. А. Организация коммерческой деятельности: учебник и практикум. Москва: Издательство Юрайт, 2022. 332 с.
4. Бурова Л. А. Становление и развитие современной российской системы налогообложения малого предпринимательства: специальные налоговые режимы // Вестник БГУ. 2022. № 2–2. С. 140–149.
5. Кочесокова М. К. Роль и значение малого и среднего бизнеса в экономическом развитии // International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2023. № 7. С. 60–64.
6. Маркина Ю. В., Денисова Т. В. Особенности бухгалтерского учета организации на упрощенной системе налогообложения и совмещение ее с единым налогом на вмененный доход // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2024. Т. 10. № 2. С. 182–185.
7. Проданова Н. А., Зацаринная Е. И., Кротова Е. А., Лизяева В. В. Бухгалтерский учет на предприятиях малого бизнеса: учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 229 с.
8. Тисленко Д. Р. Специфические особенности малого бизнеса в РФ // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2021. № 3 (28). С. 143–147.
9. Хромова О. С. Сравнительная характеристика и анализ применения специальных налоговых режимов в РФ // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2022. Т. 4. С. 437–443.
10. Чие Е. Э., Корень А. В. Анализ направлений эффективного использования упрощенной системы налогообложения // Современные научные исследования и инновации. 2024. № 5–2 (37). С. 6.
11. Макаров И. Н., Бузулуцкая М. В., Костыря Ю. С. [и др.] Организационно-экономические процедуры взыскания налоговой задолженности на основе реестра решений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 12, № 11(152). С. 161–172. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.12.016. EDN COOFQQ.
12. Измайлова М. А., Пащенко Д. С., Комаров Н. М. [и др.] Приоритеты инновационного развития российской промышленности в эпоху цифровой трансформации экономики: Коллективная монография. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научный консультант», 2020. 286 с. ISBN 978-5-907196-94-0. EDN NTFITV.

References

1. Baiguzina, L. Z. (2022) Problemy uproschennoy sistemy nalogooblozheniya v Rossii [Problems of simplified taxation system in Russia]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i razrabotki*, 2(1), 26–28.
2. Bikmetova, Z. M. (2023) Osnovnye napravleniya obespecheniya finansovoy bezopasnosti predpriyatiya [Main directions of ensuring financial security of enterprises]. *Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki*, 6(1), 364–370.
3. Bobrova, O. S., Tsybukov, S. I., Bobrov, I. A. (2022) Organizatsiya kommercheskoy deyatelnosti: uchebnik i praktikum [Organization of commercial activity: textbook and workshop]. Moscow: Yurait, 332 p.
4. Burova, L. A. (2022) Stanovlenie i razvitie sovremennoy rossiyskoy sistemy

- nalogooblozheniya malogo predprinimatelstva: spetsialnye nalogovye rezhimy [Formation and development of modern Russian taxation system for small business: special tax regimes]. Vestnik BGU, 2–2, 140–149.
5. Kochesokova, M. K. (2023) Rol i znachenie malogo i srednego biznesa v ekonomicheskom razvitiy [Role and importance of small and medium business in economic development]. International Journal of Innovative Technologies in Economy, 7, 60–64.
 6. Markina, Yu. V., Denisova, T. V. (2024) Osobennosti buhgalterskogo ucheta organizatsii na uproschennoy sisteme nalogooblozheniya i sovmeschenie ee s edinyim nalogom na vmenenny dokhod [Features of accounting for organizations under simplified taxation system and its combination with single tax on imputed income]. Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment, 10(2), 182–185.
 7. Prodanova, N. A., Zatsarinaya, E. I., Krotova, E. A., Lizyaeva, V. V. (2024) Buhgalterskiy uchets na predpriyatiyakh malogo biznesa: uchebnoe posobie dlya vuzov [Accounting for small businesses: textbook for universities]. 2nd ed. Moscow: Yurait, 229 p.
 8. Tislenko, D. R. (2021) Spetsificheskie osobennosti malogo biznesa v RF [Specific features of small business in Russia]. Aktualnye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt, 3(28), 143–147.
 9. Khromova, O. S. (2022) Sravnitel'naya harakteristika i analiz primeneniya spetsialnyh nalogovyh rezhimov v RF [Comparative characteristics and analysis of special tax regimes application in Russia]. Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal «Kontsept», 4, 437–443.
 10. Chie, E. E., Koren, A. V. (2024) Analiz napravleniy effektivnogo ispolzovaniya uproschennoy sistemy nalogooblozheniya [Analysis of effective use directions of simplified taxation system]. Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii, 5–2(37), 6.
 11. Makarov, I. N., Buzulutskaya, M. V., Kostyrya, Yu. S. [et al.] (2024) Organizatsionno-ekonomicheskie protsedury vyzskaniya nalogovoy zadolzhennosti na osnove reestra resheniy [Organizational and economic procedures for tax debt collection based on decision register]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya, 12(11), 161–172. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.12.016. EDN COOFQQ.
 12. Izmailova, M. A., Pashchenko, D. S., Komarov, N. M. [et al.] (2020) Prioritety innovatsionnogo razvitiya rossiyskoy promyshlennosti v epohu tsifrovoy transformatsii ekonomiki [Priorities of innovative development of Russian industry in the era of digital economy transformation]. Moscow: Nauchnyy konsultant, 286 p. ISBN 978-5-907196-94-0. EDN NTFITV.

Информация об авторах:

Н. В. АРТЕМЬЕВ — доктор экономических наук, профессор;
Р. Я. ВАКУЛЕНКО — доктор экономических наук, профессор;
О. В. РОМАНЧЕНКО — кандидат технических наук, доцент;
В. В. БЕСПАЛОВА — кандидат экономических наук, доцент;
Е. А. СОТНИЧЕНКО — кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors:

N. V. ARTEMIEV — Doctor of Economics, Professor;
R. YA. VAKULENKO — Doctor of Economics, Professor;
O. V. ROMANCHENKO — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor;
V. V. BESPALOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
E. A. SOTNICHENKO — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Вклад авторов:

Н. В. АРТЕМЬЕВ — научное руководство; концепция исследования.
Р. Я. ВАКУЛЕНКО, О. В. РОМАНЧЕНКО — развитие методологии; участие в разработке учебных программ и их реализации; написание исходного текста; итоговые выводы.

В. В. БЕСПАЛОВА, Е. А. СОТНИЧЕНКО — участие в разработке учебных программ и их реализации; доработка текста; итоговые выводы.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

N. V. ARTEMYEV — scientific supervision; research concept.

R. YA. VAKULENKO, O. V. ROMANCHENKO — development of methodology; participation in the development of educational programs and their implementation; writing of the source text; final conclusions.

V. V. BESPALOVA, E. A. SOTNICHENKO — participation in the development of educational programs and their implementation; revision of the text; final conclusions.

The authors declare no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОЛОГИИ ПОДГОТОВКИ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ТОРГОВЛЕ

Виктор Макарович Заернюк¹, Шайдулла Нуруллоевич Гатиятулин²

¹ *Российский государственный геологоразведочный*

университет имени Серго Орджоникидзе, Москва, Россия

² *Московский университет имени С. Ю. Витте, Москва, Россия*

¹ *zvm4651@mail.ru, ORCID: 0000-0003-3669-0907*

² *sacha9@ya.ru, ORCID: 0009-0007-4208-9866*

Аннотация. Сегодня компании всё чаще сталкиваются с необходимостью раскрывать информацию о своей деятельности за рамками финансовых показателей. Нефинансовая отчетность становится важным инструментом демонстрации ответственности бизнеса перед обществом и окружающей средой. Особенно это касается торговой сферы, где влияние на экосистему выражено через логистику, трудовые отношения, потребление ресурсов и взаимодействие с покупателями. Однако формирование такой отчетности сталкивается с рядом сложностей: отсутствие общих стандартов, недостаточная нормативная база, трудности в количественной оценке социальных и экологических факторов, низкая сравнимость данных между организациями. В статье анализируются основные вызовы, связанные с составлением нефинансовой отчетности в торговых компаниях, а также рассматриваются возможные пути их преодоления с учетом международного опыта и развития ESG-подходов.

Ключевые слова: нефинансовая отчетность, ESG, устойчивое развитие, торговля, методология, стандарты отчетности

Для цитирования: Заернюк В. М., Гатиятулин Ш. Н. Проблемные аспекты методологии подготовки нефинансовой отчетности в торговле // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 7. Т. 3. С. 224–230; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.023>

Original article

Accounting and taxation, analysis and audit PROBLEMATIC ASPECTS OF THE METHODOLOGY FOR PREPARING NON- FINANCIAL REPORTING IN TRADE

Victor M. Zaernyuk¹, Shaidulla N. Gatiyatulin²

¹ Russian State Geological Prospecting University named
after Sergo Ordzhonikidze, Moscow, Russia

² Moscow University named after S. Yu. Witte, Moscow, Russia

¹ *zvm4651@mail.ru, ORCID: 0000-0003-3669-0907*

² *sacha9@ya.ru, ORCID: 0009-0007-4208-9866*

Abstract. Today, companies are increasingly faced with the need to disclose information about their activities beyond financial indicators. Non-financial reporting is becoming an important tool for demonstrating business responsibility to society and the environment. This is especially true in the trading sector, where the

impact on the ecosystem is expressed through logistics, labor relations, resource consumption and interaction with customers. However, the formation of such reports faces a number of difficulties: the lack of common standards, insufficient regulatory framework, difficulties in quantifying social and environmental factors, and low comparability of data between organizations. The article analyzes the main challenges associated with the preparation of non-financial reporting in trading companies, as well as considers possible ways to overcome them, taking into account international experience and the development of ESG approaches.

Keywords: non-financial reporting, ESG, sustainable development, trade, methodology, reporting standards

For citation: Zaernyuk V. M., Gatiyatulin Sh. N. Problematic aspects of the methodology for preparing non-financial reporting in trade // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 224–230 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.023>

© Заернюк В. М., Гатиятулин Ш. Н., 2025

Введение. В современных условиях бизнес выходит за рамки только экономической эффективности. Компании всё чаще оцениваются по таким критериям, как экологическая безопасность, социальная справедливость и качество корпоративного управления — то есть по принципам ESG. Одним из ключевых инструментов, позволяющих продемонстрировать выполнение этих требований, является нефинансовая отчетность.

Для торговой отрасли эта задача имеет свою специфику. Высокая динамика, разнообразие операций и обширный круг заинтересованных сторон создают дополнительные барьеры при формировании качественной и достоверной информации. Кроме того, в этой сфере пока не полностью сформированы четкие правила и подходы к сбору и представлению данных.

Целью данного исследования стало выявление ключевых проблем в методологии составления нефинансовой отчетности в торговых организациях и предложение практических рекомендаций по её улучшению.

В процессе исследования авторы использовали методы общелогического и теоретического уровней, такие как анализ, синтез, аналогия, объяснение, обобщение, группировка, систематизация и другие. Анализировались научные труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, занимающихся проблемами оценки результатов деятельности компаний в целях устойчивого развития.

Наибольший интерес представляют отдельные исследования российских ученых, таких как: Батылина Н. А., Ушанов И. Г., Штиллер М. В. [1; 8; 9], а также многих других авторов. Исследование Борисюк А. А., Гаджиева Г. М. [2] направлено на изучение возможно-

стей оценки нефинансовых отчетов с помощью финансовых и нефинансовых коэффициентов. Некоторые авторы считают, что разработка нефинансовых отчетов российского бизнеса находится в самом начале своего пути и «только предстоит столкнуться с проблемами анализа нефинансовой информации различного рода» [5]. По мнению отдельных авторов, «Нефинансовая отчетность — публичное предоставление информации о нефинансовых инициативах компании за предыдущий период с целью эффективного управления репутацией» [6]. Поэтому компаниям крайне важно правильно подходить к раскрытию нефинансовой информации в целях устойчивого развития.

Гребенникова В. А. отмечает, что многие торговые предприятия подходят к подготовке ESG-отчетов формально, так как не готовы к внедрению соответствующих метрик [4]. Она предлагает рассматривать эти данные как часть стратегического управления и подчеркивает важность комплексного подхода к оценке экологических и социальных эффектов.

Основная часть

В последние годы интерес к вопросам нефинансовой отчетности в России заметно возрастает, особенно на фоне усиления требований к устойчивому развитию и открытости компаний. Однако, как показывают многочисленные исследования, методология подготовки таких документов остаётся недостаточно проработанной, особенно в отрасли торговли.

Различия в отраслевой принадлежности, характере и направлениях деятельности предприятий оказывают существенное влияние на состав и содержание нефинансовых показателей их деятельности [10]. Нефинансовая отчетность представлена отчетами социального направления,

она раскрывает экологическую составляющую деятельности, а также виды интегрированных отчетов, отчеты по отраслевому признаку и отчеты ЦУР. Нефинансовые отчеты компаний, работающих на территории нашей страны, сгруппированы по отраслевому признаку.

В качестве основы для анализа публичных корпоративных нефинансовых отчетов используется Национальный регистр, поддерживаемый

Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП). Данный регистр включает сведения, добровольно предоставляемые российскими компаниями в рамках раскрытия нефинансовой информации. По данным РСПП [7], на период с 2001 по 2024 год в реестре размещено 1512 отчетов, представленных 270 организациями (рис. 1).

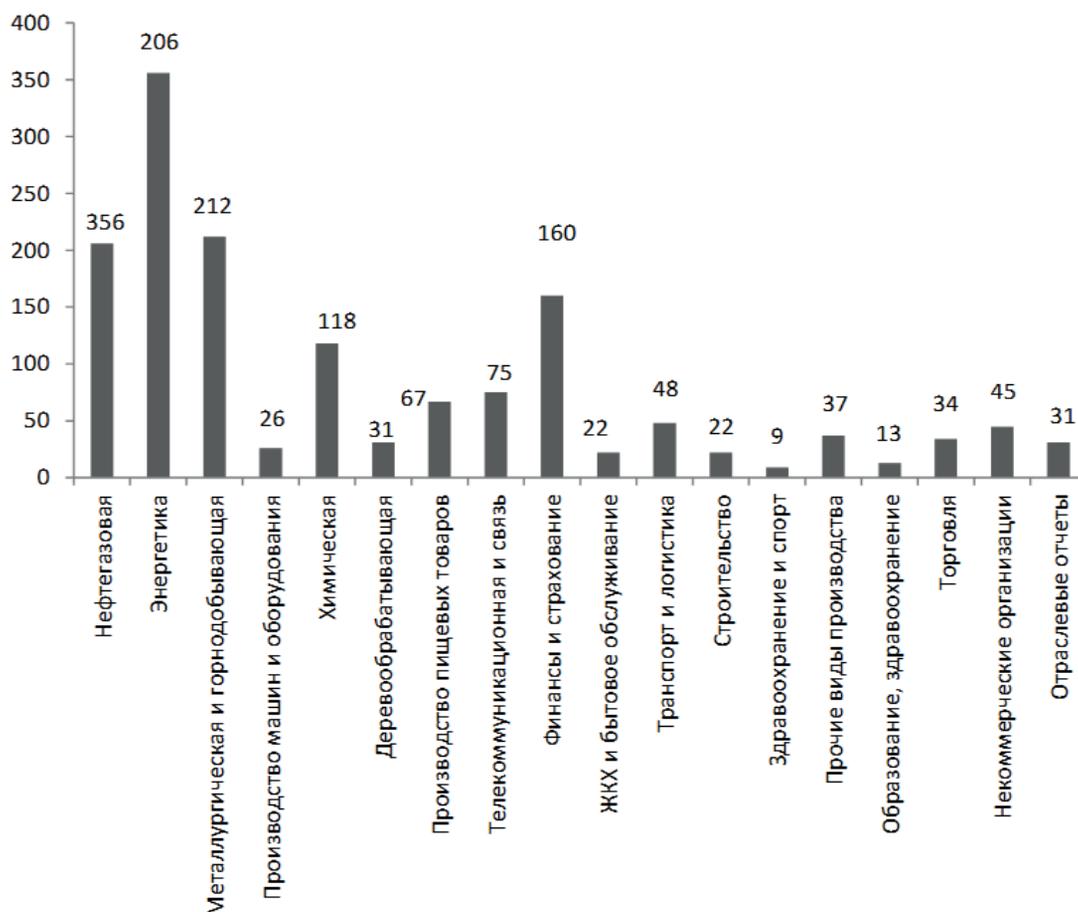


Рис. 1. Количество нефинансовых отчетов российских компаний по отраслям (по состоянию на 12 мая 2024 года), ед.

Источник: составлено авторами по данным [7].

Как следует из приведенных на рисунке 1 данных, количество нефинансовых отчетов торговых организаций невелико — всего только 34 отчета за отмеченный период. Низкая активность торговых компаний в представлении нефинансовой отчетности, на наш взгляд, можно объяснить слабой регламентацией, недостатком компетенций и ограниченной вовлеченностью внешних стейкхолдеров в сфере торговли.

Анализ отечественных источников позволяет сделать вывод, что проблема подготовки

нефинансовой отчетности в торговой отрасли актуальна и многогранна. Наиболее часто встречающиеся трудности:

- Отсутствие единых стандартов;
- Недостаточная регламентация;
- Сложности в количественном измерении социальных и экологических факторов;
- Низкий уровень вовлеченности руководства;
- Несравнимость данных между организациями.

Ученые едины во мнении: для решения этих вопросов необходимы изменения как на уровне государственной политики, так и внутри самих компаний — через внедрение устойчивых практик и повышение качества предоставляемой информации.

Рассматривая специфику нефинансовой отчетности в торговой отрасли, отметим следующее. Торговые компании занимают важное место в цепочке создания ценности — они находятся между производителями и конечными потребителями. Это делает их воздействие на общество и окружающую среду достаточно широким и разнообразным по ряду причин:

- высокое энергопотребление в торговых точках;
- значительная нагрузка на транспортную инфраструктуру;
- большое количество сотрудников и необходимость соблюдения трудовых прав;
- широкий круг контрагентов и поставщиков;
- возможность влиять на поведение потребителей через политику компании.

Поэтому при составлении нефинансовой отчетности торговые организации должны учитывать следующие аспекты:

- *Экологические* — потребление энергии, выбросы парниковых газов, обращение с отходами;
- *Социальные* — условия труда, обучение персонала, участие в благотворительных инициативах;
- *Управленческие* — прозрачность процессов принятия решений, антикоррупционная политика.

В процессе исследования выявлен ряд методологических трудностей подготовки нефинансовой отчетности организациями сферы торговли.

Одна из самых острых проблем — это нехватка унифицированных требований к структуре и содержанию нефинансовой отчетности. На международном уровне существует несколько популярных подходов: GRI, IFRS Sustainability Disclosure Standards, SASB, CDP и другие. Однако ни один из них не имеет обязательной силы для российских компаний. В результате каждая организация формирует данные по своему усмотрению, что снижает информативность отчетов и делает их сравнение затруднительным.

Второй важной причиной можно назвать недостаточно развитую нормативную базу в России. Несмотря на усилия Минфина РФ и других регуляторов, в стране до сих пор нет обязательных требований к раскрытию нефинансовой информации. Действующие рекомендации остаются добровольными, а это значит, что компании могут либо игнорировать отчетность, либо подходить к ней формально. Такой подход ограничивает как объём, так и качество предоставляемых данных.

Следующей причиной сложности методологического плана являются трудности количественной оценки показателей. Многие аспекты нефинансовой отчетности сложно перевести в числовые значения. Например, уровень вовлеченности сотрудников, влияние на местные сообщества или этические практики закупок — всё это относится к качественным характеристикам. Это создаёт сложности при анализе динамики и сопоставлении показателей между разными компаниями.

Дефицит знаний и организационных процессов также сказывается на возможности подготовить качественный нефинансовый отчет. Не все компании располагают квалифицированным персоналом, способным грамотно собирать, интерпретировать и оформлять нефинансовые данные. К тому же, часто наблюдается недостаточное понимание ценности такой отчетности внутри самой организации. Как следствие — формальный подход к её составлению без реального анализа и выводов.

Низкая сопоставимость данных между компаниями также может считаться причиной указанных выше трудностей. Из-за отсутствия общих правил и различий в методологиях сбора информации становится невозможно сравнивать данные даже среди участников одной отрасли. Для инвесторов и других заинтересованных сторон это создает барьер при принятии решений, снижая доверие к представленной информации.

Возможными путями решения выявленных проблем, по нашему мнению, могли бы стать:

а) *Создание национальных стандартов*

Для повышения качества и прозрачности нефинансовой отчетности в России целесообразно разработать собственные стандарты, учитывающие специфику экономики и отраслевые особенности. При этом можно опираться на опыт международных систем, таких как GRI

и IFRS Foundation, адаптировав их под локальные условия.

б) *Интеграция нефинансовой информации с финансовой отчетностью*

Связь между ESG-показателями и финансовыми результатами пока недостаточно выражена. Если начать рассматривать нефинансовую информацию как часть общей отчетности, это повысит её достоверность и поможет лучше оценивать влияние устойчивых практик на бизнес-результаты.

с) *Развитие профессиональных компетенций*

Компаниям необходимо уделять больше внимания обучению сотрудников, работающих с ESG-метриками. Также важно внедрять управленческие системы, которые будут ориентированы на долгосрочные, устойчивые цели развития бизнеса.

д) *Обязательное раскрытие информации крупными торговыми сетями*

Чтобы повысить ответственность и открытость, можно ввести обязательные требования к раскрытию нефинансовой информации для крупных торговых компаний и организаций с государственным участием. Это может стать первым шагом к формированию культуры устойчивого развития и прозрачности.

е) *Применение цифровых технологий*

Цифровизация открывает возможности для автоматизации сбора и анализа нефинансовых

данных. Средства вроде Big Data, искусственный интеллект и блокчейн могут помочь повысить точность, оперативность и надёжность представления информации, особенно в масштабах крупного бизнеса.

Вывод

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы.

1. Нефинансовая отчетность в торговой сфере находится на этапе активного развития. Её значение как инструмента демонстрации устойчивости и ответственности бизнеса перед обществом и инвесторами постоянно растёт. Однако сегодняшняя практика сталкивается с рядом методологических барьеров — отсутствие единых стандартов, недостаток регламентации, сложности в измерении социальных и экологических эффектов, дефицит кадров и слабая связь с финансовой отчетностью.

2. Преодоление этих вызовов требует совместных усилий: государство должно развивать нормативную базу, а компании — внедрять эффективные системы управления, обучать персонал и повышать культуру раскрытия информации.

3. Развитие нефинансовой отчетности в торговле — это стратегический шаг, позволяющий бизнесу укреплять свою репутацию, снижать риски и открывать новые горизонты роста на рынке.

Список источников

1. Батылина Н. А. Практика и проблемы внедрения нефинансовой отчетности в России // *Инновации. Наука. Образование*. 2021. № 33. С. 619–625.
2. Борисюк А. А., Гаджиев Г. М. Нефинансовая отчетность как инструмент «обратной связи» компании и проблемы ее развития в РФ // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. № 6–2 (76). С. 17–21.
3. Гаджиев Н. Г., Лазарева Н. В., Коноваленко С. А., Трофимов М. Н., Юсуфов Н. А. Публичная нефинансовая отчетность: отражение экологических аспектов развития и деятельности хозяйствующих субъектов // *Юг России: экология, развитие*. 2024. Т. 19, № 3. С. 204–218. DOI: 10.18470/1992-1098-2024-3-20.
4. Гребенникова В. А., Калашников П. В. Нефинансовая отчетность как информационная база для анализа инвестиционной привлекательности торговых предприятий // *Journal of Economy and Business*. 2020. Vol. 9–1 (67). DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10704.
5. Домбровская Е. Н., Быкова В. В. Состояние нефинансовой отчетности в России: тенденции и вызовы в условиях экономической нестабильности // *Экономические науки*. 2023. № 4 (221). DOI: 10.14451/1.221.68.
6. Мичурина Н. А. Проблемы и перспективы становления и развития нефинансовой отчетности в России // *Молодой учёный*. 2024. № 1 (1). DOI: 10.18572/3034-2341-2024-1-1-34-44.
7. Российский союз промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. URL: <https://rspp.ru>
8. Ушанов И. Г. Отраслевая структура публичной нефинансовой отчетности в Российской

- Федерации: эволюция и направления совершенствования // Аудит. 2022. № 4. С. 56–60.
9. Штиллер М. В., Нестерова А. А. Нефинансовая отчетность: ожидания и реальность // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 3 (147). С. 138–141.
10. Яхнина В. Интегрированная отчетность: перспективы и опыт применения в России [Электронный ресурс]. URL: <https://rspp.ru/upload/iblock/e15/491ed802401a8dadf57853cd29b22e38.pdf>

References

1. Batylyna, N. A. (2021) Praktika i problemy vnedreniya nefinansovoj otchetnosti v Rossii [Practice and problems of implementing non-financial reporting in Russia]. Innovacii. Nauka. Obrazovanie, 33, pp. 619–625.
2. Borisyuk, A. A., Gadzhiev, G. M. (2021) Nefinansovaya otchetnost' kak instrument «obratnoj svyazi» kompanii i problemy ee razvitiya v RF [Non-financial reporting as a company's "feedback" tool and problems of its development in the Russian Federation]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika, 6–2(76), pp. 17–21.
3. Gadzhiev, N. G., Lazareva, N. V., Konovalenko, S. A., Trofimov, M. N., Yusufov, N. A. (2024) Publichnaya nefinansovaya otchetnost': otrazhenie ekologicheskikh aspektov razvitiya i deyatel'nosti hozyajstvuyushchih sub'ektov [Public non-financial reporting: reflection of environmental aspects of development and activities of economic entities]. Yug Rossii: ekologiya, razvitie, 19(3), pp. 204–218. DOI: 10.18470/1992-1098-2024-3-20.
4. Grebennikova, V. A., Kalashnikov, P. V. (2020) Nefinansovaya otchetnost' kak informacionnaya baza dlya analiza investicionnoj privlekatel'nosti torgovyh predpriyatij [Non-financial reporting as an information base for analyzing the investment attractiveness of trade enterprises]. Journal of Economy and Business, 9–1(67). DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10704.
5. Dombrovskaya, E. N., Bykova, V. V. (2023) Sostoyanie nefinansovoj otchetnosti v Rossii: tendencii i vyzovy v usloviyah ekonomicheskoy nestabil'nosti [The state of non-financial reporting in Russia: trends and challenges in conditions of economic instability]. Ekonomicheskie nauki, 4(221). DOI: 10.14451/1.221.68.
6. Michurina, N. A. (2024) Problemy i perspektivy stanovleniya i razvitiya nefinansovoj otchyotnosti v Rossii [Problems and prospects of formation and development of non-financial reporting in Russia]. Molodoj uchyonyj, 1(1). DOI: 10.18572/3034-2341-2024-1-1-34-44.
7. Rossijskij soyuz promyshlennikov i predprinimatelej [Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs]. Available at: <https://rspp.ru>.
8. Ushanov, I. G. (2022) Otrasleyvaya struktura publichnoj nefinansovoj otchetnosti v Rossijskoj Federacii: evolyuciya i napravleniya sovershenstvovaniya [Industry structure of public non-financial reporting in the Russian Federation: evolution and directions for improvement]. Audit, 4, pp. 56–60.
9. Shtiller, M. V., Nesterova, A. A. (2024) Nefinansovaya otchetnost': ozhidaniya i real'nost' [Non-financial reporting: expectations and reality]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta, 3(147), pp. 138–141.
10. Yahina, V. Integrirovannaya otchyotnost': perspektivy i opyt primeneniya v Rossii [Integrated reporting: prospects and experience of application in Russia]. Available at: <https://rspp.ru/upload/iblock/e15/491ed802401a8dadf57853cd29b22e38.pdf>.

Информация об авторах:

В. М. ЗАЕРНЮК — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры минерально-сырьевого комплекса;

Ш. Н. ГАТИЯТУЛИН — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Управление бизнесом и сервисные технологии».

Information about the authors:

V. M. ZAERNYUK — Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Mineral Resources Complex;

SH. N. GATIYATULIN — Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Management and Service Technologies.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 657

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.024

ЦИФРОВАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ УЧЕТНЫХ ОБЪЕКТОВ В КОГНИТИВНОЙ МОДЕЛИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

*Инна Викторовна Поправко*¹

¹ *Воронежский государственный университет, Воронеж, Россия*

¹ *ipopravko@mail.ru*

Аннотация. В статье представлена концепция цифровой идентичности учетных объектов в контексте когнитивной модели бухгалтерского учета. Раскрыта ее онтологическая структура, предложена классификация атрибутов, проведен сравнительный анализ с традиционным подходом. Обоснованы преимущества когнитивной идентичности для обеспечения интероперабельности, прослеживаемости и интеграции с искусственным интеллектом.

Ключевые слова: цифровая идентичность, когнитивный учет, онтология, учетные объекты, искусственный интеллект

Для цитирования: Поправко И. В. Цифровая идентичность учетных объектов в когнитивной модели бухгалтерского учета // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 7. Т. 3. С. 231–241; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.024>

Original article

Accounting and taxation, analysis and audit DIGITAL IDENTITY OF ACCOUNTING OBJECTS IN THE COGNITIVE MODEL OF ACCOUNTING

Inna V. Popravko¹

¹ Voronezh State University, Voronezh, Russia

¹ *ipopravko@mail.ru*

Abstract. The article presents the concept of the digital identity of accounting objects within the context of a cognitive accounting model. It reveals the ontological structure of digital identity, proposes a classification of its attributes, and conducts a comparative analysis with the traditional approach. The advantages of cognitive identity are substantiated in terms of ensuring interoperability, traceability, and integration with artificial intelligence.

Keywords: digital identity, cognitive accounting, ontology, accounting objects, artificial intelligence

For citation: Popravko I. V. Digital identity of accounting objects in the cognitive model of accounting // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 231–241 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.024>

© Поправко И. В., 2025

Введение. В условиях цифровой трансформации экономики традиционные способы идентификации учетных объектов демонстрируют ряд ограничений. Исторически в бух-

галтерском учете применялись плоские табличные коды и первичные ключи в базах данных для обозначения объектов учета (счета, активы, контрагенты и пр.). Такие идентификаторы обеспечива-

ют уникальность записей, но несут минимальную семантику — они не отражают контекст и связи объекта. Например, код счета или инвентарный номер сами по себе не предоставляют информации о природе объекта, его состоянии или окружении, что затрудняет машинную интерпретацию.

Стандарт XBRL (eXtensible Business Reporting Language, расширяемый язык деловой отчетности), введенный для представления финансовой отчетности в машиночитаемом формате, улучшил структурирование данных, однако и он подвергся критике за изолированность тегов и вариативность, зависящую от решений компаний. Фактически, единицы отчетности в XBRL нередко представлены как отдельные фрагменты без достаточного контекста, что подрывает сопоставимость показателей между разными организациями и периодами [12, с. 2004].

Схожие проблемы характерны и для других систем идентификации, например, ISO/IEC 24760 (международный стандарт в области управления идентичностью) определяет идентичность как совокупность атрибутов, связанных с сущностью [9, с. 7]. Однако на практике учет нередко сводится к фиксации лишь одного атрибута-идентификатора (например, номера счета), в то время как прочие значимые характеристики остаются неформализованными. В результате традиционный подход к идентификации учетных объектов можно охарактеризовать как плоский и ненасыщенный — он не обеспечивает многомерного описания объекта, слабо отражает деловой и регуляторный контекст, с трудом увязывает взаимозависимые сущности.

Ограничения традиционных подходов к идентификации проявляются в нескольких аспектах. Во-первых, «плоская» структура кодов негибко реагирует на изменения: добавление новых типов данных или связей требует изменения схем баз данных и справочников.

Во-вторых, отсутствует явная семантическая связность: связи между учетными объектами (например, между активом и договором или между счетом и бизнес-процессом) не выражены в самих идентификаторах. Как отмечают исследователи, классические учетные системы, основанные на принципах двойной записи, не захватывают около 40% критически важного делового контекста транзакций [3, с. 1]. Это ведет к фрагментации данных и усложняет анализ. Например, при записи финансовой операции теряются сведения о бизнес-событиях, к которым она относится, что затруд-

няет последующую интерпретацию и принятие решений. Во многих компаниях отмечается, что традиционные учетные системы мало пригодны для извлечения полезной аналитической информации — по данным опросов, до 73% организаций признают неспособность таких систем обеспечивать полноценную бизнес-аналитику [3, с. 2].

В-третьих, недостаточная контекстуальность учетных идентификаторов усложняет контроль и аудит. Отсутствие семантических связей между записями требует ручной работы аудиторов и повышает риск ошибок. Проверка целостности данных затруднена, так как система не понимает логические отношения: например, невозможно автоматически вывести, что объект А является частью объекта Б, опираясь только на их коды [11, с. 8866].

В-четвертых, неэластичность и статичность идентификаторов препятствуют использованию данных для задач искусственного интеллекта. Современные алгоритмы машинного обучения и прогнозирования требуют богатого, связанного контекстом набора данных. Когда же транзакции представлены лишь набором чисел и кодов без описательной информации, применение ИИ (искусственного интеллекта) затруднено [8, с. 100819].

По сути, традиционные информационные системы учета, будучи ориентированы на проведение и хранение проводок, не содержат механизма понимания значений этих данных.

Между тем цифровая среда предъявляет новые требования к идентификации учетных объектов. Во-первых, необходима интероперабельность — возможность разных систем свободно обмениваться данными об объектах учета на семантическом уровне. Это важно для консолидации отчетности, сквозного управления цепочками поставок и других межорганизационных процессов [13, с. 2684].

Во-вторых, требуется полная машиночитаемость и формализованность данных учета. Регуляторы и участники рынка переходят к форматам, позволяющим автоматизированный сбор и обработку информации (пример — внедрение iXBRL (Inline eXtensible Business Reporting Language, встроенный расширяемый язык деловой отчетности), объединяющего человеко- и машиночитаемый формат отчетности). Однако одной формализованной разметки недостаточно — данные должны быть представлены так, чтобы машина понимала их смысл, а не только структуру [10, с. 3].

В-третьих, все большее значение приобретает объяснимость и прослеживаемость данных

(требование Explainable AI (объяснимый Artificial Intelligence, искусственный интеллект) и регуляторной прозрачности). Системы должны объяснять, откуда появились те или иные показатели, как они связаны между собой. Задача достижения прозрачности побуждает использовать графовые модели знаний, так, знания, оформленные в виде онтологического графа, позволяют трассировать связи и пути принятия решений, повышая доверие к ИИ [16, с. 5].

Наконец, в-четвертых, современная экономика динамична, поэтому идентификация учетных объектов должна поддерживать изменчивость во времени и контексте. Объект учета (например, основное средство или финансовый инструмент) проходит различные состояния за жизненный цикл, и цифровая идентичность должна отражать эти трансформации. Статичный код не способен нести историю изменений, тогда как когнитивная модель предполагает учёт событий и состояний как неотъемлемой части информации об объекте [14, с. 3].

Все перечисленные тенденции указывают на необходимость перехода к новой парадигме учета, в которой учетный объект наделяется цифровой идентичностью, богатой контекстом и связями. Когнитивная трансформация бухгалтерии расширяет саму онтологию учета — круг явлений, признаваемых объектами учета, включая данные и алгоритмы как активы. В рамках такой трансформации бухгалтерский учет из техники регистрации превращается в систему генерации знаний о бизнесе. Формируется когнитивная парадигма учета, при которой учетная система обогащается элементами искусственного интеллекта и способна не только фиксировать факты, но и интерпретировать их, делать выводы и поддерживать решения [2, с. 6]. Одним из ключевых компонентов когнитивной учетной системы является понятие цифровой идентичности учетного объекта — комплексного цифрового образа каждого объекта, включающего множество атрибутов, отношений и правил.

Целью настоящего исследования является разработка теоретико-методологических основ цифровой идентичности учетных объектов в контексте когнитивной трансформации бухгалтерского учета, направленных на повышение семантической выразительности, машиночитаемости и интеллектуальной интерпретируемости учетной информации.

Объектом исследования является система бухгалтерского учета в условиях цифровизации

и внедрения когнитивных технологий. Предмет исследования — концептуальные, структурные и функциональные характеристики цифровой идентичности учетных объектов как компонента когнитивной модели бухгалтерского учета.

Авторская гипотеза заключается в том, что включение цифровой идентичности учетных объектов в архитектуру когнитивной учетной системы позволяет преодолеть ограничения традиционных идентификаторов за счёт формализованного представления семантических, контекстуальных и поведенческих характеристик объекта, что обеспечивает интероперабельность, прослеживаемость, интеллектуальную обработку и объяснимость учетной информации на уровне, недоступном классическим моделям.

Материалы и методы

Исследование основывается на анализе современных научных публикаций и стандартов в области бухгалтерского учета, информационных систем и управления идентичностью. В качестве материалов рассмотрены работы, отражающие тенденции цифровизации учета, применения семантических технологий и когнитивных подходов, а также по интеграции технологий искусственного интеллекта в учетные системы.

Для определения ключевых понятий (идентичность, атрибут, идентификатор) привлечены международные стандарты ISO/IEC 24760 и рекомендации W3C (World Wide Web Consortium, Консорциум Всемирной паутины) по децентрализованным идентификаторам (DID — Decentralized Identifier) [4; 8], что обеспечивает терминологическую согласованность.

Методологически работа опирается на концептуальное моделирование (онтологический подход) и сравнительный анализ. С помощью онтологического моделирования была разработана многоуровневая модель цифровой идентичности учетного объекта, включающая ядро идентификаторов, атрибуты, контексты, события и связи. При формализации модели учитывались требования семантической совместимости (использование конструкций RDF (Resource Description Framework, каркас описания ресурсов) / OWL (Web Ontology Language, язык веб-онтологий) в качестве эталона представления данных) [17, с. 1313]. Для проверки состоятельности концепции проведен сравнительный анализ предлагаемой когнитивной модели идентичности с традиционным подходом по ряду критериев (машиночитаемость, контекстуальность, логическая связность, поддержка ИИ, прослежи-

ваемость). В целом, сочетание анализа литературы и онтологического проектирования позволило сформулировать новую концептуальную модель, обладающую научной новизной.

Результаты

Цифровая идентичность учетного объекта — это формализованное цифровое представление объекта бухгалтерского учета, включающее совокупность его уникальных идентификаторов, свойств и отношений, достаточную для однозначного распознавания данного объекта и логического вывода о его состоянии и роли в системе. Иными словами, цифровая идентичность выступает семантическим профилем учетного объекта, хранящим как базовые реквизиты (название, код, тип), так и сведения о контекстах использования, произошедших событиях, связанных объектах. Данное определение перекликается с общим пониманием цифровой идентичности в информационных науках, где она трактуется как данные, хранимые в системах, относящиеся к определенному агенту (лицу, организации, устройству или предмету) [6, с. 1]. В отличие от идентификации физических лиц, акцентированной на персональных данных, цифровая идентичность учетного объекта ориентирована на деловые и информационные атрибуты, раскрывающие экономическую сущность объекта.

Важно отличать предлагаемое понятие от технической идентификации (например, идентификаторов записей в базе данных) и от административной идентичности, используемой для субъектов. Под последней понимаются такие явления, как цифровой паспорт гражданина, электронное удостоверение (eID) и децентрализованные идентификаторы (DID) для лиц или организаций. Например, цифровой паспорт в государственном управлении — это электронное удостоверение личности, содержащее персональные данные человека и позволяющее подтвердить его статус [1, с. 1]. Децентрализованные идентификаторы (W3C DID) представляют собой современный подход к удостоверению в интернете, где DID — это особый глобально уникальный идентификатор, ссылающийся на любую сущность (например, человека, организацию, объект или концепцию) и обеспечивающий проверяемую, независимую от центральных реестров цифровую идентичность [5, с. 8]. Эти системы решают задачи аутентификации и авторизации субъектов в информационных взаимодействиях. Однако цифровая идентичность учетного объекта в когнитивной учетной

модели — понятие несколько иного порядка. Оно не ограничивается удостоверением одного субъекта или объекта в сетевом сервисе, а представляет собой когнитивный узел в общей онтологии учетной системы.

Цифровая идентичность учетного объекта служит носителем знаний об объекте внутри учетной системы. Она выполняет роль концепта, с которым ассоциированы все данные об объекте: от уникальных идентификаторов до экономических характеристик и связей с другими объектами. Такая идентичность включена в онтологический граф знаний бухгалтерской системы, становясь точкой интеграции разнородной информации. В когнитивной модели учета идентичность — не просто метка, а активный элемент, через который можно осуществлять логические выводы. Например, если объект идентифицирован когнитивно, система способна понять, к какой категории активов он относится, в каком юридическом поле оперирует, какие события происходили с ним ранее, и даже спрогнозировать будущие состояния на основе заложенных поведенческих моделей. Это качественно отличает когнитивную идентичность от традиционных идентификаторов, которые были сугубо пассивными реквизитами. В традиционной системе код объекта лишь позволяет найти соответствующую запись, тогда как в когнитивной системе цифровая идентичность сама содержит структурированную информацию, достаточную для понимания объекта.

Таким образом, авторское определение подчеркивает, что цифровая идентичность учетного объекта — это семантически насыщенный многомерный образ объекта в информационном пространстве учета. Он включает не только формальный идентификатор, но и описательные, поведенческие и контекстные параметры, благодаря которым объект понятен для машины. Данная концепция находится на стыке бухгалтерского учета, семантического веба и управления данными. Она расширяет границы традиционного учета, приближая его к идеологии цифровых двойников: по сути, цифровая идентичность является цифровым двойником объекта учета. Как отмечается в литературе, цифровой двойник — это виртуальная модель физического актива или процесса, позволяющая проактивно выявлять риски, прогнозировать будущее состояние и оптимизировать обслуживание [7, с. 3]. Аналогично, цифровая идентичность учетного объекта выступает виртуальной моделью экономического объекта, в которую интегрированы

все релевантные сведения для мониторинга и прогнозирования.

Следует подчеркнуть, что предлагаемое понятие дополняет, а не отменяет технические идентификаторы. На практике цифровая идентичность может быть реализована на основе существующих ID (Identifier, например, первичных ключей БД или глобальных идентификаторов типа GUID — Globally Unique Identifier), но вокруг них строится богатое описание. Ключевое требование — уникальность ядра идентичности в рамках заданного домена. Если в традиционном учете уникальность ограничена пределами одной базы или реестра, то в когнитивной модели желательное использование универсально уникальных идентификаторов (URI — Uniform Resource Identifier, DID или иные), обеспечивающих однозначную ссылку на объект во внешнем мире [15, с. 4]. Это облегчит объединение данных из разных источников об одном и том же объекте (например, финансовом инструменте или контрагенте) посредством совпадения идентичностей.

В совокупности, концепция цифровой идентичности учетных объектов формирует основу для построения когнитивно-ориентированной учетной системы. Далее рассмотрим онтологическую структуру такой идентичности, раскрывающую ее уровни и компоненты.

Цифровая идентичность учетного объекта в предлагаемой модели имеет многоуровневую онтологическую структуру. Выделяются следующие основные уровни (слои) представления идентичности:

Ядро идентичности (идентификаторы) — совокупность уникальных обозначений, однозначно указывающих на данный объект. Это может быть один глобально уникальный идентификатор (например, URI, UUID) или состав из нескольких ключевых атрибутов (код объекта в системе, регистрационный номер и т.п.). Ядро служит точкой интеграции: именно по нему различные системы признают, что говорят об одном и том же объекте. Уникальный идентификатор в ядре цифровой идентичности выполняет роль первичного ключа онтологии, необходимого для объединения данных [18, с. 9].

Атрибуты — набор свойств объекта, описывающих его характеристики. В нашем случае формально определенные атрибуты — основа для интеллектуальной обработки информации об объекте [4, с. 2].

Контексты — слой, вводящий контекстуальные метаданные, относящиеся к объекту. В бизнесе

объект учета всегда существует в определенных контекстах: нормативно-правовом, временном, территориальном, организационном. Контекстные атрибуты цифровой идентичности включают, в частности, регуляторный контекст (например, применимая стандартная отчетность — РСБУ (российские стандарты бухгалтерского учета), МСФО (международные стандарты финансовой отчетности), налоговая юрисдикция, отраслевые требования), временной контекст (отчетный период, дата признания объекта в учете, период владения активом), территориальный контекст (страна, подразделение, где находится объект или где он используется) и прочие аспекты среды объекта. Эти данные позволяют развернуть идентичность применимо к разным условиям.

События (история трансформаций) — уровень, отвечающий за учет динамики состояния объекта. Цифровая идентичность должна помнить ключевые события жизненного цикла: создание (признание в учете), модификации (переоценка, перемещение, изменение статуса), транзакции (операции списания, пополнения), а также внешние события, влияющие на объект (например, смена владельца, наступление страхового случая для актива и т.д.). Фактически, события образуют историческую траекторию объекта (создают семантический след). В традиционном учете подобную информацию приходится собирать из разных регистров (карточек счетов, актов и пр.). В когнитивной модели события интегрированы в саму идентичность в виде связей «объект — событие». Каждый объект может иметь множество связанных событий.

Связи и отношения — верхний уровень онтологической структуры идентичности, отражающий включенность объекта в более широкий граф знаний. Сюда относятся связи с другими учетными объектами и сущностями, например, принадлежность к группам, иерархические отношения, ассоциации «часть-целое», причинно-следственные зависимости, договорные связи и прочие отношения. Графовая модель позволяет моделировать сети взаимосвязей, например, платеж связан с конкретным счетом, который принадлежит определенному подразделению, которое подчинено головной компании и т.д. — все эти узлы соединяются ребрами, формируя онтологический граф учетной системы. Цифровая идентичность объекта должна включать указатели на связанные сущности, образуя подграф, узлом которого является данный объект.

Предложенная архитектура призвана насытить традиционную двойную запись контекстом и связями, сохранив при этом преемственность с существующими принципами учета. Таким образом, онтологическая структура цифровой идентичности охватывает все аспекты информации об объекте от уникального имени до места в системе. Такая многоуровневая модель позволяет преодолеть плоскость традиционных идентификаторов. Далее более подробно рассмотрим категории атрибутов цифровой идентичности, что способствует формализованному описанию содержимого вышеперечисленных уровней.

Атрибуты, составляющие содержание цифровой идентичности учетного объекта, можно разделить на несколько категорий в зависимости от их природы и динамики. Предлагается следующая классификация атрибутов:

– Статические атрибуты — относительно постоянные свойства, определяющие сущностную характеристику объекта. К ним относятся тип объекта (класс в онтологии: например, основное средство, нематериальный актив, обязательство), идентификационные реквизиты (код, наименование, номер паспорта актива и т.п.), структурные признаки (принадлежность к классификаторам, счет бухучета, группа амортизации). Статические атрибуты задаются при создании идентичности и редко меняются в течение жизненного цикла объекта.

– Контекстные атрибуты — параметры, зависящие от окружения и условий эксплуатации объекта. Сюда входят: юрисдикция или стандарты учета (МСФО, налоговый учет — объект может иметь разные оценки в разных системах нормативов), организационный контекст (принадлежность подразделению, бизнес-единице), временной контекст (относимость к конкретному отчетному периоду или моменту времени). Контекстные атрибуты могут меняться при переходе объекта из одного режима в другой.

– Динамические атрибуты — показатели, значения которых изменяются в процессе функционирования объекта. Это могут быть изменяющиеся количественные параметры: текущая балансовая стоимость (меняется по мере амортизации или переоценки), остаточный срок службы, текущий статус (например, «в эксплуатации», «на ремонте»), фактические показатели эксплуатации (наработка часов оборудования, пробег автомобиля). Динамические атрибуты, по сути, фиксируют состояния объекта в текущий момент.

– Поведенческие и рискованные атрибуты — описание возможных сценариев развития объекта, профилей риска, вероятностных характеристик. Данные атрибуты выходят за рамки фиксированных фактов и переходят в область когнитивных предположений. Например, для дебиторской задолженности могут храниться вероятности дефолта или оценки кредитного риска; для инвестиционного проекта — сценарные прогнозы доходности (оптимистичный, базовый, пессимистичный сценарий); для основного средства — график вероятных отказов (на основе наработки и статистики). Эти свойства могут формироваться на основе аналитических моделей и обновляться при поступлении новой информации.

– Прогностические атрибуты (на основе ИИ-моделей) — отдельная подкатегория поведенческих, заслуживающая внимания. С развитием искусственного интеллекта становится возможным обогащать учетные объекты прогнозами, формируемыми алгоритмами машинного обучения. Например, для товара на складе можно включить атрибут прогнозируемый срок продажи (на основе модели спроса), для оборудования — прогноз остаточного ресурса (на основе датчиков и модели износа), для клиента — скоринг платежеспособности. Эти атрибуты по сути являются результатами применения моделей к данным объекта.

Таким образом, цифровая идентичность охватывает как жесткие факты (статические реквизиты, события прошлого), так и контекстные условия, текущие состояния и знания о будущем (прогнозы, риски). Совокупность этих атрибутов делает идентичность действительно когнитивной, так как система может не только идентифицировать объект, но и рассуждать о нем, учитывая множество граней. Отметим, что некоторые из перечисленных типов информации традиционно выходили за пределы бухгалтерского учета (например, сценарии или вероятности) и относились скорее к сфере менеджмента и аналитики. Однако в рамках концепции когнитивного учета происходит расширение границ учета, включение в него новых объектов и измерений. Наша модель цифровой идентичности создает для этого методологическую основу — учетный объект становится носителем всех необходимых для анализа и решения данных.

Для оценки преимуществ предлагаемой когнитивной модели цифровой идентичности целесообразно провести сравнительный анализ с традиционным подходом по ряду ключевых критериев (табл. 1).

**Сравнительный анализ традиционного и когнитивного
подходов к идентификации объектов**

| Критерий | Традиционный подход (плоский ID) | Когнитивный подход (онтологическая идентичность) |
|---|---|---|
| Машиночитаемость | Частичная: данные структурированы (таблицы, поля), но смысл полей извлекается только программно, без унифицированной семантики. | Полная: данные представлены в виде онтологии/графа, где каждая сущность и свойство имеют определенное значение. |
| Контекстуальность | Низкая: один идентификатор применяется во всех контекстах, различия учитываются вручную или разными таблицами. | Высокая: идентичность включает ссылки на контекстные объекты (юрисдикция, период, отдел и т.п.), либо имеет атрибуты контекста. |
| Логический вывод | Практически отсутствует: системы не умеют автоматически устанавливать новые связи или проверять соблюдение правил, опираясь только на коды. | Поддерживается: за счет формальных онтологических ограничений и правил возможен вывод новых знаний. |
| Поддержка ИИ | Ограничена: данные изолированы по сущностям, много неструктурированной информации вне системы. | Встроенная: идентичность — часть графа знаний, на который напрямую могут опираться алгоритмы машинного обучения и аналитики. Наличие богатого набора атрибутов (включая прогнозы) улучшает качество входных данных для моделей. |
| Прослеживаемость и ХАИ (eXplainable AI) | Низкая прозрачность: хотя традиционный учет хранит историю проводок, связи между ними неявны. Аудиторский след существует, но разбросан по журналам и регистрам. Объяснение результатов требует ручного анализа цепочек документов. | Высокая: полная история изменений привязана к идентичности объекта через события. Любое значение может быть прослежено до исходных событий и факторов. |
| Гибкость и масштабируемость | Ограниченная: добавление новых видов объектов или атрибутов требует изменения структуры базы данных, регламентов. Межсистемная интеграция затруднена несовместимостью схем. | Высокая: онтологическая модель расширяема — новые классы и свойства можно добавлять без нарушения существующих. Использование открытых стандартов (RDF, OWL) обеспечивает совместимость и повторное использование онтологий. Система легко масштабируется на новые домены знаний. |

Источник: составлено автором.

Из сравнительного анализа видно, что когнитивный подход превосходит традиционный по всем ключевым показателям. Традиционный учет, исторически ориентированный на удовлетворение регуляторных требований и фиксацию операций, не проектировался с расчетом на такие задачи, поэтому и идентификация в нем минималистична. Когнитивная же модель изначально предполагает, что данные будут потребляться не только людьми, но и машинами-агентами, а потому вкладывает в идентичность смысл и структуру, доступные для алгоритмов.

Внедрение концепции цифровой идентичности учетных объектов трансформирует архитектуру и возможности учетной системы. Рассмотрим основные функции, которые начинает выполнять

цифровая идентичность в рамках когнитивной модели бухгалтерского учета:

- Формирование семантического следа (аудиторского трейла). Цифровая идентичность интегрирует хронологию событий и связей объекта, создавая тем самым целостный “путь” от возникновения объекта до текущего состояния. В традиционных системах аудитору приходится собирать этот путь из разрозненных журналов операций. В когнитивной же системе путь хранится в явном виде в графе: от объекта идут связи на все значимые события и изменения.

- Обеспечение межплатформенной согласованности данных (semantic interoperability). Когда каждый объект имеет формализованную идентичность, различные информационные системы могут

легче синхронизировать данные об одном и том же объекте.

– Верификация и дедуктивная проверка учета. Онтологическая природа цифровых идентичностей позволяет задавать логические ограничения и правила, которые система может проверять автоматически.

– Поддержка объяснимого ИИ (XAI) и автоматизированной интерпретации. В когнитивной учетной системе цифровая идентичность — это точка соприкосновения учетных данных и ИИ-модулей.

– Связь с цифровыми двойниками и ИИ-агентами. Цифровая идентичность учетного объекта может рассматриваться как составная часть или аспект цифрового двойника этого объекта в целом.

Подводя итог, можно сказать, что функции цифровой идентичности выходят далеко за рамки простой идентификации. Она выполняет роль когнитивного узла, на котором сходятся данные, правила, модели и решения. В результате бухгалтерская система из регистрационной превращается в интеллектуальную информационную систему, обеспечивая новое качество учета — осмысленный учет.

Вывод

В рамках данного исследования разработана концепция цифровой идентичности учетных объектов как ключевого элемента когнитивной модели бухгалтерского учета. Проведен критический анализ традиционных подходов к идентификации (табличные коды, ключи баз данных, XBRL и др.), выявивший их ограниченность в части семантической выразительности, контекстной гибкости и поддержки интеллектуальной обработки данных. Показано, что в условиях цифровой экономики и возрастающих требований к интероперабельности и прозрачности учета, традиционные идентификаторы более не удовлетворяют потребностям стейкхолдеров и автоматизированных систем.

Предложено определение цифровой идентичности учетного объекта как совокупности уникальных идентификаторов, атрибутов и отношений, формирующих целостный цифровой образ объекта в информационной системе. Отграничено понимание этой идентичности от технических идентификаторов записей и от электронных удостоверений личности: если последние предназначены для аутентификации субъектов, то цифровая идентичность учетного объекта выполняет когнитивную функцию — она является узлом онтологии, несущим знание об объекте в машиночитаемой форме.

Сформирована многоуровневая онтологическая структура цифровой идентичности, включающая ядро (уникальный идентификатор), атрибуты (статические и поведенческие свойства объекта), контексты (регуляторные, временные и другие рамки существования объекта), события (история изменений) и связи (отношения с другими объектами в онтологическом графе). Такая структура обеспечивает многомерное и динамическое представление учетного объекта, позволяя хранить как его текущие состояния, так и жизненный цикл и окружение. В рамках структуры предложена классификация атрибутов по категориям (статические, контекстные, динамические, поведенческие, рискованные, прогностические) с рекомендациями по их формальному описанию.

Проведен сравнительный анализ когнитивного подхода и традиционной идентификации по ряду критериев (машиночитаемость, контекстуальность, логический вывод, поддержка ИИ, прослеживаемость, гибкость). Показано, что когнитивная модель существенно превосходит традиционную, так как она обеспечивает полную формализацию данных с сохранением смысла, позволяет автоматически делать выводы и проверки, легко расширяется и интегрируется с другими системами, а самое главное — повышает прозрачность учета для человека и машины одновременно. Преимущества особенно заметны в задачах, требующих объяснимости (аудит, риск-менеджмент) и автоматизации (консолидация, анализ больших данных).

Выявлены ключевые функции, которые приобретает цифровая идентичность в когнитивной системе: она формирует семантический аудиторский след, служит основой для межсистемной консолидации данных, поддерживает автоматический контроль соответствия требованиям, обеспечивает тесную интеграцию с ИИ-модулями и цифровыми двойниками объектов. Таким образом, цифровая идентичность становится не просто реквизитом, а активным элементом учетной информации, превращая систему бухгалтерского учета в интеллектуальную среду знаний о компании.

Следующим шагом в развитии темы видится практическая реализация прототипа когнитивной учетной системы на базе графовых технологий, чтобы эмпирически подтвердить (либо скорректировать) полученные теоретические выводы. Необходимо также дальнейшее исследование вопросов стандартизации онтологий учета и интеграции предлагаемой модели с существующими бизнес-процессами. Тем не менее уже сейчас очевидно,

что концепция цифровой идентичности учетных объектов открывает качественно новые горизонты для бухгалтерской науки и практики, перевода учет с уровня фиксации данных на уровень управления знаниями. Можно констатировать, что когнитивная парадигма учета, зарождающаяся в наши дни,

найдет в цифровой идентичности один из своих базовых строительных блоков, обеспечивая тем самым эволюцию бухгалтерского учета в направлении более интеллектуальной, адаптивной и проактивной системы формирования экономической информации.

Список источников

1. Бульченко А. Что такое цифровой паспорт и зачем он нужен простыми словами [Электронный ресурс] // Secretmag.ru. 2023. № 9. URL: <https://secretmag.ru/enciklopediya/chto-takoe-cifrovoy-pasport-i-zachem-on-nuzhen-prostymi-slovami.htm> (дата обращения: 09.07.2025).
2. Поправко И. В. Эволюция учетных парадигм: от регистрационного учета к когнитивной интерпретации данных [Электронный ресурс] // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 7. URL: <https://1economic.ru/lib/123479> (дата обращения: 09.07.2025).
3. Fadhel H. N., Abdul Satar A. M. [и др.] A Semantic Metadata Framework for Enhanced Accounting Information Systems: Design, Implementation, and Performance Analysis [Электронный ресурс] // The 5th International Scientific Conference on Administrative and Financial Sciences (CIC-ISCASFS'2025). Erbil: Cihan University, 2025. С. 1–6. URL: <https://conferences.cihanuniversity.edu.iq/index.php/AFS/ISCASFS2025/paper/view/1740> (дата обращения: 09.07.2025).
4. Call A. C., Wang B., Weng L., Wu Q. Human Readability of Disclosures in a Machine-Readable World [Электронный ресурс] // SSRN Electronic Journal. 2023. URL: <https://www.ssrn.com/abstract=4561569> (дата обращения: 09.07.2025).
5. Sporny M., Burnett D., Guy A., Reed D. Decentralized Identifiers (DIDs) v1.0 [Электронный ресурс]. W3C Recommendation, 19 July 2022. URL: <https://www.w3.org/TR/did-1.0/> (дата обращения: 09.07.2025).
6. Digital identity [Электронный ресурс] // Wikipedia: the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_identity (дата обращения: 09.07.2025).
7. El Mokhtari K., Panushev I., McArthur J. J. Development of a Cognitive Digital Twin for Building Management and Operations [Электронный ресурс] // Frontiers in Built Environment. 2022. Т. 8. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fbuil.2022.856873/full> (дата обращения: 09.07.2025).
8. Hoseini S., Theissen-Lipp J., Quix C. A survey on semantic data management as intersection of ontology-based data access, semantic modeling and data lakes // Journal of Web Semantics. 2024. Vol. 81. P. 100819.
9. ISO/IEC 24760–1:2019. Information technology — Security techniques — A framework for identity management — Part 1: Terminology and concepts [Электронный ресурс]. 2nd ed. Geneva, 2019. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/77582/096db3202a3d43108fee339becdbf3a4/ISO-IEC-24760-1-2019.pdf> (дата обращения: 09.07.2025).
10. Klump J., Fils D., Devaraju A. [и др.] Scaling Identifiers and their Metadata to Gigascale: An Architecture to Tackle the Challenges of Volume and Variety [Электронный ресурс] // Data Science Journal. 2023. Vol. 22. URL: <http://datascience.codata.org/articles/10.5334/dsj-2023-005/> (дата обращения: 09.07.2025).
11. Koç D., Koç F. A Machine Learning and Deep Learning-Based Account Code Classification Model for Sustainable Accounting Practices // Sustainability. 2024. Vol. 16, № 20. P. 8866.
12. Mohsin S. F., Jami S. I., Wasi S., Siddiqui M. S. An automated information extraction system from the knowledge graph based annual financial reports // PeerJ Computer Science. 2024. Vol. 10. P. 2004.
13. Petcu M. A., Sobolevschi-David M.-I., Curea S. C. Integrating Digital Technologies in Sustainability Accounting and Reporting: Perceptions of Professional Cloud Computing Users // Electronics. 2024. Vol. 13, № 14. P. 2684.
14. Rodríguez-García M. Á., Rodríguez-González A., Colomo-Palacios R. [и др.] Using Data Crawlers and Semantic Web to Build Financial XBRL Data Generators: The SONAR Extension Approach // The Scientific World Journal. 2014. Vol. 2014. P. 1–18.
15. Sebubi O., Zlotnikova I., Hlomani H. Ontology-Driven Semantic Enrichment Framework for Open Data Value Creation [Электронный ресурс] //

- Data Science Journal. 2023. Vol. 22. URL: <http://datascience.codata.org/articles/10.5334/dsj-2023-040/> (дата обращения: 09.07.2025).
16. Singh G. What Is a Machine Learning Knowledge Graph? Uses & Benefits [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://www.debutinfotech.com/blog/machine-learning-knowledge-graph> (дата обращения: 09.07.2025).
17. Stănescu (Nicolai) G., Oprea S.-V. Recent Trends and Insights in Semantic Web and Ontology-

References

1. Bulchenko, A. (2023) Chto takoe cifrovoj pasport i zachem on nuzhen prostymi slovami [What is a digital passport and why is it needed in simple terms]. Secretmag.ru, 9. Available at: <https://secretmag.ru/enciklopediya/chto-takoe-cifrovoi-pasport-i-zachem-on-nuzhen-prostymi-slovami.htm> (Accessed: 09.07.2025)
2. Popravko, I. V. (2025) Evolyuciya uchetyh paradig: ot registracionnogo ucheta k kognitivnoj interpretacii dannyh [Evolution of accounting paradigms: from registration accounting to cognitive data interpretation]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo, 15(7). Available at: <https://1economic.ru/lib/123479> (Accessed: 09.07.2025)
3. Fadhel, H. N., Abdul Satar, A. M. et al. (2025) A Semantic Metadata Framework for Enhanced Accounting Information Systems: Design, Implementation, and Performance Analysis. In: The 5th International Scientific Conference on Administrative and Financial Sciences (CIC-ISCASFS'2025). Erbil: Cihan University, pp. 1–6. Available at: <https://conferences.cihanuniversity.edu.iq/index.php/AFS/ISCASFS2025/paper/view/1740> (Accessed: 09.07.2025)
4. Call, A. C., Wang, B., Weng, L., Wu, Q. (2023) Human Readability of Disclosures in a Machine-Readable World. SSRN Electronic Journal. Available at: <https://www.ssrn.com/abstract=4561569> (Accessed: 09.07.2025)
5. Sporny, M., Burnett, D., Guy, A., Reed, D. (2022) Decentralized Identifiers (DIDs) v1.0. W3C Recommendation. Available at: <https://www.w3.org/TR/did-1.0/> (Accessed: 09.07.2025)
6. Digital identity (n.d.) Wikipedia. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_identity (Accessed: 09.07.2025)
7. El Mokhtari, K., Panushev, I., McArthur, J. J. (2022) Development of a Cognitive Digital Twin for Building Management and Operations. Driven Knowledge Representation Across Disciplines Using Topic Modeling // Electronics. 2025. Vol. 14, № 7. P. 1313.
18. Vogt L., Strömert P., Matentzoglou N. [и др.] FAIR 2.0: Extending the FAIR Guiding Principles to Address Semantic Interoperability [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2405.03345> (дата обращения: 09.07.2025).
8. Hoseini, S., Theissen-Lipp, J., Quix, C. (2024) A survey on semantic data management as intersection of ontology-based data access, semantic modeling and data lakes. Journal of Web Semantics, 81, 100819.
9. ISO/IEC 24760–1:2019 (2019) Information technology — Security techniques — A framework for identity management — Part 1: Terminology and concepts. 2nd ed. Geneva. Available at: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/77582/096db3202a3d43108fee339becdbf3a4/ISO-IEC-24760-1-2019.pdf> (Accessed: 09.07.2025)
10. Klump, J., Fils, D., Devaraju, A. et al. (2023) Scaling Identifiers and their Metadata to Gigascale: An Architecture to Tackle the Challenges of Volume and Variety. Data Science Journal, 22. Available at: <http://datascience.codata.org/articles/10.5334/dsj-2023-005/> (Accessed: 09.07.2025)
11. Koç, D., Koç, F. (2024) A Machine Learning and Deep Learning-Based Account Code Classification Model for Sustainable Accounting Practices. Sustainability, 16(20), 8866.
12. Mohsin, S. F., Jami, S. I., Wasi, S., Siddiqui, M. S. (2024) An automated information extraction system from the knowledge graph based annual financial reports. PeerJ Computer Science, 10, 2004.
13. Petcu, M. A., Sobolevschi-David, M.-I., Curea, S. C. (2024) Integrating Digital Technologies in Sustainability Accounting and Reporting: Perceptions of Professional Cloud Computing Users. Electronics, 13(14), 2684.
14. Rodríguez-García, M. Á., Rodríguez-González, A., Colomo-Palacios, R. et al. (2014) Using Data Crawlers and Semantic Web to Build Financial

- XBRL Data Generators: The SONAR Extension Approach. *The Scientific World Journal*, 2014, 1–18.
15. Sebubi, O., Zlotnikova, I., Hloman, H. (2023) Ontology-Driven Semantic Enrichment Framework for Open Data Value Creation. *Data Science Journal*, 22. Available at: <http://datascience.codata.org/articles/10.5334/dsj-2023-040/> (Accessed: 09.07.2025)
16. Singh, G. (2025) What Is a Machine Learning Knowledge Graph? Uses & Benefits. Available at: <https://www.debutinfotech.com/blog/machine-learning-knowledge-graph> (Accessed: 09.07.2025)
17. Stănescu (Nicolae), G., Oprea, S.-V. (2025) Recent Trends and Insights in Semantic Web and Ontology-Driven Knowledge Representation Across Disciplines Using Topic Modeling. *Electronics*, 14(7), 1313.
18. Vogt, L., Strömert, P., Matentzoglou, N. et al. (2024) FAIR 2.0: Extending the FAIR Guiding Principles to Address Semantic Interoperability. Available at: <https://arxiv.org/abs/2405.03345> (Accessed: 09.07.2025)

Информация об авторах:

И. В. ПОПРАВКО — кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors:

I. V. POPRAVKO — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 330.4

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.025

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРОГНОЗИРОВАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: АНАЛИЗ ГЛОБАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

Елена Александровна Нагаева¹, Анан Ивановна Галушкина²
^{1, 2} Нижегородский государственный лингвистический университет
имени Н. А. Добролюбова, Нижний Новгород, Россия
¹ lena.nagaeva@mail.ru
² galuanna@yandex.ru

Аннотация. В настоящее время в условиях экономической нестабильности необходимо применять новые подходы к прогнозированию. Статья посвящена возможностям искусственного интеллекта, который включает в себя машинное обучение и глубокие нейросети. Искусственный интеллект позволяет анализировать сложные нелинейные зависимости и повышать точность прогнозов. В данной статье рассмотрены методы искусственного интеллекта для эффективного прогнозирования экономического развития на глобальном и региональном уровнях, в частности, методы искусственного интеллекта применены к прогнозированию валового внутреннего продукта Российской Федерации с расчётом ошибок прогнозов при использовании различных методов прогнозирования.

Ключевые слова: искусственный интеллект, машинное обучение, экономическое прогнозирование, макроэкономика, региональное развитие, большие данные

Для цитирования: Нагаева Е. А., Галушкина А. И. Искусственный интеллект в прогнозировании экономического развития: анализ глобальных и региональных тенденций // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 7. Т. 3. С. 242–250; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.025>

Original article

Innovative technologies ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ECONOMIC DEVELOPMENT FORECASTING: ANALYSIS OF GLOBAL AND REGIONAL TRENDS

Elena A. Nagaeva¹, Anan I. Galushkina²
^{1, 2} Nizhny Novgorod State Linguistic University named after
N. A. Dobrolyubov, Nizhny Novgorod, Russia
¹ lena.nagaeva@mail.ru
² galuanna@yandex.ru

Abstract. Currently, in conditions of economic instability, it is necessary to apply new forecasting approaches. The article is devoted to the possibilities of artificial intelligence, which includes machine learning

and deep neural networks. Artificial intelligence allows you to analyze complex nonlinear dependencies and improve the accuracy of forecasts. This article discusses artificial intelligence methods for effective forecasting of economic development at the global and regional levels, in particular, artificial intelligence methods are applied to forecasting the gross domestic product of the Russian Federation with the calculation of forecast errors using various forecasting methods.

Keywords: artificial intelligence, machine learning, economic forecasting, macroeconomics, regional development, big data

For citation: Nagaeva E. A., Galushkina A. I. Artificial intelligence in economic development forecasting: analysis of global and regional trends // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 3. No. 7. Pp. 242–250 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.025>

© Нагаева Е. А., Галушкина А. И., 2025

Введение. В экономике прогнозирование — это научно обоснованный процесс предсказания значений будущих экономических показателей различных систем и процессов на основе анализа исходных данных с применением определённых методик. Традиционно прогнозирование в экономике происходило с использованием эконометрических моделей, таких как ARIMA, VAR. Однако точность этих моделей постоянно снижалась в условиях экономической и политической нестабильности. Методы искусственного

интеллекта, которые способны обрабатывать большие объёмы данных и учитывать влияние внешних и внутренних факторов, можно эффективно использовать в прогнозировании. В настоящей статье автор попытается оценить эффективность искусственного интеллекта в прогнозировании экономического развития стран и регионов, определив точность прогнозов с расчётом ошибок прогнозирования.

Основная часть

Таблица 1

Ключевые характеристики экономического прогнозирования

| Аспект | Описание |
|---------------|---|
| Цель | Предвидение будущих экономических тенденций для обоснования управленческих решений. |
| Объекты | Макроэкономические показатели (ВВП, инфляция), отраслевые тренды, финансовые рынки, поведение потребителей. |
| Методы | Статистические, эконометрические, экспертные, методы ИИ (машинное обучение). |
| Сроки | Краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (1–5 лет), долгосрочные (5+ лет). |
| Использование | Госпланирование, бизнес-стратегии, инвестиционные решения, риск-менеджмент. |

В таблице 1 рассмотрены ключевые характеристики экономического прогнозирования. Целью экономического прогнозирования является предвидение будущих экономических тенденций для принятия управленческих решений в настоящем. Объектами исследования при прогнозировании являются макроэкономические показатели, отраслевые тренды, финансовые рынки и поведение потребителей. К методам экономического

прогнозирования можно отнести статистические, экономические методы, оценку экспертов и методы искусственного интеллекта. Прогнозировать можно краткосрочно до 1 года, среднесрочно от года до 5 лет и долгосрочно свыше 5 лет. Используется экономическое прогнозирование во многих направлениях экономики — это бизнес-стратегия, инвестиционные решения, риск-менеджмент, бюджетирование.

Методы прогнозирования

1. Традиционные методы

| Метод | Применение | Недостатки |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| Эконометрические модели (ARIMA, VAR) | Прогноз ВВП, инфляции. | Не учитывают нелинейные зависимости. |
| Экспертные оценки | Оценка рисков, кризисов. | Субъективность, низкая точность. |

2. Современные методы (Искусственный интеллект)

| Метод | Пример применения в РФ | Преимущества |
|---------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| LSTM | Прогноз курса рубля (ЦБ РФ). | Учет долгосрочных зависимостей. |
| Градиентный бустинг | Кредитный скоринг (Сбербанк). | Работа с большими данными. |
| Графовые нейросети | Выявление мошенничества (Тинькофф). | Анализ сложных связей. |

Если говорить про классификацию экономических прогнозов, то можно выделить следующие направления. Это могут быть макроэкономические прогнозы, например, прогноз Минэкономразвития РФ по валовому внутреннему продукту и инфляции на ближайшие 3 года, отраслевые прогнозы, к которым можно отнести оценку спроса на нефть

от Международного энергетического агентства, финансовые прогнозы, такие как прогнозирование курса рубля по отношению к другим валютам Центробанком России, и поведенческие прогнозы, которые позволяют определить будущий спрос потребителей в определенных отраслях.

Таблица 3

Сравнительная таблица эконометрических моделей ARIMA и VAR

| Критерий | ARIMA (Autoregressive Integrated Moving Average) | VAR (Vector Autoregression) |
|-----------------------|---|--|
| Определение | Модель для анализа и прогнозирования одномерных временных рядов. | Модель для анализа взаимного влияния нескольких экономических переменных. |
| Компоненты | <ul style="list-style-type: none"> — AR (Autoregression): влияние прошлых значений. — I (Integrated): устранение тренда. — MA (Moving Average): учет ошибок прошлых прогнозов. | Система уравнений, где каждая переменная зависит от своих прошлых значений и прошлых значений других переменных. |
| Примеры использования | <ul style="list-style-type: none"> — Прогнозирование квартального роста ВВП. — Анализ инфляции за 10 лет. | <ul style="list-style-type: none"> — Изучение связи между процентной ставкой, инфляцией и безработицей. — Прогнозирование влияния цен на нефть на курс рубля и инфляцию. |
| Ограничения | <ul style="list-style-type: none"> — Работает только с одномерными рядами. — Требуется стационарности данных. — Плохо адаптируется к резким изменениям (кризисы, пандемии). | <ul style="list-style-type: none"> — Требуется большого объема данных. — Не учитывает структурные изменения (санкции). — Сложность интерпретации при многих переменных. |
| Сильные стороны | <ul style="list-style-type: none"> — Простота интерпретации. — Эффективна для краткосрочных прогнозов. | <ul style="list-style-type: none"> — Учитывает взаимное влияние переменных. — Полезна для анализа динамических систем. |
| Когда применять? | Для прогнозирования одного показателя (например, ВВП или инфляции). | Для анализа взаимосвязей между несколькими экономическими переменными |

В последнее время экономическое прогнозирование происходило с использованием экономических моделей. Модели основаны на статистических методах и используют взаимосвязи между экономическими переменными. Сравним две ключевые модели эконометрики ARIMA и VAR при прогнозировании в таблице 3.

В настоящее время в условиях высокой неопределённости и необходимости анализа больших исходных данных наиболее эффективным представляется использование методов искусственного интеллекта, особенно таких как нейросети и ансамблевые методы.

Далее рассмотрим методы искусственного интеллекта, которые можно и нужно применять в экономическом прогнозировании.

По данным таблицы 4 видно, что можно использовать методы машинного обучения для макроэкономики, такие как градиентный бустинг

и случайный лес. Также при прогнозировании можно использовать нейросетевые модели, например, Банк России использует для прогноза курса рубля на основе временных рядов LSTM-метод. Гибридные подходы также позволяют сделать прогноз экономических процессов более точным.

Таблица 4

Методы искусственного интеллекта в экономическом прогнозировании

| Категория | Метод | Применение | Пример использования | Точность/Эффективность |
|---------------------|---|---|---|--------------------------------------|
| Машинное обучение | Градиентный бустинг (XGBoost, LightGBM) | Прогнозирование макроэкономических показателей (ВВП, инфляция). | МВФ использует для прогноза ВВП развивающихся стран (Индия, 2024 г.). | Точность до 89%, ошибка ±1.2%. |
| | Случайный лес | Оценка инфляции, анализ множества факторов. | ФРС США применяет для прогноза инфляции на основе 500+ параметров. | Точность 85%. |
| Нейросетевые модели | LSTM | Прогнозирование финансовых временных рядов (курсы валют, цены на активы). | Банк России прогнозирует курс рубля. | Снижение ошибки на 30% против GARCH. |
| | Трансформеры | Анализ текстовых данных (новости, отчеты) для экономических прогнозов. | OpenAI «GPT-4 Economics» прогнозирует квартальный рост ВВП ЕС. | Точность 91%. |
| Гибридные подходы | SARIMA + XGBoost | Комбинированный анализ временных рядов и факторов для сложных прогнозов. | Прогнозирование безработицы в регионах РФ (Поволжье). | R ² = 0.94. |

Таким образом, методы искусственного интеллекта можно применять при прогнозировании на глобальном уровне во всемирно известных организациях, на региональном уровне для прогно-

за макроэкономических и микроэкономических показателей, например, в статистике страны или региона.

Таблица 5

Применение искусственного интеллекта в экономическом прогнозировании

| Уровень | Организация | Технология/Метод | Применение | Результаты |
|-------------------|-------------------|--------------------------|--|--|
| Глобальный | J.P. Morgan | NLP + LSTM | Прогнозирование кризисов ликвидности | Точность 88% при предсказании и за 6 месяцев |
| | Всемирный банк | Графовые нейросети (GNN) | Анализ торговых связей между странами | Улучшение прогнозов экспорта |
| Региональный (РФ) | Минэкономразвития | Prophet (Meta) | Прогнозирование ВВП регионов с учетом инвестиций и санкций | Ошибка прогноза ±5% |
| | Росстат | CatBoost | Корректировка данных по малому бизнесу | Снижение погрешности на 25% |

В настоящее время искусственный интеллект начинает применяться также для прогнозира-

ния экономических процессов в России, примеры такого применения представлены в таблице ниже.

Применение ИИ для прогнозирования экономических процессов в России

| Сфера | Организация/ Проект | Методы ИИ | Данные для анализа | Результаты применения |
|-----------------------|---------------------|--------------------------|---------------------------------------|---|
| 1. Макроэкономика | Центральный банк РФ | LSTM | Цены, процентные ставки, внешние шоки | Снижение ошибки прогноза на 15–20% vs ARIMA |
| | Минэкономразвития | CatBoost | Санкции, цены на нефть, госпрограммы | Погрешность прогноза ВВП ±3–5% |
| 2. Кредитный скоринг | Сбербанк («Евфрат») | Random Forest, GNN | Транзакции, соцсети, геолокация | Снижение дефолтов на 20% |
| | Тинькофф Банк | Графовые нейросети (GNN) | Паттерны транзакций | Экономия \$10 млн./год на борьбе с мошенничеством |
| 3. Ритейл и логистика | X5 Group | LSTM + внешние данные | Погода, праздники, локальные события | Снижение логистических затрат на 15% |
| | Яндекс.Лавка | LightGBM | Маршруты, спрос, трафик | Сокращение времени доставки на 30% |
| 4. Промышленность | Газпром нефть | Нейросети + IoT | Данные с датчиков скважин | Рост добычи нефти на 5% |
| | РЖД | Предиктивная аналитика | Данные о состоянии поездов | Снижение затрат на ТО на 20% |
| 5. Госсектор | ФНС («АСК НДС-3») | NLP + ML | Транзакции, отчетность | Выявление 94% фирм-однодневок, +130 млрд. руб. |
| | Росстат | CatBoost | Данные малого бизнеса | |

Методы искусственного интеллекта применяются, например, в Центральном банке Российской Федерации при прогнозировании будущих показателей инфляции и курса рубля. При этом наблюдается снижение ошибки прогноза на 15–20% по сравнению с ARIMA. Минэкономразвития РФ используется CatBoost при прогнозировании значений валового внутреннего продукта, а также объёмов инвестиций в регионах, при этом погрешность такой оценки прогнозируется на уровне около 3–5%. Методы искусственного интеллекта применяются также в кредитных организациях и риск-менеджменте. В Сбербанке применение искусственного интеллекта нашло себя в оценке кредитоспособности малого бизнеса, в Т-Банке применяют методы искусственного интеллекта для выявления мошеннических схем в транзакциях, при этом экономия от применения данных методов оценивается в 10 млн. долларов в год. Искусственный интеллект применяется также при прогнозировании спроса и логистических схем в таких компаниях, как X5 Group — это «Пятёрочка», «Перекрёсток», в Яндекс Лавке оптимизация логисти-

ки приводит к следующему эффекту — сокращение времени доставки прогнозируется на уровне 30%. В отрасли энергетики начинают применять методы искусственного интеллекта, такие как нейросети и ансамбли моделей. Так, Газпромнефть прогнозирует добычу нефти на основе данных с датчиков скважин, при этом рост добычи прогнозируется на уровне 5%. В Российских Железных Дорогах используют методы искусственного интеллекта для аналитики технического обслуживания поездов, что приводит к снижению затрат на 20%. В государственном секторе также нашло применение методов искусственного интеллекта, например, в Федеральной налоговой службе России с помощью искусственного интеллекта выявляются фирмы-однодневки через анализ транзакций с точностью до 94%, в Росстате корректируются данные по малому бизнесу с помощью чат-ботов, при этом погрешность такой оценки, по мнению экспертов, снижается на 25%.

В перспективе можно прогнозировать расширение использования искусственного интеллекта в предсказании большинства экономических про-

цессов. При этом также можно говорить об ограничениях использования искусственного интеллекта, так как не все данные предоставляются корректно, и наблюдается неравенство в применении алгоритмов искусственного интеллекта в разных регионах и отраслях.

Далее для примера использования методов искусственного интеллекта при прогнозировании макроэкономических процессов спрогнозируем размер Валового Внутреннего Продукта России с использованием методов искусственного интеллекта по данным за 2011–2023 гг.

Таблица 7

Исходные данные (ВВП в текущих ценах, млрд. руб.):

| Год | ВВП (млрд. руб.) | Год | ВВП (млрд. руб.) |
|------|------------------|------|------------------|
| 2011 | 60 114,0 | 2018 | 103 861,7 |
| 2012 | 68 103,4 | 2019 | 109 608,3 |
| 2013 | 72 985,7 | 2020 | 107 658,1 |
| 2014 | 79 030,0 | 2021 | 135 773,8 |
| 2015 | 83 087,4 | 2022 | 155 188,9 |
| 2016 | 85 616,1 | 2023 | 172 148,3 |
| 2017 | 91 843,2 | | |

Данные по использованию различных методов искусственного интеллекта для прогноза ВВП России представлены в сводной таблице 8.

При использовании методов искусственного интеллекта для прогноза ВВП России на 2025–2026 гг. учитывались внешние факторы, такие как цены на энергоресурсы, политическая ситуация и санкционное давление. Также учитывались вну-

тренние факторы — это инвестиционная активность, потребительский спрос населения и демографическая динамика. При этом, как говорилось выше, ограничениями для точности прогноза можно считать высокую волатильность внешних условий, изменения в денежно-кредитной политике и непредсказуемость вероятности новых санкций.

Таблица 8

Сводная таблица прогнозов ВВП России с использованием методов искусственного интеллекта

| Метод прогнозирования | Характеристики | Прогноз на 2024 | Прогноз на 2025 | Прогноз на 2026 | Доверительный интервал | Учитываемые факторы |
|--------------------------------|---|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| LSTM | Нейросетевая модель для временных рядов | 192 500 млрд. руб. | 210 000 млрд. руб. | 228 000 млрд. руб. | ±3% (2024), ±4% (2025), ±5% (2026) | Исторические данные ВВП |
| XGBoost (базовый) | Градиентный бустинг | 189 200 млрд. руб. | — | — | — | Цена на нефть, курс рубля, санкции |
| XGBoost (оптимистичный) | Градиентный бустинг | 198 500 млрд. руб. | — | — | — | Цена на нефть, курс рубля, санкции |
| XGBoost (пессимистичный) | Градиентный бустинг | 180 100 млрд. руб. | — | — | — | Цена на нефть, курс рубля, санкции |
| Prophet | Модель Meta для временных рядов | 190 800 млрд. руб. | 208 400 млрд. руб. | — | — | Сезонность, нелинейные тренды |
| Фактическое значение (Росстат) | Официальные данные | 201 150 млрд. руб. | — | — | — | |

Визуализация тренда:

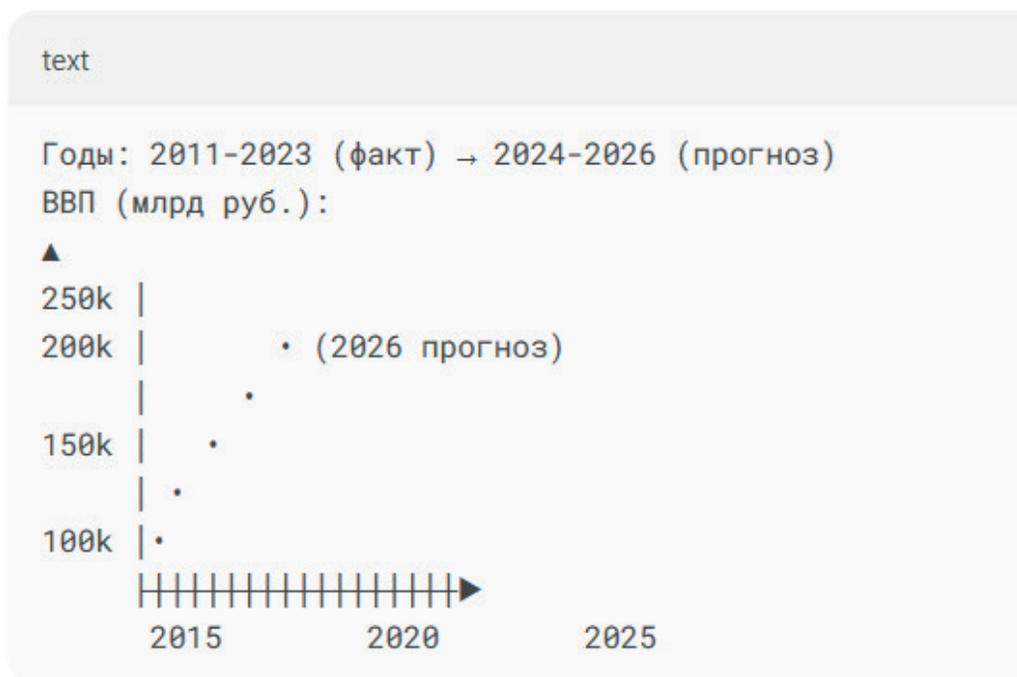


Рис. 1. Тренд прогноза ВВП России на 2026 год

В исходных данных для прогнозирования ВВП России не участвовал 2024 год, однако по оценке Росстата ВВП России за 2024 год вырос на 4,3% относительно 2023 года и составил 201,15 трилли-

она рублей. Соответственно, дальше можно сравнить прогноз ВВП России, сделанный с помощью методов искусственного интеллекта, с реальным значением за 2024 год.

Таблица 9

Сравнение прогнозов ВВП с фактическим значением за 2024 год

| Метод прогнозирования | Прогноз на 2024 | Ошибка (абс.) | Ошибка (%) | Характеристика ошибки |
|-----------------------|-------------------------------|---------------|------------|------------------------|
| LSTM | 192 500 ±3% (186 725–198 275) | 8 650–14 425 | 4,3–7,2% | Занижение прогноза |
| XGBoost (база) | 189 200 | 11 950 | 5,9% | Существенное занижение |
| XGBoost (оптим.) | 198 500 | 2 650 | 1,3% | Наиболее точный |
| Prophet | 190 800 | 10 350 | 5,1% | Занижение |
| Факт (Росстат) | 201 150 | — | — | Эталонное значение |

В таблице 9 представлен сравнительный анализ прогнозов ВВП России различными методами искусственного интеллекта с фактическим значением за 2024 год. Так, метод LSTM превысил заявленный доверительный интервал, фактическая ошибка составила 4–7%. Оптимистичный сценарий методом XGBoost оказался наиболее точным, ошибка составила всего 1,3%. Прочие методы оказались ещё менее точными.

Вывод

Таким образом, искусственный интеллект демонстрирует высокую эффективность в эко-

номическом прогнозировании различных процессов. Однако при этом необходимо учитывать адаптацию исходных данных на уровне регионов, стран, также в будущем можно будет внедрять гибридные модели, которые включают методы искусственного интеллекта и оценки экспертов, а также регулировать этические аспекты использования алгоритмов искусственного интеллекта.

Список источников

1. *Бородин В. А., Галушкина А. И., Нагаева Е. А.* Методика анализа эффективности деятельности предприятий машиностроения // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. № 1–4.
2. *Бородин В. А., Галушкина А. И., Нагаева Е. А.* Особенности анализа финансового состояния организации в зависимости от этапов жизненного цикла // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12.
3. *Бородин В. А., Галушкина А. И., Нагаева Е. А.* Оценка устойчивости развития предприятия в условиях кризиса // Образование. Наука. Научные кадры. 2016. № 1.
4. *Галушкина А. И., Нагаева Е. А.* Использование искусственного интеллекта в оценке и прогнозировании экономического состояния организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3, № 2 (134). Рекомендовано ВАК.
5. *Нагаева Е. А.* Исследование и анализ развития экономики России в условиях санкций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 3, № 2 (155). Рекомендовано ВАК.
6. *Нагаева Е. А.* Методика оценки экономического положения отраслей промышленности в России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 1, № 12 (132). Рекомендовано ВАК.
7. *Нагаева Е. А.* Оценка экономического состояния организаций машиностроения по группам участников ее окружения: проблемы и пути решения: монография. Москва: РУСАЙНС, 2023.
8. *Нагаева Е. А.* Оценка экономического состояния организации и отрасли машиностроения: проблемы и пути решения: монография. Москва: РУСАЙНС, 2023.
9. Маннес А. Управление, риск и искусственный интеллект // Интеллект. Журнал об искусственном интеллекте. 2020. Т. 41, № 1. С. 61–69.
10. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/>

References

1. Borodin, V. A., Galushkina, A. I., Nagaeva, E. A. (2020) Metodika analiza effektivnosti deyatel'nosti predpriyatij mashinostroeniya [Methodology for analyzing the efficiency of machine-building enterprises]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 1–4.
2. Borodin, V. A., Galushkina, A. I., Nagaeva, E. A. (2017) Osobennosti analiza finansovogo sostoyaniya organizatsii v zavisimosti ot etapov zhiznennogo cikla [Features of financial condition analysis depending on organizational life cycle stages]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 12.
3. Borodin, V. A., Galushkina, A. I., Nagaeva, E. A. (2016) Ocenka ustojchivosti razvitiya predpriyatiya v usloviyah krizisa [Assessment of enterprise development stability in crisis conditions]. *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry*, 1.
4. Galushkina, A. I., Nagaeva, E. A. (2023) Ispol'zovanie iskusstvennogo intellekta v ocenke i prognozirovanii ekonomicheskogo sostoyaniya organizatsii [Use of artificial intelligence in assessing and predicting economic condition of organizations]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 3(2)(134). (Recommended by HAC)
5. Nagaeva, E. A. (2025) Issledovanie i analiz razvitiya ekonomiki Rossii v usloviyah sankcij [Research and analysis of Russian economy development under sanctions]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 3(2)(155). (Recommended by HAC)
6. Nagaeva, E. A. (2022) Metodika ocenki ekonomicheskogo polozheniya otraslej promyshlennosti v Rossii [Methodology for assessing economic position of industrial sectors in Russia]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 1(12)(132). (Recommended by HAC)
7. Nagaeva, E. A. (2023) Ocenka ekonomicheskogo sostoyaniya organizatsij mashinostroeniya po gruppam uchastnikov ee okruzheniya: problemy i puti resheniya [Assessment of economic condition of machine-building organizations by participant groups: problems and solutions]. Moscow: Ruscience.
8. Nagaeva, E. A. (2023) Ocenka ekonomicheskogo sostoyaniya organizatsii i otrasli mashinostroeniya: problemy i puti resheniya [Assessment of economic condition of organizations and machine-building industry: problems and solutions]. Moscow: Ruscience.
9. Mannes, A. (2020) Upravlenie, risk i iskusstvennyj intellekt [Management, risk and artificial intelligence]. *Intellekt. Zhurnal ob iskusstvennom intellekte*, 41(1), pp. 61–69.

10. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki [Federal State Statistics Service]. Available at: <http://ssl.rosstat.gov.ru/>

Информация об авторах:

Е. А. НАГАЕВА — кандидат экономических наук, доцент;
А. И. ГАЛУШКИНА — кандидат экономических наук, и.о. заведующего кафедрой.

Information about the authors:

E. A. NAGAEVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
A. I. GALUSHKINA — Candidate of Economic Sciences, Acting Head of Department.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025;
принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025;
accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 070

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.026

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПЕЧАТНЫХ ИЗДАНИЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Карим Тимурович Киреев-Каримов¹

¹ *Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия*

¹ *kikakat@bk.ru*

Аннотация. В статье представлен генезис печатных изданий в период цифровой трансформации, проведено эмпирическое исследование рынка печатной прессы в РФ, представлены результаты сценарного прогнозирования перспектив развития российских медиа. Исследование показало, что печатные СМИ в России ушли от бумагоцентричной модели к гибридной системе: онлайн-каналы берут на себя быструю доставку новостей, а печатная версия отвечает за репутацию бренда и работает для узкой, но преданной аудитории. Ретроспективный анализ показал, что каждая волна технологических нововведений — широкополосный интернет, мобильные приложения, социальные сети, алгоритмические рекомендации — последовательно снижала информационную ценность ежедневного тиража и ускоряла переход аудитории на электронные носители.

Ключевые слова: массмедиа, гибридные решения, медиапотребление, аналитика трансформации прессы, сценарный подход, стратегическая модель диверсификации

Для цитирования: Киреев-Каримов К. Т. Трансформация печатных изданий в эпоху цифровизации // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 7. Т. 3. С. 251–258; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.026>

Original article

Digital economy

TRANSFORMATION OF PRINT MEDIA IN THE DIGITAL AGE

Karim T. Kireev-Karimov¹

¹ Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

¹ *kikakat@bk.ru*

Abstract. This article presents the genesis of print media during the period of digital transformation. It includes an empirical study of the print press market in the Russian Federation and outlines the results of scenario-based forecasting for the development prospects of Russian media. The study showed that print media in Russia has shifted from a paper-centric model to a hybrid system: online channels handle the quick delivery of news, while the print version upholds the brand's reputation and caters to a narrow but loyal audience. A retrospective analysis revealed that each wave of technological innovations—broadband internet, mobile apps, social media, algorithmic recommendations—successively diminished the informational value of daily print runs and accelerated the audience's transition to digital formats.

Keywords: mass media, hybrid solutions, media consumption, press transformation analytics, scenario approach, strategic diversification model

For citation: Kireev-Karimov K. T. Transformation of print media in the digital age // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya.* Vol. 3. No. 7. Pp. 251–258 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.026>

© Киреев-Каримов К. Т., 2025

Введение. Современное медиапотребление в России демонстрирует устойчивый дрейф аудитории в сторону цифровых каналов. Полугодовой охват печатных изданий уже заметно уступает ежедневной аудитории интернета, а «средний номер» привлекает лишь небольшую часть населения. Тем временем сеть сопровождает человека практически на протяжении всего дня: смартфон превратился в универсальный интерфейс для новостей, социальных сервисов и развлечений. Мобильный доступ стал нормой даже в малых городах, а количество активных устройств давно превышает численность жителей страны — всё это усиливает разрыв между бумагой и «цифрой».

На фоне этой смены привычек изменилась и рекламная экономика. Бумажная модель, строящаяся на оплате за условную тысячу контактов и предсказуемые полосные объёмы, быстро уступила место таргетированным форматам, основанным на точных данных о поведении конкретного пользователя. Бюджеты перетекают туда, где измерения прозрачнее, а эффективность можно увидеть почти в режиме реального времени. Дополнительно

ное давление на прессу оказывают сокращение киосков, рост полиграфических издержек и логистические сложности.

Чтобы сохранить конкурентоспособность, редакциям приходится искать гибридные решения: внедрять QR-коды и AR-элементы прямо в макет, размывать циклы выпуска через облачные системы управления контентом, тестировать платные подписки, где бумажный выпуск дополняется мобильным приложением и эксклюзивными цифровыми сервисами. Ключевой вопрос — как распределяется внимание между платформами и возрастными группами, ведь именно в этой «воронке» кроется ресурс дальнейшего роста газетных брендов.

Для наглядного сопоставления всех количественных показателей текущего медийного ландшафта приведена таблица 1 «Основные показатели медиапотребления в России (2024–2025)», где в компактной форме сведены данные об охватах, времени пользования и структуре рекламного рынка. Она служит эмпирической базой для анализа, к которому мы обратимся в следующих разделах.

Таблица 1

Основные показатели медиапотребления в России (2024–2025)

| Показатель | Значение | Источник |
|---|-----------------------------|--|
| Охват всей прессы за 6 месяцев (16+) | 56% населения | Mediascope, сент. 2024 — февр. 2025 (mediascope.net) |
| Охват среднего номера печатного издания | 27% населения | Mediascope (mediascope.net) |
| Ежедневный охват интернета (12+) | 84% россиян | Mediascope / «Коммерсантъ», апр. 2025 (3dnews.ru) |
| Среднее время онлайн в сутки | 4,5 ч (≈ 270 мин) | Mediascope / «Коммерсантъ» (3dnews.ru) |
| Количество мобильных подключений | 216 млн. (≈ 150% населения) | Web-Canape по данным Mediascope, янв. 2025 (web-canape.ru) |
| Доля прессы в рекламном медиамиксе | < 10% (оценка АКАР, 2024) | АКАР / Sostav (gipp.ru) |

Источник: составлено авторами по материалам.

Основная часть

Сдвиг аудитории в интернет-среду отражается не только в растущем охвате и частоте онлайн-сессий, но и в том, как перераспределяется внимание во времени и деньги в рекламных потоках. «Цифра» отвоёвывает минуты ежедневного потребления, тогда как бумажное чтение сжимается до символической паузы; рекламодатели уводят бюджеты туда, где пользователь задерживается дольше, а издатели отвечают гибридными подписками и мобильными сервисами, пытаясь замедлить падение доходов от печати. Чтобы увидеть, как эти разнонаправленные тренды складываются

в единую картину — от средней длительности медиасессии до доли возрастных и территориальных ниш, в которых бумага ещё сохраняет устойчивое ядро, — ниже приведена таблица 2 «Сравнительный обзор ключевых показателей медиапотребления, монетизации и демографии (2014–2024)». Она консолидирует изменения десяти последних лет и служит отправной точкой для оценки того, насколько глубоко цифровой формат трансформировал традиционную прессу и какие сегменты ещё готовы платить за «медленное» чтение.

Сравнительный обзор ключевых показателей медиапотребления, монетизации и демографии (2014–2024)

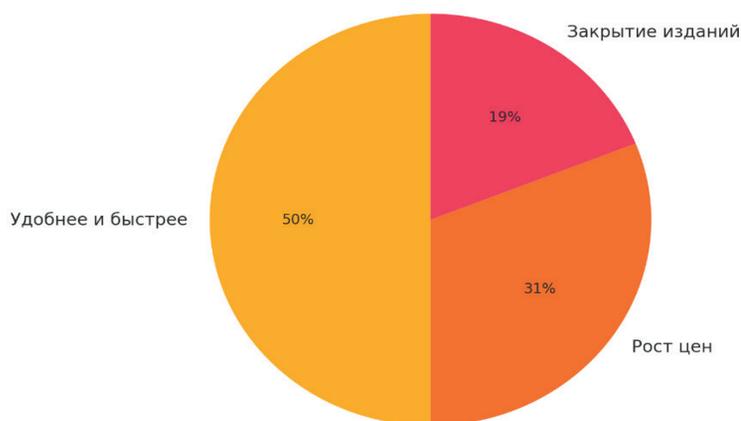
| Показатель | Значение (год) | Изменение / примечание |
|---|---|--|
| Среднее время «бумажного» чтения в день | 11 мин (2014) → 4–6 мин | ≈-45% снижения |
| Среднее время мобильного скролла (16–34 лет) | – → > 70 мин (2024) | Занимает свыше 70 мин у 16–34-лет |
| Рекламные бюджеты в прессе | 9,45 млрд. ₽ (2021) → 5,84 млрд. ₽ (2024) | –38% за пять лет |
| Платные онлайн-подписки | – → 5,20 млн. активных контрактов (2024) | + 23% год к году; средний чек > 2400 ₽/год |
| Доля читателей прессы среди 60+ | – → 26% (2024) | Вдвое выше средней доли по всей популяции |
| Доля читателей прессы среди 18–34 | – → 11–12% (2024) | Минимальная приверженность бумаге |
| Доля читателей районных газет в малых городах и селах | – → 61% (2024) | Локальная «нишевая» аудитория |
| Доля читателей районных газет в мегаполисах | – → 57% (2024) | Несколько ниже, но всё ещё значимо |
| Проникновение мобильного широкополосного интернета в сельской местности | 68% (2020) → 83% (2024) | + 15 п. п. за четыре года |

Источник: составлено авторами по материалам.

Причины отказа от печатной прессы связаны с несколькими факторами. Среди них выделяются переход в онлайн, который считается более удобным и быстрым, рост цен на газеты и журналы, а также закрытие привычных изданий. Вклад в эту тенденцию также вносит ослабление инфраструктуры распространения прессы, включая

сокращение сети киосков и почтовой подписки. Эти изменения, с технологической, экономической и инфраструктурной точек зрения, создают условия, при которых практически вся информационная активность населения мигрирует в интернет-среду, оставляя бумажную прессу для узкого круга лояльных читателей.

Причины отказа от печатной прессы



Доп. фактор: ослабление сети киосков и почтовой подписки

Рис. 1. Причины отказа от печатной прессы

Регуляторно-социальные факторы могут как смягчать, так и усугублять указанные тренды. Государственная политика последних лет направлена на поддержку отрасли: например, принят закон

о «социально значимых изданиях», гарантирующий их доставку «Почтой России» в отдалённые регионы. Такие меры призваны сократить разрыв в доступе к прессе между центром и периферией

и сохранить аудиторию в малых населённых. Если усилия государства — субсидии, льготы, фиксированные тарифы на доставку — будут последовательно реализовываться, это может замедлить падение тиражей на периферии. С другой стороны, в случае экономических кризисов или новых ограничений со стороны цифровых платформ

(например, изменения алгоритмов или усиления конкуренции со стороны видеосервисов) печатные медиа столкнутся с ещё большим оттоком аудитории и рекламы. Сценарный подход учитывает эти противоположные возможности вариацией параметров макроэкономических допущений и темпов структурных изменений.

Таблица 3

Печатный сегмент СМИ: базовые и сценарные показатели, 2024–2030 гг.

| Показатель | 2024 | 2030 (базовый) | 2030 (оптимистичный) | 2030 (пессимистичный) |
|--|----------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Совокупный тираж газет и журналов | 4,0 млрд. экз. | 2,5 млрд. экз. | 3,0 млрд. экз. | 2,0 млрд. экз. |
| Рекламные доходы печатных СМИ | 5,8 млрд. руб. | 5,0 млрд. руб. | 6,5 млрд. руб. | 3,0 млрд. руб. |
| Доходы от цифровых подписок | 1,0 млрд. руб. | 3,0 млрд. руб. | 5,0 млрд. руб. | 1,5 млрд. руб. |
| Индекс цен на газетную бумагу (2024=100) | 100 | 150 | 120 | 200 |
| Доля интернет-аудитории | 84% | 90% | 95% | 88% |
| Средняя продолжительность медиасессии | 25 мин | 30 мин | 40 мин | 20 мин |
| Доля мобильного трафика | 70% | 85% | 90% | 80% |
| Ключевые макроэкономические допущения | – | рост ВВП ~2%/год, инфляция ~5% | рост ВВП до 4%/год, инфляция < 4% | стагнация ВВП (<1%), инфляция > 6% |

Примечание: 2024 год принят за базовый уровень; показатели 2030 г. рассчитаны автором в трех сценариях на основе экстраполяции трендов и допущений (источники данных: Российская книжная палата, ВЦИОМ, PwC и др.).

Базовый сценарий. В базовом (консервативном) сценарии предполагается, что радикальных потрясений не произойдет и существующие тенденции продолжатся примерно с той же скоростью. Российская экономика демонстрирует умеренный рост, что позволяет рекламному рынку постепенно восстанавливаться после шоков начала десятилетия. Аудитория печатных медиа продолжает сокращаться, но без обвальных потерь — газеты и журналы удерживают нишевого лояльного читателя (преимущественно старшего возраста и из регионов). Совокупный тираж прессы снижается плавно, отражая естественный отток части читателей в онлайн. Рекламные доходы печатных изданий в этом сценарии несколько уменьшаются: бренды продолжают переориентировать бюджеты в digital, однако у печати сохраняется небольшая доля рынка за счёт отдельных сегментов (региональная реклама, B2B-объявления, государственные заказы). Цифровые подписки демонстрируют поступательный рост: всё больше изданий внедряют paywall и развивают платный доступ к контенту, и хотя

массового всплеска платёжеспособного спроса не происходит, к 2030 году онлайн-подписки уже составляют заметную статью доходов издательства. В производственно-логистической цепочке наблюдается относительная стабилизация: после резкого удорожания бумаги и печати в предыдущие годы цены растут лишь умеренно, а сеть распространения адаптируется к сокращению точек продажи (оставшиеся киоски и «Почта России» оптимизируют расходы, часть продаж переходит в онлайн-каналы). Таким образом, базовый сценарий отражает ситуацию «продолжения текущего курса», при которой печатная пресса к 2030 году всё ещё существует, но в заметно более скромных масштабах, чем в начале 2020-х (см. табл. 2.3.1).

Оптимистический сценарий. Оптимистический сценарий исходит из более благоприятных условий для печатного сегмента. Предполагаются уверенный экономический подъём и рост потребительского благосостояния, что позитивно сказывается на медиарынке. Государственная поддержка печати усиливается: расширяются программы

субсидирования подписки в удалённых регионах, снижаются почтовые тарифы, реализуются проекты модернизации типографий. Благодаря этому темпы падения тиражей замедляются — основная аудитория сокращается не столь резко, а в некоторых нишах (например, качественные еженедельники, специализированные журналы) наблюдается относительная стабилизация читательской базы. Имиджевые изменения также играют роль: издательства успешно перестраивают формат изданий, делая акцент на эксклюзивном контенте и аналитике, недоступной в быстротечном онлайн-потоке. Это повышает ценность печатного выпуска как «медленного медиа» для требовательной аудитории, что в оптимистичном сценарии позволяет несколько укрепить позиции ряда изданий. Рекламные доходы в печати в таком варианте могут даже незначительно вырасти за счёт возвращения части рекламодателей, ориентированных на премиальную аудиторию и высокое доверие к традиционным медиабрендам. Одновременно цифровая трансформация отрасли идёт полным ходом: практически все крупные издательские дома внедряют гибридные модели монетизации, комбинируя подписку, продажу контента и нативную рекламу. Количество цифровых подписок увеличивается высокими темпами, поскольку всё больше потребителей привыкают платить за качественную журналистику онлайн — к 2030 году суммарные доходы от цифровых подписчиков приближаются к доходам от рекламы в печати. Издержки отрасли в оптимистичном сценарии удаётся держать под контролем: инфляция остаётся умеренной, цена газетной бумаги стабилизируется или даже снижается благодаря локализации производства, а новые технологии (например, автоматизация верстки и оптимизация логистики) позволяют снизить себестоимость. В итоге оптимистический сценарий описывает более устойчивое будущее печатных СМИ: хотя массовую аудиторию они уже не охватывают, газетно-журнальный сегмент успешно занимает роль элитарного высококачественного источника информации, дополняющего цифровые медиа.

Пессимистический сценарий отражает реализацию наиболее серьёзных угроз для печатной прессы. Предполагаются экономическая стагнация или новый кризис, которые подрывают рекламные бюджеты и платёжеспособность населения. Резкое ускорение цифровых трендов — например, массовый переход аудитории в соцсети и мессенджеры для получения ново-

стей — приводит к тому, что печатные издания теряют критическую массу читателей уже к середине прогнозного периода. Совокупный тираж падает ускоренными темпами; многие издания вынуждены сокращать периодичность или вовсе уходить в онлайн, не дотянув на бумаге до 2030 года. Рекламные доходы практически обнуляются: для большинства маркетологов инвестиции в печатную рекламу становятся нецелесообразными ввиду мизерного охвата и высокой стоимости контакта. Даже традиционно консервативные рекламодатели (например, в сфере государственных объявлений или локального бизнеса) минимизируют расходы на печатные каналы. Доходы от цифровых подписок в этой ситуации растут крайне слабо — часть аудитории не готова платить за контент в условиях экономических трудностей, а у издателей не хватает ресурсов на развитие качественных цифровых продуктов. Зато издержки, наоборот, продолжают расти: инфляция и колебания валютного курса вызывают новый виток удорожания бумаги, полиграфических красок, топлива для доставки. Без достаточных доходов подобные затраты становятся непосильными — цены на экземпляр газет и журналов вынужденно повышаются, что ещё больше сужает аудиторию до узкого круга преданных, но малочисленных подписчиков. К 2030 году печатный сегмент СМИ в пессимистическом сценарии приобретает черты «клубного» формата: на массовом рынке остаются лишь несколько наиболее устойчивых изданий (возможно, дотационных или спонсируемых), ориентированных на узкую аудиторию, тогда как остальные полностью мигрируют в цифру либо закрываются.

Учитывая результаты сценарного прогноза, российским издательствам печатных СМИ необходимо уже сейчас адаптировать свою стратегию, чтобы сохранить жизнеспособность к 2030 году. Критически важно диверсифицировать бизнес-модель. Опора только на тираж и традиционную рекламу больше не обеспечивает роста — вместо этого издателям следует развивать цифровые направления деятельности. Создание собственных онлайн-платформ, мобильных приложений, внедрение систем paywall и премиальных подписок — всё это станет обязательными элементами успешной модели. Как показывают отраслевые данные, уже сегодня многие издательские дома запускают самостоятельные цифровые проекты, не привязанные напрямую к бумажной версии. Такой подход позволяет привлечь новую онлайн-аудиторию

и открыть дополнительные каналы монетизации, сглаживая спад офлайн-доходов.

Повышение ценности контента должно стать приоритетом. Чтобы удержать читателя (на бумаге или в цифре), необходимо предлагать уникальный, качественный материал. Печатные медиа могут конкурировать с мгновенным интернет-новостным потоком за счёт аналитической глубины, эксклюзивных интервью, журналистских расследований, локальной повестки — того, что недоступно в формате коротких постов в соцсетях. Фактически газета или журнал должны превратиться в «премиум-продукт», оправдывающий как повышенную цену экземпляра, так и готовность аудитории платить за подписку. Опыт последних лет показывает, что читатели готовы поддерживать рублём издания, которым доверяют, при условии ощутимой ценности контента.

Оптимизация расходов и повышение операционной эффективности — необходимое условие выживания. Издателям следует внедрять современные технологии автоматизации верстки, управления подписками, персонализации рекламы, чтобы снизить себестоимость выпуска. Инвестиции в AI-решения и анализ данных о поведении аудитории помогут точнее адаптировать контент под запросы оставшихся читателей и укрепить их лояльность. Также имеет смысл пересмотреть периодичность и формат выхода: возможно, отказаться от нерентабельных ежедневных выпусков в пользу еженедельников или тематических спецвыпусков, которые аудитория воспринимает как более ценный продукт. Печатный экземпляр в перспективе станет штучным товаром, поэтому его производство должно быть экономически выверено до мелочей.

Расширение каналов дистрибуции и интеграция в цифровую экосистему могут продлить жизнь печатным СМИ. Поскольку традиционная сеть киосков сокращается, издателям следует активнее использовать альтернативы: продажи через маркетплейсы, интернет-магазины, подписные

онлайн-сервисы. Эксперты отмечают важность партнёрства с крупными e-commerce-платформами и агрегаторами для распространения прессы. Например, оформление подписки через популярные маркетплейсы или доставка газет вместе с другими товарами может заметно повысить удобство для потребителей. Кроме того, интеграция печатного издания с цифровыми платформами (через QR-коды, технологии дополненной реальности, специальные онлайн-сервисы для подписчиков) позволяет совместить лучшие качества обоих форматов и удерживать аудиторию внутри экосистемы бренда.

Сценарное моделирование до 2030 года показывает, что дальнейшая траектория печати зависит не столько от объёма бумажного выпуска, сколько от скорости цифровой интеграции. При умеренном росте затрат и сохранении действующего правового поля совокупный годовой тираж может стабилизироваться на уровне около 2,3–2,5 млрд. экземпляров, при условии, что издательские дома переведут значительную часть читателей в гибридные пакеты и расширят продуктовую линейку цифровых сервисов. Каждая дополнительная доля аудитории, вовлечённая в комбинированную подписку, снижает чувствительность бизнеса к колебаниям тиража и рекламного рынка.

Вывод

Таким образом, устойчивость печатных медиа в предстоящие пять-шесть лет будет определяться готовностью редакций переосмыслить бумагу как элемент омниканального продукта, оптимизировать логистику, освоить персонализированные рекламные форматы и сформировать ценностное предложение, сочетающее материальный носитель с динамичными онлайн-сервисами. Представленные в статье методика сценарного расчёта и эмпирические показатели создают практический ресурс для стратегического планирования в издательских структурах и разработки региональных программ поддержки отрасли.

Список источников

1. Бобров Д. В., Буга В. В. Цифровая трансформация печатных СМИ в медиа (на примере ИД «Комсомольская правда») // Филологический аспект. 2024. № 1 (105). URL: [jq.bgu.ru](https://jg.bgu.ru)
2. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Пресса, которую мы (не) потеряли: аналит. обзор. 2023. URL: <https://wciom.ru/>
3. ВЦИОМ. Будущее газеты: вызовы времени для печатной прессы. 2023. URL: <https://wciom.ru/>
4. ВЦИОМ. Эпоха цифровых медиа: бумага против экрана. 2018. URL: <https://wciom.ru/>
5. РБК (руководители проектов). Продажи газет и журналов упали на фоне роста онлайн-подписок. 07.02.2025. URL: rbc.ru

6. Смирнова О. В. Стратегии печатных медиа в эпоху цифровых технологий // Вестник МГУ. Сер. 10: Журналистика. 2013. № 6. С. 26–38. URL: vestnik.journ.msu.ru
7. Фролова Т. И., Гатилин А. С., Касютин В. Л. Российские локальные СМИ: возможности, проблемы, перспективы // Вопросы теории и практики журналистики. 2023. Т. 12, № 3. С. 470–489. URL: jq.bgu.ru
8. Шкондин М. В. Печать в условиях трансформации медиасистемы // Вестник МГУ. Сер. 10: Журналистика. 2013. № 6. С. 39–54.
9. DataReportal (We Are Social & Hootsuite). Digital 2024: The Russian Federation. URL: <https://datareportal.com>
10. Reuters Institute. Digital News Report 2023. Oxford: University of Oxford. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk>

References

1. Bobrov, D. V., Bug, V. V. (2024) 'Tsifrovaya transformatsiya pechatnykh SMI v media (na primere ID "Komsomolskaya pravda")' [Digital transformation of print media (case study of "Komsomolskaya Pravda" publishing house)], *Filologicheskiy aspekt: mezhdunarodnyy nauchno-prakticheskiy zhurnal* [Philological Aspect: International Scientific and Practical Journal], no. 1(105). Available at: jq.bgu.ru
2. Vserossiyskiy tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya (VTsIOM) (2023) *Pressa, kotoruyu my (ne) poteryali* [The press we (didn't) lose]. Available at: <https://wciom.ru/>
3. VTsIOM (2023) *Budushchee gazety: vyzovy vremeni dlya pechatnoy pressy* [The future of newspapers: challenges for print media]. Available at: <https://wciom.ru/>
4. VTsIOM (2018) *Epokha tsifrovyykh media: bumaga protiv ekrana* [The era of digital media: paper vs screen]. Available at: <https://wciom.ru/>
5. RBK (2025) *Prodazhi gazet i zhurnalov upali na fone rosta onlayn-podpisok* [Newspaper and magazine sales fell amid growth of online subscriptions]. Available at: rbc.ru
6. Smirnova, O. V. (2013) 'Strategii pechatnykh media v epokhu tsifrovyykh tekhnologiy' [Print media strategies in the digital age], *Vestnik MGU. Ser. 10: Zhurnalistika* [Moscow State University Bulletin. Series 10: Journalism], no. 6, pp. 26–38. Available at: vestnik.journ.msu.ru
7. Frolova, T. I., Gatilin, A. S., Kasyutin, V. L. (2023) 'Rossiyskiye lokalnye SMI: vozmozhnosti, problemy, perspektivy' [Russian local media: opportunities, problems, prospects], *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki* [Issues of Journalism Theory and Practice], vol. 12, no. 3, pp. 470–489. Available at: jq.bgu.ru
8. Shkondin, M. V. (2013) 'Pechat v usloviyakh transformatsii mediasistemy' [Print media in the context of media system transformation], *Vestnik MGU. Ser. 10: Zhurnalistika* [Moscow State University Bulletin. Series 10: Journalism], no. 6, pp. 39–54
9. DataReportal (We Are Social & Hootsuite) (2024) *Digital 2024: The Russian Federation*. Available at: <https://datareportal.com>
10. Reuters Institute (2023) *Digital News Report 2023*. University of Oxford. Available at: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk>

Информация об авторах:

К. Т. КИРЕЕВ-КАРИМОВ — выпускник кафедры «Промышленная политика и бизнес-администрирование».

Information about the authors:

K. T. KIREEV-KARIMOV — Graduate of the Department of Industrial Policy and Business Administration.

Вклад авторов:

К. Т. КИРЕЕВ-КАРИМОВ — написание исходного текста; сбор и обработка статистических данных; участие в разработке концепции исследования; развитие методологической базы; итоговые выводы.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

K. T. KIREEV-KARIMOV — writing the draft; collection and processing of statistical data; participation in the development of the research concept; development of the methodological framework; final conclusions.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.

Научная статья

УДК 339.137.2

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.027

К ВОПРОСУ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

А. Р. Песчанникова¹

¹*Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина, Москва*

¹*pes4.al@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена анализу методов оценки цифровизации в контексте повышения конкурентоспособности предприятий лёгкой промышленности. Рассмотрены методики оценки цифровой зрелости, степени цифровизации, её эффективности, разработанные для различных экономических систем. Осуществлён анализ применимости показателей, представленных в методах, в условиях предприятий лёгкой промышленности. С помощью метода экспертных оценок определены предпочтительные методические подходы к оценке цифровизации предприятий лёгкой промышленности.

Ключевые слова: лёгкая промышленность, цифровизация, экономическая модель, конкурентоспособность предприятия

Для цитирования: Песчанникова А. Р. К вопросу определения подходов к оценке цифровизации предприятий лёгкой промышленности // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 7. Т. 3. С. 259–266; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.027>

Original article

Digital economy

ON THE ISSUE OF DEFINING APPROACHES TO ASSESSING THE DIGITALIZATION OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES

A. R. Peschannikova¹

¹The Kosygin State University of Russia, Moscow

¹pes4.al@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the analysis of methods for assessing digitalization in the context of enhancing the competitiveness of light industry enterprises. The article examines methodologies for evaluating digital maturity, the degree of digitalization, and its effectiveness, developed for various economic systems. An analysis of the applicability of the indicators presented in the methods for light industry enterprises is carried out. Using expert evaluation methods, preferred methodological approaches to assessing digitalization in light industry enterprises are identified.

Keywords: light industry, digitalization, economic model, competitiveness of the enterprise

For citation: Peschannikova A. R. On the issue of defining approaches to assessing the digitalization of light industry enterprises // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya.* Vol. 3. No. 7. Pp. 259–266 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.027>

© Песчанникова А. Р., 2025

В современном обществе происходит переход от пятого технологического уклада к шестому, что ведет к обновлению всех сфер жизни. Ядром нового уклада стала НБИК-конвергенция — интеграция нанотехнологий, биотехнологий, информационных технологий и когнитивных наук [1]. Цифровая трансформация выступает катализатором, обеспечивая эффективное взаимодействие этих компонентов и их связь с отраслями, в том числе с лёгкой промышленностью. Развитие НБИК-конвергенции формирует спрос на инновационные товары, такие как умная одежда с запрограммированными свойствами, ткани с цифровой печатью и прочие. Однако российская лёгкая промышленность пока не может удовлетворить этот спрос в полной мере. Проведение преобразования российской экономики в 1990-х годах происходили одновременно с началом перехода к шестому технологическому укладу, что привело к ряду комплексных проблем в ряде отраслей, в том числе в лёгкой промышленности [2]. В последние годы наблюдается некоторое улучшение ситуации, однако российская легкая промышленность, как отрасль в целом, так и отдельно взятые предприятия в частности, всё ещё нуждаются в повышении конкурентоспособности, основанном на комплексной её оценке с позиции цифровизации экономики. Для решения обозначенной проблемы требуется оценка конкурентоспособности предприятий лёгкой промышленности не только по традиционным показателям, таким как качество товара, доля рынка, объём выпуска продукции и прочие, но и по показателям, связанным с цифровизацией экономики, таким как применение цифровых инструментов в продажах и маркетинге, доля заказов, поступающих с использованием специализированных цифровых платформ (маркетплейсов), доля цифровизованных бизнес-процессов и т. п.

Для разработки инструмента вышеупомянутой оценки был проведён анализ существующих методов оценки цифровизации экономических систем.

В ходе обзора отечественного и зарубежного опыта выявлено, что разработано как минимум 17 методов для оценки степени цифровизации, её эффективности или цифровой зрелости экономических систем. Все из них являются интегральными показателями, определяемыми на основании множества более конкретных. Однако для большинства из них в общедоступных источниках информации отсутствует описание оценки экономических систем по конкретным показателям. Большой пласт опыта оценки цифровизации экономических си-

стем остаётся недоступным для детального изучения и воспроизведения на предприятиях российской лёгкой промышленности.

В дальнейшем анализе приняты во внимание методы, для которых в общедоступных источниках раскрыты описания оценки экономических систем по конкретным показателям:

1) Индекс цифровой экономики и общества Европейской комиссии [3];

2) Цифровые способности бизнеса компании KPMG [4];

3) Индекс цифровой трансформации аналитического агентства Arthur D. Little [5];

4) Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием Минпромторга [6]

5) Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года Минпромторга [7]

6) Оценка эффективности цифровизации управления транспортно-логистическими системами, разработанная российскими исследователями [8]

7) Методика оценки эффективности цифровизации на предприятиях агропромышленного комплекса, разработанная российскими исследователями [9]

8) Оценка уровня цифровизации промышленного предприятия, разработанная российскими исследователями [10].

Анализ перечисленных методов осуществлялся в несколько этапов: разделение всех конкретных показателей на применимые в условиях предприятия российской лёгкой промышленности, неприменимые, и применимые после адаптации; адаптация соответствующих показателей к условиям предприятия лёгкой промышленности, разделение применимых и адаптированных показателей по направлениям оценки (производственное, организационное, финансовое, кадровое и маркетинговое), определение показателей, наиболее подходящих для оценки конкурентоспособности предприятия лёгкой промышленности в рамках каждого направления с помощью метода экспертных оценок.

Задействованные в анализе методы включают 130 показателей оценки, из которых 59 не применимы в условиях предприятия лёгкой промышленности, 33 могут быть применены и 28 нуждаются в адаптации.

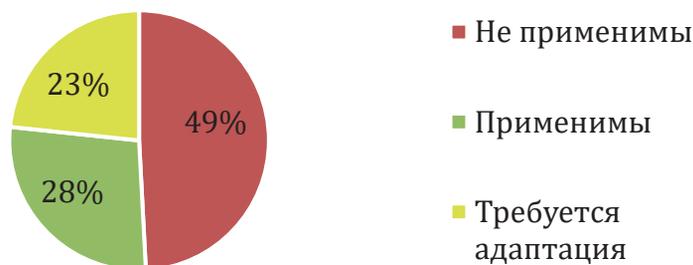


Рис. 1. Разделение показателей на неприменимые, применимые и требующие адаптации
Источник: составлено автором, на основании [3–10].

К неприменимым отнесены показатели, характерные только для макроэкономической среды и не подлежащие проецированию на микроэкономическую среду; требующие нецелесообразно высокой степени детализации бухгалтерского учёта; характерные для отраслей экономики не связанных с лёгкой промышленностью и не подлежащие проецированию на лёгкую промышленность.

Например, Индекс цифровой экономики рассчитан на национальную экономику. Целый блок показателей DESI, относящийся к разделу 4а «Электронное правительство», был определён как не применимый, так как разработан с целью оценки работы государственных органов и в условиях конкретного предприятия не информативен.

Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием Минпромторга рассчитаны главным образом на предприятия, применяющие единый план счетов для государственных корпораций [11]. Он существенно отличается от плана счетов коммерческих предприятий, является более подробным, увеличивает затраты на осуществление бухгалтерского учёта. В связи с чем ряд показателей, входящих в методические рекомендации, являются слишком конкретными для рядовых предприятий лёгкой промышленности, зачастую использующих упрощённый бухгалтерский учёт, и не подлежат адаптации.

Оценка эффективности цифровизации управления транспортно-логистическими системами в числе прочих оценивает скрытность сведений. Однако в лёгкой промышленности механизм защиты от недобросовестного использования конкурентами промышленной информации другой. Тогда как в транспортно-логистических системах важна скрытность, в лёгкой промышленности ставка делается на гласность, так как связь со сферой

моды обязывает производителей формировать известность своего бренда. Так часть показателей, входящих в Оценку эффективности цифровизации управления транспортно-логистическими системами, отнесена к неприменимым.

К требующим адаптации отнесены показатели, которые могут быть спроецированы на микроэкономическую среду из макроэкономической, либо на лёгкую промышленность из другой отрасли, для которой был разработан тот или иной метод оценки цифровизации.

К примеру, DESI содержит показатели, оценивающие участие домохозяйств в цифровизации национальной экономики. Домохозяйства по отношению к национальным экономикам являются структурными единицами, которые помимо прочего осуществляют производственную функцию. В рамках предприятия структурной единицей с похожим функционалом является работник. Следовательно, показатели, оценивающие домохозяйства в DESI могут быть спроецированы на работника в рамках предприятий лёгкой промышленности.

В числе прочих Оценка эффективности цифровизации управления транспортно-логистическими системами оценивает быстродействие системы управления транспортно-логистической сетью — время полного цикла управления, то есть продолжительность ответной реакции субъектов и объектов управления на изменения условий логистического процесса. Схожим параметром обладают и системы управления предприятиями лёгкой промышленности, значит, показатель может быть спроецирован.

К применимым отнесены показатели, подлежащие применению на предприятиях лёгкой промышленности без существенных модификаций. Чаще всего к применимым относились показатели экономической направленности.

С целью обеспечения всесторонней оценки конкурентоспособности предприятия лёгкой промышленности по цифровым показателям проанализированные применимые и адаптированные показатели были сгруппированы по направлениям оценки: производственному, финансовому, кадровому, маркетинговому и организационному.

В результате группировки выявлено, что изученные методы оценки включают в себя схожие

по природе показатели для оценки одного и того же направления конкурентоспособности. Кроме того, значения показателей бывают выражены в разных единицах измерения, что усложняет их исследование. На основании обобщения схожих цифровых показателей сформулированы подходы к оценке конкурентоспособности предприятий по направлениям: производственному, финансовому, кадровому, маркетинговому и организационному.

Таблица 1

Подходы к оценке цифровизации предприятия лёгкой промышленности по направлениям

| | Подходы к оценке цифровизации |
|------------------|---|
| Производственное | По показателям, связанным со скоростью адаптации производства к изменениям рынка |
| | По количеству оборудования, оснащённого цифровыми технологиями |
| | По эффективности операций, осуществляемых с применением цифровых технологий |
| | По количеству продукции, реализуемых по сервисной модели |
| Организационное | По количеству рабочих мест, оснащённых цифровыми инструментами |
| | По количеству сделок, совершённых через электронные торговые площадки |
| | По показателям оперативной эффективности системы управления предприятием |
| Кадровое | По количеству работников, обладающих знаниями в области цифровизации, где знания оцениваются по результатам тестирования |
| | По количеству работников, обладающих знаниями в области цифровизации, где знания оцениваются в соответствии с имеющимися документами об образовании, повышении квалификации |
| Маркетинговое | По показателям эффективности цифровых инструментов маркетинга: SMM или SEO |
| | По доле цифровизованных бизнес-процессов |
| | По количеству применённых цифровых технологий |
| Финансовое | По доле оборота от электронной коммерции |
| | По затратам на цифровизацию |
| | По доле выручки от цифровизации |
| | По инвестициям в цифровизацию |
| | По показателям экономической эффективности цифровизации |
| Универсальные | По доле цифровизованных бизнес-процессов |
| | По количеству применённых цифровых технологий |

Источник: составлено автором.

Основным критерием для отнесения к тому или иному направлению являлся источник происхождения исходной информации для оценки показателя. Так, если исходная информация находится

в маркетинговом поле, направление показателя определено как маркетинговое, если бухгалтерская отчётность является источником информации — как финансовое и т. д.

Кроме показателей, относящихся к одному из направлений, были выявлены универсальные показатели: связанные с измерением количества используемых цифровых технологий и с количеством цифровизованных бизнес-процессов. Они могут быть рассчитаны на основании исходных данных, относящихся к любому направлению а значит, подходят для оценки конкурентоспособности по любому из них. Универсальные показатели были дополнительно добавлены в каждое направление оценки.

Выбор подходов, наиболее подходящих для оценки цифровизации предприятий лёгкой промышленности, осуществлён с применением метода экспертных оценок.

Была сформирована группа из 13 экспертов, имеющих опыт работы в области лёгкой промышленности не менее 5 лет, с образованием не ниже высшего, специализирующихся в различных суботраслях лёгкой промышленности, а также чья сфера профессиональных интересов лежит в рамках не только производственного аспекта, но и вспомогательных, таких как управление в области лёгкой промышленности, экономика в области лёгкой промышленности и прочие.

По результатам проведённого опроса определено, что оценивать конкурентоспособность предприятия лёгкой промышленности по различным направлениям с помощью показателей, связанных с цифровизацией экономики, целесообразно с использованием следующих подходов к оценке:

Для производственного направления — по эффективности операций, осуществляемых с применением цифровых технологий, т.е. чем ниже себестоимость и выше объём и качество выполнения

операции, осуществляемой с помощью цифровых технологий, тем лучше показатель цифровизации;

Для организационного направления — по показателям оперативной эффективности системы управления предприятием, при чём чем лучше показатели оперативной эффективности (такие как доля облачной серверной мощности, дальность передачи и площадь сбора информации, доля доменов данных, управляемых в соответствии со стандартом и т.п.), тем лучше показатель цифровизации;

Для кадрового направления — по количеству работников, обладающих знаниями в области цифровизации, при чём чем лучше результаты тестирования работников на обладание знаниями в области цифровизации, тем лучше показатель цифровизации;

Для маркетингового направления — по показателям эффективности цифровых инструментов маркетинга, при чём чем лучше показатели эффективности SMM, CRM или SEO (такие как охват, темп роста аудитории, вовлечённость и т.п.), тем лучше показатели цифровизации;

Для финансового направления — по показателям экономической эффективности цифровизации, при чём чем лучше показатели экономической эффективности цифровизации (такие как косвенный экономический эффект, сроки окупаемости затрат на цифровизацию, приращение в цене эффективно действующей единицы цифровой системы и т.п.), тем лучше показатель цифровизации.

Для оценки однородности совокупности, полученной в результате опроса экспертов, определены и представлены в таблице 2 коэффициенты вариации.

Таблица 2

Коэффициенты вариации

| Показатель | Среднее арифметическое | Дисперсия | Среднее квадратическое отклонение | Коэффициент вариации |
|------------|------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Формула | \bar{x} | $D = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}$ | $\sigma = \sqrt{D}$ | $v=x$ |
| Производ. | 2,538 | 0,556 | 0,746 | 29,38% |
| Организ. | 2,923 | 0,84 | 0,917 | 31,36% |
| Кадровое | 1,769 | 0,178 | 0,421 | 23,81% |
| Маркетинг. | 1,077 | 0,071 | 0,266 | 24,74% |
| Финансов. | 4,231 | 1,562 | 1,25 | 29,54% |

Поскольку коэффициенты вариации для всех вопросов меньше 33%, то совокупность считается однородной, а полученным результатам можно доверять.

В соответствии с мнением экспертов, наиболее информативными являются показатели, отражающие эффективность цифровизации лёгкой

промышленности, а не степень цифровизации или цифровую зрелость.

Результаты исследования имеют практическую значимость и могут быть использованы в процессе оценки предприятиями лёгкой промышленности своей конкурентоспособности с целью её дальнейшего повышения.

Список источников:

1. Львов Д. С. Теоретические и прикладные аспекты управления НТП / Д. С. Львов, С. Ю. Глазьев. — 3-е изд. исп. — М.: // Экономика и математические методы. — 2018. — № 1
2. Песчанникова, А. Р. Основные проблемы развития современной текстильной и легкой промышленности в России / А. Р. Песчанникова, О. С. Оленева // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. — 2023. — № 4(406). — С. 76–80. — DOI 10.47367/0021-3497_2023_4_76. — EDN OXKGOI.
3. Европейская комиссия. Индекс цифровой экономики и общества (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата обращения: 16.10.2023).
4. KPMG. Measuring Digital Business Aptitude. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf> (дата обращения: 16.10.2023)
5. Wirtschaftskammer Österreich. Digital Transformation Study Overview. URL: <https://www.wko.at/oe/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/digital-transformation-study-overview—teaser.pdf> (дата обращения: 16.10.2023).
6. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/mr-pro-tst-gk.pdf> (дата обращения: 16.10.2023)
7. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Отчет о цифровой трансформации в промышленности. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/storage/797ced43-043d-4b4e-b72b-3d36984adb7c7/> documents/3a3eaba0-c6e7-4094-ad3a-5bbf8f3048ce/1bde905b-0eae-45d4-81e9-37bc043f8311.pdf (дата обращения: 16.10.2023).
8. Зеленков Михаил Юрьевич Критерии и методы оценки эффективности цифровизации управления транспортно-логистическими системами // Тренды и управление. 2019. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-metody-otsenki-effektivnosti-tsifrovizatsii-upravleniya-transportno-logisticheskimi-sistemami> (дата обращения: 25.05.2025).
9. Перевощикова А. А. Моделирование и оптимизация транспортных потоков в условиях цифровизации. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/109397/1/m_th_a.a.perevoshchikova_2022.pdf (дата обращения: 16.10.2023).
10. Мерзлов Игорь Юрьевич, Шилова Елена Валерьевна, Санникова Елизавета Алексеевна, Сединин Максим Алексеевич КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ // ЭПП. 2020. № 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-metodika-otsenki-urovnya-tsifrovizatsii-organizatsiy> (дата обращения: 25.05.2025).
11. Приказ Минфина России от 01.12.2010 N 157н (ред. от 27.04.2023) «Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению»

References:

1. Lvov D. S. Theoretical and Applied Aspects of R&D Management / D. S. Lvov, S. Yu. Glaz- yev. — 3rd ed. — Moscow: // Economics and Mathematical Methods. — 2018. — No. 1.

2. Peschannikova, A. R. Key Issues in the Development of the Modern Textile and Light Industry in Russia / A. R. Peschannikova, O. S. Olenyeva // Proceedings of Higher Educational Institutions. Textile Industry Technology. — 2023. — No. 4(406). — Pp. 76–80. — DOI 10.47367/0021-3497_2023_4_76. — EDN OXKGOI.
3. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (accessed: 16.10.2023).
4. KPMG. Measuring Digital Business Aptitude. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf> (accessed: 16.10.2023).
5. Wirtschaftskammer Österreich. Digital Transformation Study Overview. URL: <https://www.wko.at/oe/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/digital-transformation-study-overview-teaser.pdf> (accessed: 16.10.2023).
6. Methodological Recommendations on the Digital Transformation of State Corporations and Companies with State Participation. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/mr-po-tst-gk.pdf> (accessed: 16.10.2023).
7. Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation. Report on Digital Transformation in Industry. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/storage/797ced43-043d-4b4e-b72b-3d36984adbc7/documents/3a3eba0-c6e7-4094-ad3a-5bbf8f3048ce/1bde905b-0eae-45d4-81e9-37bc043f8311.pdf> (accessed: 16.10.2023).
8. Zelenkov M. Yu. Criteria and Methods for Evaluating the Effectiveness of Digitalization in Transport and Logistics Systems Management // Trends and Management. 2019. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-metody-otsenki-effektivnosti-tsifrovizatsii-upravleniya-transportno-logisticheskimi-sistemami> (accessed: 25.05.2025).
9. Perevoshchikova A. A. Modeling and Optimization of Transport Flows in the Context of Digitalization. URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/109397/1/m_th_a.a.perevoshchikova_2022.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/109397/1/m_th_a.a.perevoshchikova_2022.pdf) (accessed: 16.10.2023).
10. Merzlov I. Yu., Shilova E. V., Sannikova E. A., Sedinin M. A. Comprehensive Methodology for Assessing the Level of Digitalization of Organizations // EPP. 2020. No. 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-metodika-otsenki-urovnya-tsifrovizatsii-organizatsiy> (accessed: 25.05.2025).
11. Order of the Ministry of Finance of Russia No. 157n dated 01.12.2010 (as amended on 27.04.2023) “On the Approval of the Unified Chart of Accounts for Public Authorities (Government Bodies), Local Governments, Management Bodies of State Non-Budgetary Funds, State Academies of Sciences, State (Municipal) Institutions, and Instructions for Its Application.”

Информация об авторах:

А. Р. ПЕСЧАННИКОВА — соискатель ученой степени кандидата наук, кафедра сервисных технологий и бизнес-процессов

Information about the authors:

A. R. PESCHANNIKOVA — Academic Degree Applicant, Department of Service Technologies and Business Processes

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 30.06.2025

The article was submitted to the editorial office 21.06.2025; approved after review 25.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.