

Журнал входит 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, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации. Научные специальности и соответствующие им отрасли науки, по которым присуждаются ученые степени: 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика, 5.2.4. Финансы, 5.2.5 Мировая экономика, 5.2.6 Менеджмент (все специальности — экономические науки).
Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ).

Редакционный совет:

Алибеков Ш.И.,	доктор экономических наук, профессор, Всероссийский государственный университет юстиции (Российская правовая академия Министерства Юстиции РФ)
Гужина Г.Н.,	доктор экономических наук, профессор, Государственный гуманитарно-технологический университет
Гусарова Л.В.,	доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Ибрагимова А.Х.,	доктор экономических наук, доцент, Дагестанский государственный университет
Ключко Е.Н.,	доктор экономических наук, доцент, Кубанский государственный университет им. И.Т. Трубилина
Колесников А.М.,	доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения
Круглов В.Н.,	доктор экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
Мамедов Ф.А.,	доктор экономических наук, профессор, Азербайджанский технологический университет
Чаплыгин В.Г.,	доктор экономических наук, профессор, Московский психолого-социальный университет»
Бликий Р.С.,	доктор экономический наук, доцент, Государственный университет управления
Лазарова Л.Б.,	доктор экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ
Пласкова Н.С.,	доктор экономических наук, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Секисов А.Н.	кандидат экономических наук, доцент, Кубанский государственный технологический университет
Яшкова Н.В.,	кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный университет путей сообщения
Попова Е.С.,	кандидат экономических наук, доцент, Военно-воздушная академия им. проф. Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина
Алексеев С.Л.	кандидат экономических наук, доцент, Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса

СОДЕРЖАНИЕ

Российский стэйблкоин А7А5 как инструмент обхода экономических санкций <i>Шкиотов С.В., Роженкова Д.А.</i>	348
Роль международной банковской деятельности в мировой экономике <i>Астахов М.И.</i>	354
Развитие налогового механизма стимулирования особых экономических зон в Российской Федерации <i>Ахмадеев Р.Г., Бурцева У.А., Михеев Д.А.</i>	363
Организация контрольно-ревизионной деятельности в Российской Федерации <i>Беликова М.П., Богданова М.В.</i>	369
Эффективность бюджетных расходов на поддержку малого и среднего предпринимательства: сущность и компоненты <i>Гудкова А.А.</i>	374
Эволюция консалтинга: от проектных моделей к гибридным форматам <i>Дедаева Л.М.</i>	382
Управление командой крупномасштабного проекта по методу S-O-S <i>Дорохина Е.Ю.</i>	388
Развитие учетно-методического обеспечения объектов долгосрочной аренды <i>Ермакова О.В., Аверина О.И.</i>	394
Особенности трансграничных инвестиций как драйвера инновационного развития в условиях цифровой экономики <i>Кафтулина Ю.А., Голикова А.А.</i>	400
Детерминанты развития рынка капитала как стресс-факторы и критерии экономической безопасности России <i>Кашина О.И.</i>	408
Анализ региональной политики в сфере образования в условиях развития агломераций <i>Коротин В.О., Меркурьев В.В., Ким Т.Л.</i>	415
Анализ детерминант ценовых тенденций на современном фондовом рынке для его прогнозирования <i>Кашина О.И., Торохов К.Е.</i>	421
Экосистема научного волонтерства: теоретические модели управления волонтерами <i>Кирей В.В.</i>	426
Управление проектной деятельностью студентов в контексте развития профессиональных компетенций и социальных инициатив <i>Арутюнова Д.В., Ланкина М.Ю.</i>	440
Экосистема научного волонтерства: пять парадигм краудсорсинга <i>Кирей В.В.</i>	448
Основные направления модернизации производства и особенности внедрения современных технологических решений в гражданском авиастроении <i>Лосев А.Д.</i>	455
Система управления логистическими процессами: оптимизация цепочек поставок <i>Иванова У.Д., Маймакова Л.В.</i>	462
Инновационное развитие российских регионов и производительность труда: верификация взаимосвязи <i>Майорова М.А., Ковырина К.И.</i>	467
Современные аспекты финансирования проектов государственно-частного партнерства в области здравоохранения <i>Насибуллина А.С., Курбангалиева Д.Л.</i>	473
Реализация системного подхода к внедрению стандартов КСО в нефтегазохимической отрасли Республики Татарстан <i>Никитина Т.Н.</i>	480
Влияние цифровой трансформации на экономическую эффективность наукоемких производств: анализ на примере российских и китайских предприятий <i>Панина В.З.</i>	487
Роль инновационных детерминант в развитии высших учебных заведений как драйвера регионального развития <i>Пантелеев М.В.</i>	493

Вызовы и барьеры внедрения концепции обучения служением: зарубежный опыт и практика российских вузов. экономический аспект	
Гусарова И.А., Сагдеева А.А., Пантелеева Ю.В.	499
Региональный аспект формирования направлений научно-технологического развития	
Перевозчикова Н.А., Шилова О.Ю., Перевозчикова О.А.	504
Логистика организационной перестройки цепочек создания стоимости и системы товароснабжения электронными компонентами в российской микроэлектронике	
Плячкайтене И.М.	511
Инвестиционная привлекательность игровой индустрии	
Поснов П.В., Салькова О.С.	518
Использование и развитие софт-скиллс работника в организации в рамках теории поколений	
Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н., Агатеева В.В.	526
Финансовая система как инфраструктура денежных потоков: модель на основе потокоцентричного подхода	
Саврадым В.М.	533
Государственное регулирование структурных изменений металлургической промышленности: модернизационный аспект	
Санин Н.В.	538
Как работает Парето эффективность при инвестициях в репутационный капитал консалтинговой компании	
Сафина А.А., Галямов И.И., Павлова Х.А.	544
Подходы к построению инновационных систем мотивации в современных организациях	
Сочнева Е.Н., Старова О.В., Дулепова В.Б., Дудина С.П.	553
Управленческие решения в сфере интеллектуальной собственности на региональном уровне	
Сподарева Е.Г.	559
Датацентричный подход в управлении денежной системой	
Стешенко И.В., Тарусина Н.Э.	565
Проблемы динамики конвергенции цен в экономике России	
Стрельников Е.В.	571
Инструментарий обеспечения устойчивого развития промышленного предприятия: диагностика, циркулярность	
Такмакова Е.В., Черемисина Н.В., Турбина Н.М.	577
Значение современной сферы услуг в экономическом развитии государства и его регионов: современные тренды и адаптивные стратегии	
Горбунов А.П., Колядин А.П., Таран О.Л.	583
Обеспечение безопасности цифрового пространства (опыт налоговых органов)	
Троянская М.А., Астаев А.А., Троянская А.Д.	592
Анализ трансформации финансовых инструментов под влиянием цифровых активов и их воздействие на глобальную экономическую систему	
Хрысева А.А., Дубова Ю.И., Йулдошев Ш.Д., Король А.О.	600
Лидерство и стратегия: роль топ-менеджеров в формировании будущего компании	
Хузиева Э.Ф.	609
Неравенство в доходах общества как следствие экономического роста: работает ли кривая Кузнец в России?	
Шкиотов С.В., Вовк К.Д.	616
Механизм развития офсетных контрактов для региональных и межрегиональных госзакупок в условиях санкционных ограничений	
Афанасьева Н.В., Еникеева Л.А.	622
Деятельность некоммерческого сектора экономики в Иркутской области в современных экономических условиях	
Киреева Ю.А.	630
К вопросу противодействия угрозам экономической безопасности предприятия	
Пушкарева Л.В.	636
Разработка модели прогнозирования банкротства организации	
Цвиркун О.А.	645
Особенности исчисления налога на добычу полезных ископаемых в Магаданской области	
Чапкина Н.А., Бескровная О.В., Поспелова О.Ф.	653

РОССИЙСКИЙ СТЕЙБЛКОЙН А7А5 КАК ИНСТРУМЕНТ ОБХОДА ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ

С.В. Шкиотов, Д.А. Роженкова

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», Ярославль, email: shkiotov@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу рублевого стейблкоина А7А5, созданного в условиях экономических санкций против России. Рассматриваются институциональные основы его функционирования, механизм обеспечения, а также роль в трансграничных расчетах. Особое внимание уделено преимуществам инструмента, а также возможностям обхода традиционной банковской инфраструктуры. В работе приведены данные о капитализации А7А5, его доле на рынке недолларовых стейблкоинов и объемах операций. Отмечается, что данный инструмент сочетает в себе значительные преимущества и одновременно несет высокие риски — политико-санкционные, финансовые и репутационные. Сделан вывод о том, что А7А5 является скорее финансовым экспериментом на стыке технологий блокчейна и международной политики, чем полноценным инструментом международных расчетов, хотя его дальнейшие перспективы во многом будут определяться регуляторными рамками и международной конъюнктурой.

Ключевые слова: стейблкоин А7А5, экономические санкции, блокчейн, цифровые финансовые активы.

RUSSIAN STABLECOIN A7A5 AS AN INSTRUMENT FOR BYPASSING ECONOMIC SANCTIONS

S.V. Shkiotov, D.A. Rozhenkova

Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, email: shkiotov@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the analysis of the ruble-backed stablecoin A7A5, created under the conditions of economic sanctions against Russia. The study examines the institutional foundations of its functioning, the mechanism of backing, and its role in cross-border settlements. Special attention is paid to the advantages of this instrument, as well as its potential for bypassing the traditional banking infrastructure. The paper provides data on the capitalization of A7A5, its share in the non-dollar stablecoin market, and transaction volumes. It is noted that this instrument combines significant advantages while simultaneously bearing high risks — political-sanction, financial, and reputational. The conclusion is drawn that A7A5 should be considered more as a financial experiment at the intersection of blockchain technology and international politics than as a full-fledged tool for international settlements, although its further prospects will largely depend on regulatory frameworks and the international context.

Keywords: A7A5 stablecoin, economic sanctions, blockchain, digital financial assets.

Дата поступления статьи в редакцию: 25.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Развитие цифровых финансовых активов (ЦФА) в последние годы стало важнейшим направлением трансформации глобальной финансовой системы. Среди них особую роль играют стейблкоины — криптовалюты, стоимость которых привязана к стабильным активам (мировым валютам, другим криптоактивам или алгоритмам). Их распространение связано с необходимостью снижения волатильности, характерной для традиционных криптовалют, таких как биткойн или эфириум, и с потребностью в эффективных инструментах международных расчетов. При этом их не следует путать с цифровыми валютами центральных банков (CBDC), поскольку здесь сохраняется частный характер эмиссии и их статус как законного платёжного средства определяется конкретной юрисдикцией.

Исследование актуальных источников показывает, что стейблкоины и другие цифровые валюты используются для обхода ограничений на международные расчеты, особенно в странах, подвергшихся санкциям, таких как Россия, Иран и Венесуэла [8–11]. Их применение позволяет минимизировать зависимость от традиционных финансовых институтов и резервных валют, а также поддерживать внешне-торговые операции и инвестиции [11–12]. Однако существуют и ограничения, связанные с масштабируемостью, регулированием и прозрачностью операций [13–14].

На этом фоне появление рублевого стейблкоина А7А5 вызвало активные дискуссии как в экспертной среде, так и на уровне международной политики. Его связывают с российскими финансовыми структурами, а также с возможным использованием для обхода санкционных ограничений.

Цель исследования

Цель данной статьи — исследовать институциональные основы, особенности функционирования и международные последствия появления A7A5.

Результаты исследования

Итак, стейблкоины позволяют странам и компаниям, находящимся под санкциями, дистанцироваться от традиционных финансовых институтов и резервных валют, минимизируя зависимость от регулирующих органов стран-инициаторов санкций [8; 9; 14]. Особенно эффективны стейблкоины, обеспеченные золотом или другими активами, для проведения внешнеторговых операций и инвестиций [9; 11].

Можно выделить ряд ключевых преимуществ стейблкоинов:

- ускорение и удешевление трансграничных платежей;
- повышение финансовой доступности для пользователей без банковских счетов;
- возможность обхода ограничений на международные расчеты [9; 12].

Впрочем, у этого инструмента есть и существенные недостатки. Речь идет об отсутствии прозрачности и регулирования операторов стейблкоинов, а также рисках, связанных с отсутствием подтвержденного обеспечения стейблкоинов [14].

Рассмотрим, как эти ключевые преимущества и недостатки свойственные стейблкоинам как подвиду виртуальных валют, реализуются в токене A7A5.

Стейблкоин A7A5 был запущен в феврале 2023 года компанией A7 совместно с Промсвязьбанком (ПСБ). Эмитентом выступает компания «Олд Вектор», зарегистрированная в Бишкеке. Проект позиционируется как «цифровой рубль» и обеспечен рублевыми депозитами в банках Кыргызстана (один A7A5 равен одному рублю). Интересно, что держатели A7A5 получают ежедневный пассивный доход — примерно половину процентной ставки по этим вкладам. Его создание было обусловлено необходимостью совершать международные расчеты с торговыми партнерами России в условиях жестких экономических санкций.

Технически A7A5 работает на двух блокчейнах: Tron (TRC-20) и Ethereum (ERC-20). Первоначальный объем — 500 млн рублей, а общий предполагаемый объем эмиссии 100 млрд российских рублей [1]. Стейблкоин A7A5, получил статус ЦФА, что позволяет российским импортерам и экспортерам использовать его в трансграничных расчетах. Так, рассчитываться стейблкоином можно в рамках внешнеторговых операций, при этом сделки с использованием ЦФА проводятся без уплаты НДС. Для применения A7A5 в расчетах по ВЭД российская компания должна зарегистрироваться на платформе «Токеон» (принадлежит группе ПСБ) в качестве инвестора, купить там стейблкоины и проводить расчеты с зарубежными партнерами. Они, в свою очередь, получают токены на одном из публичных блокчейнов — Tron или Ethereum [2].

Почти сразу после запуска блокчейн-аналитики связали этот стейблкоин с биржей Grinex. Её считают преемником российской платформы Garantex, на которую уже наложены санкции.

Если говорить о капитализации нового стейблкоина и объемах сделок с ним, то данные, встречающиеся в открытых источниках весьма противоречивы. Так, данным CoinMarketCap и DeFiLlama [3] A7A5 набрал 500 млн долл. США капитализации и стал крупнейшим в мире среди всех не привязанных к доллару (занимает около 43% всего рынка стейблкоинов, не привязанных к доллару, см. рис.1).

Ключевые характеристики наиболее популярных стейблкоинов представлены в таблице 1.

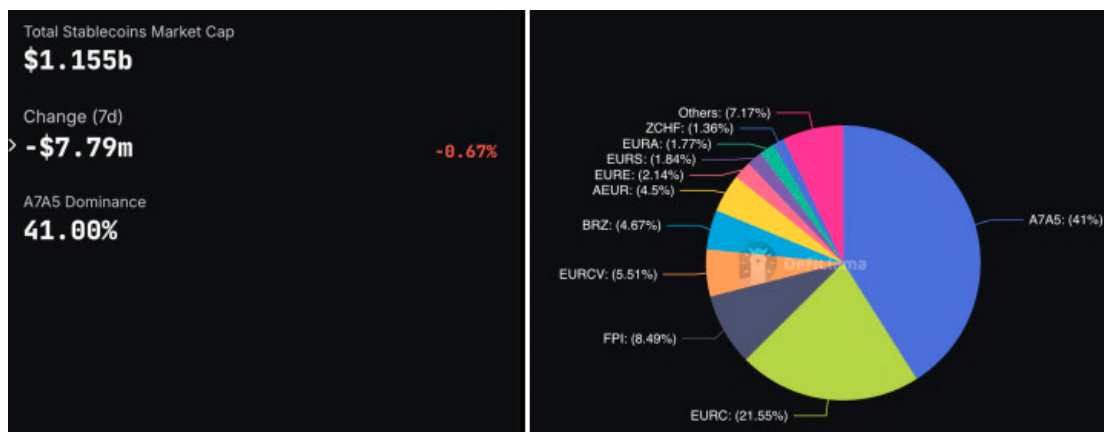


Рис. 1. Структура рынка недолларовых стейблкоинов [3]

Таблица 1

Сравнение ключевых стейблкоинов

Токен	A7A5	USDT	USDC
Привязка	RUB (1:1)	USD (1:1)	USD (1:1)
Эмитент / юрисдикция	A7 / Киргизстан	Tether / БВО (группа)	Circle / США
Статус регулирования	В РФ – квалифицирован как ЦФА; в ЕС – под санкциями (2025)	Глобально обращается; отчётность по резервам (ежеквартально)	Высокий комплаенс; отчётность
Обеспечение	Рублёвые депозиты (ПСБ), заявлено 1:1	Казначейские векселя США, РЕПО, наличность и др.	Наличность и фонды казначейских бумаг
Год запуска	2025	2014	2018
Основные сети	TRON, Ethereum	TRON, Ethereum, Solana и др.	Ethereum, Solana и др.
Капитализация (оценочно), в долл. США	0.5-1.0 млрд	170-180 млрд	70-80 млрд
Применение	Трансграничные расчёты; конвертация RUB / криптоактивы	Крипто-торговля, DeFi, расчёты	Платежи, DeFi, крипто-рынки

Источник: составлено авторами.

Согласно данным Elliptic, на 26 сентября в обороте было уже более 41 миллиарда токенов A7A5, а общий объём транзакций превысил 68 млрд долл. США [4]. По информации TRM Labs [5], ежедневный оборот этого стейблкоина сейчас превышает 1 млрд долл. США. Financial Times указывает на оборот в 6,1 млрд долл. США в месяц [6].

Можно выделить ряд ключевых преимуществ стейблкоина A7A5:

1. Привязка к рублю и фиатное обеспечение. A7A5 имеет стабильный курс 1:1 к российскому рублю, что снижает риски волатильности и делает его удобным инструментом для расчетов в условиях ограниченного доступа к доллару и евро.

2. Ежедневный пассивный доход. Владельцы токена получают процентный доход от рублёвых депозитов, на которые обеспечен стейблкоин. Начисления происходят автоматически, без необходимости стейкинга или дополнительных заявок.

3. Скорость трансграничных расчетов. Переводы с использованием A7A5 занимают до 5 рабочих дней, что значительно быстрее классических банковских каналов, где операции могут затягиваться на недели.

4. Низкие комиссии. Для международных платежей через платформу «A7» комиссия составляет 0,3% (но не менее 60 тыс. руб.), что делает расчеты конкурентоспособными.

5. Интеграция с DeFi и криптоэкосистемой. A7A5 можно использовать в качестве залога на платформах типа Aave или Compound, а также размещать в пулах ликвидности на децентрализованных биржах (DEX), получая доход от комиссий.

6. Возможности для кэрри-трейдинга. Стейблкоин открывает стратегию «кэрри-трейдинга» в парах с USDT и другими валютными стейблкоинами, что позволяет извлекать прибыль из разницы процентных ставок.

7. Юридическая легализация в рамках ЦФА. A7A5 получил статус цифрового финансового актива (ЦФА), что позволяет компаниям официально использовать его в трансграничных расчетах под контролем российских регуляторов.

8. Гибкость в международных расчетах. Благодаря выпуску на блокчейнах Ethereum и Tron, стейблкоин можно использовать в разных юрисдикциях и встраивать в различные платежные цепочки, в том числе в Африке и Азии.

9. Эффективный обход западных санкций. Возможность проводить платежи вне традиционной банковской инфраструктуры, минуя SWIFT и санкционные барьеры привело к взлету популярности этого инструмента среди российских юридических лиц, занимающихся ВЭД.

Вместе с тем, необходимо понимать, что у этого стейблкоина есть ряд серьезных ограничений, связанных с тремя группами рисков.

Во-первых, политико-санкционные риски будут нарастать по мере роста капитализации A7A5. Пока это все-таки локальная история и интерес к ней со стороны международных регуляторов невелик, хотя ЕС в 19 пакете санкций включил этот стейблкоин в число подсанкционных активов (США определенные

ограничения ввели еще летом 2025 года). Во-вторых, непрозрачность данных делает этот инструмент подверженным финансовым рискам. Курс A7A5 остаётся низким и с высокой степенью неопределённости.



Рис. 2. Динамика стоимости A7A5, июль-октябрь 2025 [7]

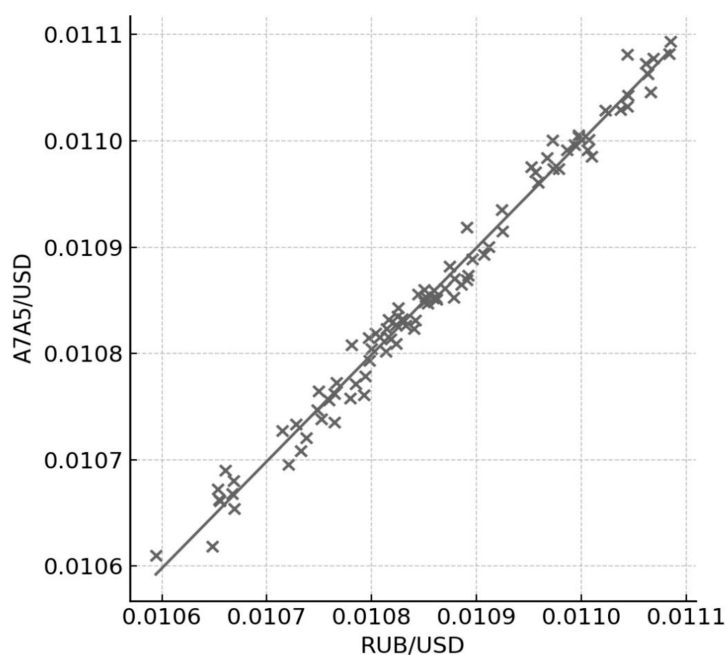


Рис. 3. Диаграмма рассеивания между RUB/USD и A7A5/USD за 90 дней

Источник: построено авторами.

Несмотря на позиционирование как стейблкоин с привязкой к рублю, котировка в долларах США показывает колебания, что само по себе вызывает вопросы о том, насколько «стейбл» он на практике. Используя данные из различных источников, можно предположить, что ликвидность и активность торгов ограничены, что делает курс подверженным скачкам и манипуляциям (см. рис. 2). Вместе с тем волатильность A7A5 в USD — это просто волатильность рубля к доллару плюс микрошумы ликвидности. На рисунке 3 видна прямая статистически значимая корреляция между RUB/USD и A7A5/USD за 90 дней (ряды практически совпадают).

В-третьих, существуют известные риски доверия со стороны контрагентов, принимающих платежи в A7A5. Будут ли крупнейшие торговые партнеры России — Китай и Индия совершать сделки и принимать к оплате локальный стейблкоин, большой вопрос.

Интересно, что первый из упомянутых рисков был реализован буквально в конце октября 2025 года. Так, в опубликованном в «Официальном журнале ЕС» документе сообщается, что в санкционный список включены компания Old Vector, запустившая рублевый стейблкоин A7A5, криптобиржа Grinex, компания A7, в капитале которой участвует российский банк ПСБ, а также сервис Payeer.

Если обобщить мнения российских экспертов по крипто-рынкам [15], то российские розничные пользователи в целом не пострадают, так как они уже давно работают через другие платформы в дружественных юрисдикциях. Конечно, возможны частичные блокировки остатков активов или задержки с выводом средств, но массовых потерь ликвидности не ожидается. Другое дело, что российские компании, прежде всего, экспортеры, использующие A7A5 для трансграничных расчетов, могут столкнуться не только с фрагментацией рынка, но и существенным усложнением использования криптовалют в международных схемах, вплоть до блокировок на азиатских биржах (международные биржи с лицензией MiCA обязаны соблюдать запрет на обслуживание россиян). В то же время эксперты сомневаются, что власти Киргизии вряд ли быстро отзовут лицензию у эмитента A7A5, поэтому влияние на локальные бизнес-процессы будет ограниченным [15].

Выводы

По словам руководителей проекта A7A5, ключевыми направлениями дальнейшего развития являются:

- листинг A7A5 на международных биржах;
- создание производных инструментов (фьючерсов, опционов) для хеджирования валютных рисков;
- расширение географии применения в Африке и Азии.

Однако дальнейшие перспективы будут зависеть от регулирования цифровых валют, позиции Центрального банка России и конечно же международного санкционного давления.

Включение стейблкоина A7A5 в 19 пакет санкций ЕС показывает, что геополитические риски могут реализовываться относительно быстро, внимание к виртуальным валютам и их возможному использованию как средства платежа вне традиционной банковской системы велико. Вместе с тем, набранный опыт и высокая скорость создания стейблкоинов в цифровой экономике позволяет в сжатые сроки перейти эмитенту, попавшему под санкции, на альтернативную платформу в другой юрисдикции и запустить новый платежный токен A7A9 и так далее.

Таким образом, рублевый стейблкоин A7A5 является интересным примером использования цифровых финансовых инструментов в условиях санкционной изоляции. Несмотря на заявления о его масштабной роли в международных расчетах, реальные данные указывают на его ограниченное распространение и небольшой оборот. Повышенное внимание к A7A5 связано скорее с политическим контекстом, чем с его фактической экономической значимостью.

Таким образом, A7A5 можно рассматривать как «финансовый эксперимент» на стыке технологий блокчейна, международной политики и экономики.

Литература

1. Рузлева Е. Санкции, ПСБ, Шор и криптовалюта: что нужно знать о «рублевом» стейблкоине A7A5. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/investicii/541440-sankcii-psb-sor-i-kriptovaluta-cto-nuzno-znat-o-rublevom-steyblkoine-a7a5> (дата обращения: 01.10.2025).
2. Кузьмичева А. Рублевый стейблкоин A7A5 первым в России признан ЦФА. Что это значит. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/68db8e659a79477c04cc23d9> (дата обращения: 01.10.2025).
3. Coinspot. Рублёвый стейблкоин обходит санкции и достигает \$500 млн. [Электронный ресурс]. URL: https://coinspot.io/news/law/russia_sng/a7a5-ruble-stablecoin-sanctions/ (дата обращения: 01.10.2025).

4. Elliptic. Cryptoassets and Sanctions Evasion. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elliptic.co> (дата обращения: 20.10.2025).
5. TRM Labs. Illicit finance risks in stablecoin markets. Режим доступа: <https://www.trmlabs.com> (дата обращения: 25.10.2025).
6. Самофалова О. Россия создала новую валюту для финансовой независимости. [Электронный ресурс]. URL: <https://vz.ru/economy/2025/10/8/1364915.html?ysclid=mgmuprweiq995255204> (дата обращения: 25.10.2025).
7. A7A5 Price. Coingecko. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coingecko.com/en/coins/a7a5> (дата обращения: 25.10.2025).
8. Fantacci L., Gobbi L. Stablecoins, Central Bank Digital Currencies and US Dollar Hegemony. Accounting, Economics, and Law: A Convivium. 2021. V. 14, P. 173-200. DOI: 10.1515/ael-2020-0053 EDN: VVCNNE.
9. Travkina E., Fiapshev A., Belova M. Stablecoin-Based Digital Trading and Investment Platforms and Their Potential in Overcoming Sanctions Restrictions. Economies. 2020. DOI: 10.3390/economies10100246 EDN: YLVNRV.
10. Sidorenko E. Stablecoin as a New Financial Instrument. Lecture Notes in Networks and Systems. 2019. DOI: 10.1007/978-3-030-27015-5_75 EDN: LDSGEU.
11. Klyukina D., Romanov F. Перспективы развития цифровой валюты и криптоактивов в России в условиях санкций. Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2023. DOI: 10.47598/2078-9025-2023-2-59-83-88 EDN: LWPRGC.
12. Nekrasova I. Alternative Protective Instruments of the Russian Currency Market in the Context of High Volatility and Sanctions // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2022. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2022.4.11 EDN: SWXJJH
13. Zhigas M., Adamov I. Stablecoins as a means of cross-border transfers under sanctions pressure. EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA. 2022. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2022.12.03.009 EDN: DRWJKI.
14. Ozdemir L. Do cryptocurrencies have the potential to mitigate the impact of sanctions. Pressacademia. 2023. DOI: 10.17261/pressacademia.2023.1695 EDN: PCTZSI.
15. Власти Евросоюза ввели запрет на сделки с рублевым стейблкоином A7A5. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.tradingview.com/news/bitsmedia:5546ce74167b8:0/> (дата обращения: 25.10.2025).

РОЛЬ МЕЖДУНАРОДНОЙ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**М.И. Астахов**

Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», Москва, email: Mr.astakhov99@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается роль международной банковской деятельности в мировой экономике. Проанализированы её функции в перераспределении ликвидности, трансмиссии рисков, организации расчётов и поддержании глобального финансового цикла. Раскрыта структура международной банковской деятельности как системы каналов движения капитала, рисков, платежей, информации и нормативных стандартов, влияющих на микро-, мезо- и макроуровни экономических процессов. Показано влияние международных банков на финансирование торговли, инфраструктурных и «зелёных» проектов, а также на стабилизацию валютных потоков. Ключевым результатом исследования является авторская карта ролей международной банковской деятельности, отражающая каналы и эффекты её воздействия на мировую экономику, а также предложения по корректной интерпретации её роли в прикладных исследованиях и измерении структурных сдвигов.

Ключевые слова: международная банковская деятельность, мировая экономика, валютная архитектура, трансграничное кредитование, структурная трансформация.

THE ROLE OF INTERNATIONAL BANKING IN THE GLOBAL ECONOMY**M.I. Astakhov**

Educational institution of trade unions of higher education "Academy of Labor and Social Relations", Moscow, email: Mr.astakhov99@gmail.com

Abstract. The article examines the role of international banking in the global economy. Its functions in the redistribution of liquidity, transmission of risks, organization of settlements and maintenance of the global financial cycle are analyzed. The structure of international banking activity as a system of channels of capital movement, risks, payments, information and regulatory standards affecting micro, meso and macro levels of economic processes is revealed. The influence of international banks on the financing of trade, infrastructure and "green" projects, as well as on the stabilization of foreign exchange flows is shown. The key result of the research is the author's map of the roles of international banking, reflecting the channels and effects of its impact on the global economy, as well as suggestions for the correct interpretation of its role in applied research and measurement of structural shifts.

Keywords: international banking, global economy, monetary architecture, cross-border lending, structural transformation.

Дата поступления статьи в редакцию: 28.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

В настоящее время «экономические реформы обусловлены интересами национальной безопасности» [1]. В условиях глобальной неопределённости, цифровизации и ускоряющихся шоков финансового цикла ключевым механизмом распределения ликвидности, перераспределения рисков и проведения расчётов выступает международная банковская деятельность (далее — МБД). Так, на конец I квартала 2025 г. объём трансграничного банковского кредитования достиг исторического максимума в 34,7 трлн долл. США, прирост за квартал составил 1,5 трлн долл. США, а годовые темпы увеличились до 7%. Также вырос иностранный валютный кредит вне эмитирующих валютных зон, по доллару до 13,7 трлн долл. США с годовым приростом 5%, по евро — до 4,6 трлн евро с приростом 10%, по йене — до 65,6 трлн йен с приростом 6% [2]. Эти показатели отражают масштабы роли МБД в мировом обороте капитала и в трансмиссии финансовых условий на всех уровнях экономики.

Актуальность исследования усиливается в контексте изменения структуры потоков. Так, в I квартале 2025 г. крупнейший вклад в прирост дали операции с небанковскими финансовыми институтами, на которые пришлось 678 млрд долл. США из квартального увеличения, что соответствует годовым темпам 14%, тогда как суммарный объём трансграничного кредита вырос до упомянутого рекордного

значения [2]. Указанная динамика повышает значение МБД как системы каналов экономического воздействия на уровне фирмы за счёт стоимости и доступа к финансированию, на уровне отраслей и сетей поставок — за счёт оборотного и проектного финансирования, на макроуровне — посредством усиления или сглаживания колебаний глобального финансового цикла.

Сдвиг в структуре международных расчётов также подтверждается изменением валютной архитектуры. Так, например, по данным SWIFT RMB Tracker за октябрь 2025 г., в сентябре юань вышел на пятое место среди валют глобальных платежей с долей 3,17% по стоимости, а в международных платежах вне зоны евро занял шестое место с долей 2,34%; в торговом финансировании доля юаня достигла 7,28%. Концентрация офшорных расчётов остаётся высокой в Гонконге, а также в ряде финансовых центров Европы и Азии [3]. Статистика СВИФТ усиливает значение выбора валюты расчётов и резервов как канала воздействия МБД на стоимость капитала и управление ликвидностью на уровне компании, на структуру финансовых связей в отраслях и сетях поставок, а также на условия платежного баланса и финансового цикла на макроуровне.

Цель исследования

Целью статьи является определение роли МБД в мировой экономике.

Результаты исследования

МБД — это совокупность операций, позиций и отношений, возникающих между лицензированными банками при трансграничном движении ликвидности и рисков в иностранной валюте, что обеспечивает выполнение расчётных, кредитных и инвестиционных функций в едином регуляторном и инфраструктурном пространстве. МБД в целом укладывается в классификацию оказания международных услуг ГАТС ВТО, в соответствии с которой можно выделить 4 способа международной торговли услугами.

Таблица 1

Способы международной торговли услугами

Способ	Термин в ГАТС ВТО
Трансграничная торговля услугами	Cross-border supply of services
Потребление услуги за рубежом	Consumption abroad
Коммерческое присутствие	Commercial presence
Выезд физического лица или специалиста, оказывающего услуги в зарубежной стране	Presence of natural persons providing services

Источник: авторская разработка на основе [4, С. 51].

Международное предоставление банковских услуг в основном реализуется в двух форматах — трансграничной торговле и коммерческом присутствии, посредством которых происходит интернационализация банковских операций и движения капитала (рис. 1).

Показательные примеры трансграничной торговли услугами банков составляют международные переводы и кредитование при отсутствии в иностранном государстве банковских офисов. Существенно расширяются возможности при создании банковских подразделений в другой стране, что и образует коммерческое присутствие на внешнем рынке услуг.

В ряде офшорных юрисдикций допускается учреждение банка без персонала, так называемого «банка-невидимки» (англ. shell-bank), который существует лишь на бумаге. Отчётность в надзорные и контрольные органы подаётся регулярно, однако физического офиса у такого банка нет. Управление ведётся из-за рубежа, банк применяется для международных операций. При наличии соответствующих требований законодательства уплачиваются налоги, выполняются расчёты и проводятся иные обычные для любого банка операции. Для надзорных органов именно этот тип иностранного банковского учреждения формирует наибольшие сложности мониторинга. По совокупности особенностей «банк-невидимку» трудно отнести строго к трансграничным или к «офшорным» формам МБД, поскольку, по сути, он соединяет признаки обеих [4].

При этом вариант использования услуг за рубежом не связан с созданием территориально обособленных банковских подразделений вне страны базирования. Наиболее распространены случаи, когда местные банки обслуживают иностранные компании, а также выполняют торговый эквайринг и операции по обналичиванию средств по картам иностранных туристов. Значительно реже в международной банковской практике встречается командирование специалиста из банка одной страны в банк другой страны для предоставления консультационных, брокерских услуг или иной помощи зарубежному банку и его клиентам.



Рис. 1. Организационно-правовые формы МБД, исходя из ГАТС ВТО

Источник: [4, С. 51].

Из всех форм МБД в мировой экономике чаще всего речь идёт о трансграничных кредитах и депозитах, участии в международных банковских синдикатах, размещении собственных ценных бумаг на внешних фондовых площадках и вложениях в бумаги иностранных эмитентов, а также об учредительной деятельности в форме прямых инвестиций в банковский сектор других стран. Международные банки выполняют и широкий круг вспомогательных операций, не означающих прямых инвестиций или кредитов за рубеж, т.е. не связанных с перемещением капитала как таковым (открытие и ведение корреспондентских счетов в иностранных банках и обмен информацией с банками-контрагентами, подготовка выписок по зарубежным счетам клиентов, выдача гарантий и поручительств участникам внешней торговли, проведение аналитической работы с подготовкой обзоров по зарубежным финансовым рынкам и т.д.).

Теоретическая рамка МБД строится на разграничении уровней воздействия МБД и на выделении каналов, посредством которых реализуется экономический эффект. В теории различаются уровень фирмы, уровень отраслей и производственных сетей, а также макроуровень. На каждом уровне МБД связывает источники и потребности в ликвидности, задаёт условия ценообразования риска и поддерживает расчёты, что подтверждается как динамикой трансграничного кредита и глобальной ликвидности, так и наблюдениями по структуре участников финансового рынка, что также согласуется с работами о цифровизации и изменении регуляторной среды, которые описывают сдвиг ролей банков и рост влияния небанковских посредников.

Типология каналов включает в себя капитал, риски, платежи, информацию и нормы. В качестве рабочей схемы интерпретации роли МБД предлагается рамка «уровень – канал – эффект» (табл. 2):

– На уровне фирмы каналы капитала, рисков и платежей определяют доступ к заёмным ресурсам, стоимость хеджирования и режим расчётов.

— На уровне отраслей и сетей указанные каналы влияют на оборотный и проектный финансирование, на сроки оборота и на стабильность цепочек поставок, а информационный и нормативный каналы задают требования к раскрытию и к управлению рисками.

— На макроуровне совокупное действие каналов отражается в динамике трансграничного кредита, в амплитуде финансового цикла и в результатах политики, что можно получить из массивов МБР и из работ о современных трендах МБД. Предложенная схема обеспечивает сопоставимость эффектов и их дальнейшее измерение на основе показателей.

МБД выступает механизмом распределения капитала между странами и секторами, при этом положение банков в мировой системе финансовых центров задаёт различия в цене фондирования и структуре инвестиций. Исследования международных финансов показывают, что усиление глобализации привело к концентрации значительных ресурсов у транснациональных банковских групп и в узлах мирового финансового рынка [5]. Работа коммерческих банков на мировых финансовых рынках, включая операции с ценными бумагами и проектное финансирование, превращает их в канал переноса ликвидности от рынков капитала к компаниям реального сектора [6]. В результате цена капитала для стран и отраслей зависит не только от внутренних факторов, но и от включённости национальных банков в инфраструктуру МБД.

Таблица 2

Каналы воздействия МБД на экономические эффекты

Канал	Целевая переменная	Показатели	Нормирование метрик
Капитал	Инвестиции; глубина рынков	Объём трансграничного банковского кредита и его прирост, в том числе к нефинансовым заёмщикам; кредит в иностранных валютах вне зон эмитентов (USD, EUR, JPY) по методологии BIS IBS/GLI.	В% к ВВП страны/отрасли; в годовых темпах, п.п.; в доле к совокупному кредиту; панельная стандартизация z-баллами по странам и по кварталам
Риски	Волатильность; глубина рынков	Показатели Базель III по капиталу и ликвидности банков (LCR, NSFR) и связанные надзорные требования; данные о параллельном банкинге по СФС, отражающие перенос риска вне регулируемого сектора.	Индексация к регуляторным порогам (=1 на уровне минимума, >1 при запасах прочности); в доле активов к ВВП/к банковским активам; квартальная разбивка по странам
Платежи	Издержки торговли; глубина рынков	Доли валют в глобальных платежах и в торговом финансировании по SWIFT RMB Tracker (включая долю юаня в L/C и глобальных платежах).	В долях, %; относительные изменения к медиане панели; нормирование к базовой валюте расчётов региона
Информация	Производительность; волатильность	Индикаторы BIS по кредиту к ВВП и кредитному разрыву как сигналы перегрева/сжатия; публикации и раскрытия, предусмотренные международным банковским регулированием.	В п.п. к долгосрочному тренду; бинарные флаги превышения порогов; стандартизация по отклонению от тренда
Нормы	Глубина рынков; издержки торговли	Степень внедрения международного банковского регулирования и практик надзора (Базель III элементы, риск-ориентированный подход), влияющих на стоимость ресурсов и доступ к ним.	Индекс внедрения по компонентам (0/1 по элементам, агрегирование до 0–1); сопоставление по регионам и по времени

Источник: авторская разработка.

Ценообразование риска в МБД определяется сочетанием нормативных требований и структуры посредничества между банками и небанковскими институтами. Ужесточение стандартов капитала и ликвидности в рамках Базеля III повышает издержки фондирования высокорисковых активов и меняет премии за риск по странам и сегментам рынка [7]. Вместе с тем нарастает роль параллельного банкинга и дезинтермедиации, что ослабляет позиции банков как единственного источника кредитования и перераспределяет потоки в пользу рыночных инструментов [8]. Анализ современных тенденций показывает, что на условиях доступа к капиталу отражаются и новые требования к управлению рисками, и внедрение цифровых решений в банковской сфере [9], что для МБД означает более жёсткую зависимость от регуляторной нагрузки на банки страны базирования, для транснациональных компаний — возможность частично сгладить премии за риск за счёт выхода на синдицированные кредиты и выпуск долговых инструментов.

Основываясь на этом, предлагается рассматривать концепт географии ликвидности, который описывает, как пространственное распределение центров МБД, платёжной инфраструктуры и цифровых банковских экосистем влияет на реальные инвестиционные решения. Так, научные материалы о транс-

формации МБД в условиях цифровизации показывают, что цифровой банкинг усиливает значение международных финансовых центров и расширяет разрыв между юрисдикциями с развитой инфраструктурой и рынками с ограниченным доступом к глобальным сетям [10]. Результаты исследований процессов глобализации и современных тенденций МБД подтверждают, что размещение международных банков, глубина их участия в торговом и проектном финансировании, развитие платёжных каналов и платформенных решений формируют карту географии ликвидности [11]. В этом смысле география ликвидности выступает детерминантой реального инвестирования, так как стоимость капитала для МСП и транснациональных компаний зависит от их положения относительно ключевых узлов МБД.

Также следует отметить, что МБД воздействует на мировую торговлю как система перераспределения ликвидности и организации расчётов, что изменяет структуру поставок и сроки оборота капитала в глобальных цепочках стоимости. Торговое и проектное финансирование служат инструментом сокращения транзакционных издержек и стабилизации платёжных потоков между экспортёрами и импортёрами. Банки, участвующие во внешнеторговом кредитовании, перераспределяют риски исполнения контрактов и уменьшают стоимость обслуживания поставок [12]. Расширение корреспондентских сетей превращает международные банки в посредников между контрагентами разных юрисдикций, а эффективность расчётных каналов напрямую влияет на структуру себестоимости продукции и устойчивость поставок.

Представленная ниже интегральная «карта ролей» отражает системную структуру воздействия МБД на мировую экономику в рамках многоуровневой модели взаимосвязей между каналами движения капитала, рисков, платежей, информации и нормативных стандартов. В ней раскрыто, как глобальные макроэкономические процессы (география ликвидности, валютная архитектура и глобальный финансовый цикл) трансформируются в эффекты на мезоуровне для отраслей и сетей поставок, а затем — в решения фирм и банков на микроуровне. Представленная декомпозиция отражает взаимозависимую природу МБД и показывает, что её роль выражается как в объёме операций, так и в перераспределении импульсов между уровнями, определяющих динамику капитала, структуру торговли и устойчивость мировой финансовой системы (рис. 2).

Финансирование оборотного капитала в рамках МБД выступает фактором адаптивности производственных сетей. Цифровизация банковской деятельности и рост доли краткосрочного кредита в структуре внешнеторгового оборота способствовали снижению зависимости предприятий от собственных оборотных средств и ускорению обращения капитала [8]. Как следствие, МБД обеспечивает синхронизацию движения товаров и капитала, что уменьшает лаг между производственным и финансовым циклами. Банки становятся элементом и финансового посредничества, и организации глобальных цепочек поставок, задавая временные параметры исполнения контрактов и платежей.

Конфигурация глобальных цепочек стоимости под воздействием МБД изменяется под влиянием цифровизации инфраструктур банков. Интеграция международных банков в платёжные платформы и внедрение технологий торгового финансирования формируют новые точки концентрации ликвидности и ускоряют взаиморасчёты [9]. Так, научные исследования показывают, что формирование платформенных решений в банковской среде соединяет производственные и логистические узлы, сокращает издержки по операциям и уменьшает временной разрыв между поставкой и оплатой [10]. Следующим важным аспектом, который необходимо затронуть, выступает то, что МБД служит каналом передачи шоков денежно-кредитной политики между странами и воздействует на баланс ликвидности и стоимость фондирования. В периоды ужесточения монетарных условий в странах-эмитентах резервных валют трансграничные банковские потоки снижаются, усиливая давление на финансовые системы развивающихся экономик [7]. Передача внешних импульсов через банковские балансы усиливается из-за валютных несоответствий активов и обязательств, что приводит к повышенной чувствительности к колебаниям процентных ставок и курсов.

В то же время банки с диверсифицированными международными позициями способны перераспределять ликвидность в пользу менее подверженных шоку юрисдикций, что частично сглаживает амплитуду глобальных колебаний. В российских исследованиях отмечается, что интеграция национальных банков в транснациональные сети усиливает синхронизацию финансовых циклов и ускоряет трансмиссию монетарных импульсов [5].

Роль МБД в глобальном финансовом цикле также проявляется в способности международных банков выполнять компенсирующие функции при резких изменениях денежно-кредитной политики крупных экономик. Цифровизация межбанковских расчётов и развитие платформенных моделей финансирования усиливают адаптивность банков к колебаниям ликвидности, что снижает чувствительность национальных рынков к внешним шокам [9].



Рис. 2. Карта ролей МБД по уровням и эффектам

Источник: авторская разработка.

МБД выступает центральным элементом валютной архитектуры, так как именно международные банки формируют инфраструктуру расчётов, определяющую выбор валюты в международных сделках. От структуры корреспондентских сетей и распределения ликвидности зависит, какая валюта используется при установлении цены и проведении расчётов по контрактам [13].

Роль МБД в распределении валютной ликвидности отражает конкуренцию юрисдикций за статус центров привлечения и размещения капитала. Банки, работающие в рамках крупных валютных зон, аккумулируют резервы и предоставляют расчётные услуги по принципу масштабируемости сетей, что усиливает иерархию мировых валют [5]. Преимущества в инфраструктуре клиринга и нормативном регулировании создают премии за ликвидность, которые влияют на структуру портфелей компаний и междо-национальных инвестиций. Таким образом, МБД опосредует распределение валютных рисков между странами, тогда как структура их корреспондентских отношений отражает степень интеграции в мировую финансовую систему [14].

Для компаний и транснациональных корпораций валютный выбор в значительной мере определяется стратегией обслуживания международных потоков через МБД. Как отмечает А.С. Коптюбенко, растущая цифровизация межбанковских расчётов, а также развитие многосторонних клиринговых систем способствуют диверсификации валютных операций и расширению использования региональных валют [9]. При этом сохраняется иерархия, в которой ведущие мировые валюты удерживают преимущества за счёт масштабов ликвидности и глубины вторичных рынков. В этом проявляется взаимосвязь роли МБД с валютной структурой мировой экономики – банки обеспечивают транслирование доверия к валюте, формируют её статус в качестве средства расчётов, накопления и финансирования международных сделок.

МБД выступает механизмом согласования интересов различных групп акторов и определяет степень их интеграции в международные финансовые потоки (табл. 3). Полученная карта акторов и эффектов позволяет рассматривать МБД как систему распределённых каналов воздействия, в которой измеримые показатели служат индикаторами как финансовых, так и структурных изменений в мировой экономике. Для прикладного анализа это формирует возможность сопоставления влияния МБД по секторам, странам и уровням развития финансового посредничества, что открывает перспективу дальнейших количественных исследований и моделирования взаимодействий между участниками глобальных финансовых потоков [15].

МБД участвует в формировании механизмов стабилизации при внезапных изменениях потоков капитала. Резкое сокращение внешнего финансирования и переориентация инвесторов в сторону «качественных» активов усиливают давление на балансы банков и национальные валюты.

В условиях такой турбулентности значимыми становятся внутренние буферы ликвидности и сеть корреспондентских отношений, обеспечивающих перераспределение ресурсов между юрисдикциями. Кроме того, способность международных банков поддерживать операции в филиалах в разных странах снижает масштаб шоков для финансовых систем и способствует сохранению доступности фондирования для корпоративного сектора [7].

В научной литературе подчеркивается, что МБД может выполнять роль амортизатора системных рисков при изменении структуры мировой экономики. Наличие гибких механизмов своп-операций, синдицированного кредитования и цифровых платёжных платформ позволяет банкам перераспределять риски и поддерживать непрерывность финансирования реального сектора [9].

При смещении центров экономической активности в новые регионы система МБД адаптируется посредством перераспределения потоков и изменения структуры корреспондентских сетей, что способствует сохранению глобальной финансовой устойчивости при смене географии связей.

Таблица 3

Роль МБД в мировой экономике в разрезе типов акторов и измеримых эффектов

Тип актора	Экономический эффект	Измеряемые показатели (метрики)
Суверенные органы и центральные банки	Снижение волатильности резервов, поддержание ликвидности, диверсификация источников финансирования	Доля активов в иностранной валюте; спред доходности суверенных облигаций; индекс финансовой открытости; объём операций своп и репо на внешнем рынке
ТНК	Снижение стоимости капитала, повышение гибкости финансирования, рост экспорта и прямых инвестиций	Средневзвешенная стоимость капитала (WACC); доля кредитов в иностранной валюте; объём синдицированных займов; доля экспортных поступлений в общих доходах
МСП	Расширение доступа к финансированию внешнеторговых операций, улучшение расчётных условий, снижение транзакционных издержек	доля МСП, имеющих доступ к торговому финансированию; процент одобрения экспортных кредитов; средний срок оборота средств в расчётах
Банковский сектор	Перераспределение ликвидности, управление валютными позициями, трансмиссия монетарных импульсов	Показатель ликвидного покрытия (LCR); доля внешних активов и обязательств в валюте; объём межбанковских кредитов по странам; коэффициент чувствительности к внешним ставкам
НФО	Участие в финансировании проектов и рынке долговых инструментов, диверсификация портфелей	Доля зарубежных активов в структуре фондов; объём кросс-границных инвестиций; доходность по валютным облигациям; индекс международной диверсификации

Источник: авторская разработка.

МБД выступает важным инструментом поддержки долгосрочного развития и структурных преобразований мировой экономики. Посредством экспортно-кредитных линий, синдицированных займов и проектного финансирования международных банков обеспечивают приток капитала в инфраструктурные и «зелёные» направления. Так, по оценке С.М. Назарова, транснациональные банки выполняют функцию посредников инвестиционного капитала в секторах с длительным сроком окупаемости [7].

Роль МБД как катализатора мировой экономики выражается в изменении принципов распределения капитала между секторами и в повышении эффективности инвестиций. Рост участия МБД в развивающихся экономиках усиливает их включённость в глобальные финансовые сети и формирует базу для диверсификации источников фондирования.

Также важно отметить, что современная деятельность МБД ориентируется на поддержку проектов, связанных с переходом к низкоуглеродной экономике и цифровыми формами инфраструктуры. Внедрение механизмов зелёного финансирования и выпуск устойчивых облигаций изменяют характер взаимодействия банков, корпораций и государственных институтов [9]. Указанная трансформация повышает доступность капитала и формирует новые модели экономического роста, в которых финансовые инструменты становятся механизмом структурного сдвига. В этом смысле МБД выполняет роль катализатора системных изменений, обеспечивает эволюцию производственной и финансовой базы в направлении устойчивых и инновационных форм развития.

Роль МБД в корпоративных стратегиях также проявляется через воздействие на политику управления активами и обязательствами (ALM), выбор валют расчётов и параметры финансового планирования. Участие международных банков в трансграничных операциях влияет на стоимость фондирования и структуру валютных рисков, что делает необходимым согласование валютных потоков, сроков и источников ликвидности. Компании корректируют внутренние механизмы управления балансом активов и обязательств с учётом колебаний внешних процентных ставок и меняющихся условий международного кредитования [7].

Взаимодействие корпораций с МБД определяет параметры валютной и хеджировочной политики [5]. Международные банки предоставляют компаниям инструменты для страхования валютных рисков и оптимизации долговых портфелей, что снижает чувствительность к колебаниям курсов и процентных ставок, что повышает гибкость при выборе валют контрактов, а также влияет на структуру участия в международных проектах. Работающие в различных юрисдикциях банки формируют для компаний условия для соблюдения баланса валютных потоков и привлечения капитала с учётом локальных регуляторных требований.

Современные тенденции отражают усиление роли МБД как элемента стратегического планирования корпораций [9]. Для компаний практическая «дорожная карта» включает выстраивание взаимодействия с банками, обладающими мультивалютными возможностями, использование инструментов управления ликвидностью в режиме реального времени и анализ юрисдикций по параметрам валютного регулирования.

Выводы

МБД занимает центральное место в современной мировой экономике, потому что именно банки обеспечивают обращение капитала между странами, поддерживают торговлю и инвестирование, создают условия для роста компаний и государств. Банки объединяют тех, у кого есть ресурсы, с теми, кому они нужны, и обеспечивают обращение денег по всему миру. От того, как устроены связи между банками разных стран, зависит, насколько устойчиво мировое хозяйство переживает кризисы, как быстро восстанавливается деловая активность и какие возможности имеют компании и государства для привлечения средств. МБД отражает степень доверия участников мирового рынка и служит показателем стабильности финансовых отношений, через неё передаются монетарные импульсы, формируются валютные курсы и регулируется распределение ликвидности. Таким образом, МБД выступает как инструментом обслуживания международных сделок, так и фактором, определяющим направление и скорость экономического развития в глобальном масштабе.

МБД действует как система каналов экономического воздействия на микро-, мезо- и макроуровнях, перераспределяет капитал и риск, организует расчёты и информационные потоки, транслирует нормы, тем самым меняет цену ресурса, сроки оборота и структуру международной торговли и инвестирования. Авторская рамка «уровень — канал — эффект» позволяет теоретически связать торговое и проектное финансирование с динамикой глобальных цепочек стоимости, показать передачу монетарных импульсов через валютные несоответствия и банковские балансы, раскрыть связь МБД с валютной архитекту-

рой и премиями за ликвидность, а также выделить механизмы стабилизации через буферы ликвидности и замещение каналов взаимодействия; дополнительно обоснована катализаторная роль в «зелёной» и инфраструктурной трансформации. Карта «актор → эффект → метрика» переводит результаты в прикладную плоскость, когда суверены получают ориентиры для резервной и долговой политики, банки — для ALM и риск-менеджмента, корпорации — для валютной и хеджинговой стратегии и выбора партнёрских юрисдикций, МСП — для доступа к оборотному капиталу.

Практическая ценность исследования выражается в нормировании метрик роли МБД и в предложениях по разграничению её влияния и эффектов финтеха и небанковских посредников. Перспектива дальнейших исследований связана с тестированием карты метрик на длинных рядах данных, оценкой асимметрий глобального финансового цикла и измерением вклада цифровых платформ в изменение сроков оборота и стоимости международного капитала.

Литература

1. Анюшина М.А., Игнатова Н.А. Роль обязательного пенсионного страхования в обеспечении социальной стабильности России // В сборнике: Роль управления рисками и страхования в обеспечении устойчивости общества и экономики. Сборник трудов XXIV Международной научно-практической конференции. Отв. редакторы Е.В. Злобин, И.Б. Котлобовский. Москва, 2023. С. 233-241. EDN: LZQXNF.
2. Statistical release: BIS international banking statistics and global liquidity indicators at end-March 2025 // BIS (31.07.2025). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bis.org/statistics/rppb2507.pdf> (дата обращения: 11.11.2025).
3. RMB Tracker. Monthly reporting and statistics on renminbi (RMB) progress towards becoming an international currency // Swift (23.10.2025). [Электронный ресурс]. URL: https://www.swift.com/sites/default/files/files/rmb-tracker_october-2025-v2.pdf (дата обращения: 11.11.2025).
4. Логинов, Б.Б. Международный банковский бизнес: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. 223 с.
5. Горда А.С., Горда О.С. Детерминанты влияния глобализационных процессов на международные финансы // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 1 (54). С. 16-26. EDN: WALYKT.
6. Шеров А.Б., Худайкулов Х.А. Деятельность коммерческого банка на мировых финансовых рынках // Scientific progress. 2021. Т. 2. № 1. С. 1261-1265.
7. Назаров С.М. Значение международного банковского регулирования для развития мировой экономики // Международная торговля и торговая политика. 2025. Т. 11. № 2 (41). С. 35-49. DOI: 10.21686/2410-7395-2025-2-35-49 EDN: DMMOJP.
8. Крылова Л.В. Проблемы и направления развития международной банковской деятельности // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 1. С. 72-83. EDN: ZGJPVG.
9. Коптюбенко А.С. Современные тенденции развития международной банковской деятельности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4. № 5 (146). С. 135-142. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.04.018 EDN: RKNSYX.
10. Карагодин А.В. Международная банковская деятельность в условиях цифровизации экономики: дис. ... канд. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2023. 230 с.
11. Каширин К.Д., Куровский С.В., Мишин Д.А., Блашинский С.А., Чумакова А.А. Разработка и внедрение антифродовых систем в банках // Финансовые рынки и банки. 2024. № 6. С. 333-336. EDN: JFZUNQ.
12. Куровский С.В., Мишин Д.А., Маринин А.К., Бурдик В., Куровская М.А. К вопросу о том, как построить банковское мобильное приложение для увеличения лояльности пользователей // Экономика строительства. 2024. № 10. С. 331-335. EDN: EWBLCM.
13. Куровский С.В., Мишин Д.А., Стрюков Н.А., Каширина А.М., Козлова О.Л. Исследование развития российских предприятий банковской отрасли до 2026 года // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 13. № 4 (157). С. 30-40. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.13.005 EDN: YHFNPH.
14. Куровский С.В., Соснин Д.А., Мишин Д.А. Оценка взаимосвязи денежно-кредитной политики центрального банка Российской Федерации и динамики фондового рынка Российской Федерации // Финансовые рынки и банки. 2023. № 10. С. 97-103. EDN: GMPFKH.
15. Федоренко В.И., Володин А.А., Куровский С.В. Причины и последствия банкротства для клиентов российских брокерских компаний // Экономические стратегии. 2018. Т. 20. № 7 (157). С. 138-145. EDN: YQODUD.

УДК 332.122

РАЗВИТИЕ НАЛОГОВОГО МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Р.Г. Ахмадеев, У.А. Бурцева, Д.А. Михеев

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, email: ahm_rav@mail.ru, Burtsevaa@mail.ru, Miheev.DA@rea.ru

Аннотация. В статье проведен анализ действующего преференциального режима в отношении деятельности особых экономических зон Российской Федерации. На примере ОЭЗ, действующей в Калининградской области, выделены финансовые аспекты, влияющие на динамику ключевых показателей ее деятельности в сложившихся макроэкономических условиях периода 2022–2025 гг. Авторами предложено на законодательном уровне применить механизм «гибкой налоговой матрицы» в отношении резидентов ОЭЗ, который в большей степени позволит сформировать более гибкую и адресную систему мер налогового стимулирования, повлияв на уровень налоговой нагрузки для потенциальных инвесторов, на мотивацию резидентов к достижению качественных результатов на долгосрочной основе финансового планирования.

Ключевые слова: особые экономические зоны, Калининградская область, налоговые льготы, инвестиции, резиденты ОЭЗ, налогообложение.

DEVELOPMENT OF A TAX INCENTIVE MECHANISM FOR SPECIAL ECONOMIC ZONES IN THE RUSSIAN FEDERATION

R.G. Akhmadeev, U.A. Burtseva, D.A. Miheev

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: ahm_rav@mail.ru, Burtsevaa@mail.ru, Miheev.DA@rea.ru

Abstract. The paper analyzes the current preferential regime for the activities of special economic zones in the Russian Federation. Using the example of the special economic zone in the Kaliningrad region, the article highlights the financial aspects that affect the dynamics of its key performance indicators in the current macroeconomic conditions of 2022–2025. The authors propose to apply the “flexible tax matrix” mechanism at the legislative level in relation to SEZ residents, which will allow for a more flexible and targeted system of tax incentives, affecting the level of tax burden for potential investors and increasing the motivation of residents to achieve high-quality results through long-term financial planning.

Keywords: special economic zones, Kaliningrad region, tax benefits, investments, SEZ residents, taxation.

Дата поступления статьи в редакцию: 27.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Введенные с 2024 года в налоговом законодательстве меры стимулирующего характера, направленные на повышении привлекательности для ведения бизнеса на отдельных территориях Российской Федерации, по своей совокупности направлены на повышение как инвестиционной активности, так и экономической составляющей. Наиболее существенными являлись: установление персонифицированных пониженных льгот по уплате страховых взносов на территории новых субъектов РФ в размере 7,6% в отношении потенциальных участников Особых экономических зон (далее— ОЭЗ), для участников Технополиса «ЭРА» освобождение от уплаты по налогу на прибыль и пониженного страхового тарифа в размере 15% при условии превышении ежемесячного порогового значения в размере 1,5 МРОТ на каждого наемного сотрудника, а в отношении участников-резидентов Территории опережающего развития (далее— ТОР) установление налоговых каникул в виде пониженной ставки страховых взносов, а для участников региональных инвестиционных проектов (далее — РИП) возможность не учитывать введенные ограничения при применении инвестиционного налогового вычета по налогу на прибыль. Вместе с тем в рамках развития единой системы контроля и оценки предоставления налоговых льгот государством планируется на период до 2028 года на всех уровнях бюджетной системы устанавливать ограничения по сроку действия отдельных льгот на основе выявления их результата оценки их эффективности с учетом мониторинга нормативно-правовой базы по видам действующих ОЭЗ и детализации действующего порядка предоставления соответствующим резидентам налоговых и административных преференций.

Цель исследования

Цель статьи – оценить результативность функционирования на примере ОЭЗ в Калининградской области, выявить финансовые аспекты, влияющие на динамику ключевых показателей деятельности: численность резидентов, объем заявленных инвестиций и создаваемые рабочие места и сформировать предложения по совершенствованию механизма налогового стимулирования в целях повышения ее привлекательности в сложившихся макроэкономических условиях периода 2022-2025 гг.

Результаты исследования

Особые экономические зоны представляют собой специально выделенные территории, на которых для бизнеса устанавливается льготный режим ведения хозяйственной деятельности. Создание ОЭЗ нацелено на решение стратегических задач социально-экономического развития. При этом функционально они призваны стимулировать региональную экономику путем запуска новых производств, что создает рабочие места, повышает профессиональный уровень жителей и способствует развитию инфраструктуры [1]. Вместе с тем за счёт развития несырьевого сектора (ИТ, фармацевтики, туризма и др.) ОЭЗ снижают зависимость экономики от экспорта сырья и способствуют её диверсификации. В условиях импортозамещения технико-внедренческие и промышленные ОЭЗ формируют среду для локализации производств, исследований и коммерциализации инноваций. Это достигается посредством предоставления резидентам зон существенных преференций в налоговой и таможенной сферах. Таким образом, система ОЭЗ выстраивает взаимовыгодные отношения: государство создает условия для роста бизнеса, а бизнес, в свою очередь, становится катализатором развития отдельных территорий.

Нормативно-правовая база функционирования ОЭЗ основывается на основании Федерального закона № 116-ФЗ от 22 июля 2005 года «Об особых экономических зонах в Российской Федерации», постановлением Правительства РФ № 1163 от 2 октября 2005 года и рядом региональных нормативных актов. Законодательно закреплены требования к определению статуса ОЭЗ, порядку присвоения статуса резидента, условия предоставления налоговых льгот и санкции за нарушение установленных правил. Производственные зоны (ППТ) предназначены для полного цикла изготовления и обработки продукции. Их ключевая особенность – запрет на жилую застройку, так как они целиком посвящены промышленным задачам. В свою очередь, инновационно-внедренческие зоны (ТВТ) нацелены на научные исследования, разработки и их дальнейшее внедрение в производство с целью коммерциализации полученных результатов. Размещение таких зон традиционно приурочено к крупным научным центрам, обладающим высокими академическими традициями и значительным интеллектуальным капиталом. Третий тип – туристско-рекреационные зоны (ТРТ), призванные обеспечить развитие индустрии гостеприимства и рекреационно-туристической инфраструктуры. Отличительная черта таких зон – запрет на процедуру свободной таможенной зоны и разрешение размещать объекты жилого назначения. Четвёртый тип – портовые зоны (ПОЭЗ), организованные для развития морской и речной инфраструктуры, судостроительных комплексов и портово-логистических узлов. Портовые зоны отличаются постоянным использованием процедуры свободной таможенной зоны, исключающей присутствие жилой застройки. Вместе с тем дифференциация зон по типу позволяет достигать оптимального сочетания региональных потребностей и экономических приоритетов, поддерживая баланс между развитием внутреннего производства и обеспечением качественного сервиса для потребителей.

Статус резидента особой экономической зоны предоставляет бизнесу комплекс существенных преимуществ, которые снижают финансовую нагрузку и ускоряют реализацию инвестиционных проектов. Ключевым инструментом поддержки является предоставляемый преференциальный налоговый режим, суть которого заключается в снижении или полном обнулении ключевых налоговых платежей на длительный срок. Для наглядности основные налоговые льготы представлены в таблице 1.

По общему порядку резиденты ОЭЗ получают реальные финансовые выгоды (табл. 1). Особенно значима полная отмена налога на имущество и землю на стартовом этапе проекта, когда инвестиционные затраты наиболее высоки. Пониженная ставка налога на прибыль позволяет реинвестировать высвобождаемые средства в развитие бизнеса. Помимо налоговых льгот, следует выделить действие преференций в сфере землепользования. Резиденты имеют право арендовать земельные участки без проведения конкурсов или аукционов, что упрощает и ускоряет процесс. Ставка арендной платы устанавливается на льготном уровне, как правило, не превышая 2% от кадастровой стоимости участка [3]. При этом на 01.06.2025г. функционирует свыше 50 ОЭЗ, обладающих своей уникальной спецификой и особенностями. Исследуем действие ОЭЗ в Калининградской области, проблемы и перспективы её развития.

Особая экономическая зона в Калининграде действует на основании специального правового режима, законодательно установлена на период до 2045 года. Ее ключевые задачи — стимулирование социально-экономического роста региона, повышение его инвестиционной привлекательности и включение в глобальные логистические цепочки. Правовой основой для создания ОЭЗ послужил Федеральный закон № 16-ФЗ от 10 января 2006 года, а последующее расширение и продление ее действия (с 2018 года) подчеркивают стратегическую важность зоны для государственной политики.

Таблица 1

Сравнительная характеристика основных налоговых ставок, предоставляемых по общему режиму налогообложения и ОЭЗ

Налог	Общий порядок, %	Ставка в ОЭЗ, %	Срок действия льготы в ОЭЗ
Налог на прибыль	25	2 – 15,5	на период действия ОЭЗ (федеральная часть)
в том числе:		до 13,5	региональная часть устанавливается субъектом РФ
Налог на имущество	2,2	0	10 лет
Налог на землю	1,5	0	5 лет
Транспортный налог	0,01 – 7,61	Пониженная ставка устанавливается решением субъекта РФ (вплоть до 0)	устанавливается субъектом РФ
НДС	20	0 – на работы и услуги внутри портовой ОЭЗ	на период действия ОЭЗ

Источник: составлено по данным [2].

Специфика Калининградской модели функционирования ОЭЗ заключается в том, что действие данного режима распространено на всей территории субъекта РФ, включая внутренние морские воды и территориальное море, а срок её действия продлён до 2045 года, что делает её одной из самых долгосрочных в России. При этом ключевым аспектом является необходимость внедрения компенсационных механизмов развития региональной экономики, обусловленной сложным аспектом специфики территориальных кооперационных связей и регулированием, посредством таможенных барьеров в связи с влиянием сложившихся макроэкономических условий периода 2022 – 2025 гг. Вместе с тем регион выступает важнейшим транзитным узлом и торговым хабом Балтийского региона, что предопределяет специфические аспекты функционирования ОЭЗ. Данное преимущество напрямую обусловлено географическим положением региона, который имеет прямой доступ к акватории Балтийского моря и формирует благоприятные условия для развития морской логистики и международной торговли [4, 5]. Исследуем статданные, отражающие общую численность инвесторов-резидентов ОЭЗ в Калининградской области за период 2020-2025 гг. (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика деятельности инвесторов-резидентов ОЭЗ в Калининградской области

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Количество включенных в реестр резидентов ОЭЗ	256	277	276	315	318	327
Исключено из реестра	14	5	8	0	1	0

Источник: составлено по данным [3].

Проведенный анализ данных таблицы 2 позволяет оценить устойчивость и привлекательность режима. За исследуемый период наблюдается стабильный рост числа включённых резидентов: с 256 в 2020 году до 327 в 2025 году. Исключения из реестра носят единичный характер — от 0 до 14 случаев в год, что свидетельствует о высокой степени соблюдения условий инвестиционных деклараций и эффективной работе механизмов контроля. Особое внимание заслуживает 2022 год, когда было исключено 8 резидентов, из которых 7 — IT-компании, вышедшие по собственной инициативе. Вместе с тем за период 2018-2023 гг. из ОЭЗ вышли 27 IT-компаний из действующих 59, что свидетельствует о высокой чувствительности данной категории резидентов к изменениям условий. Тем не менее, общее количество резидентов продолжает стабильно увеличиваться, а исключения не носят системного характера.

В результате внесения поправок в бюджетное законодательство с 1 января 2024 года механизм финансовой поддержки предпринимателей-резидентов ОЭЗ в Калининградской области также был реформирован. С этого момента их деятельность обеспечивается через целевые субвенции из федерального бюджета, распределение которых осуществляется под строгим государственным контролем. По сведениям из Единого реестра резидентов ОЭЗ, на 2023 год в зоне было зафиксировано 283 инвестиционных проекта, а суммарный объем планируемых инвестиций на начальный 3-х летний этап функционирования превысил 174 млрд рублей, ожидаемое количество создаваемых рабочих мест – свыше 52 тыс. занятых. В свою очередь инвестиции в проекты ОЭЗ, объем которых превышает 700 млн рублей, ежегодно вносят существенный вклад в экономическое развитие региона. Такие капиталовложения стимулируют логистическую отрасль, что способствует увеличению транспортной пропускной способности и улучшению торговых операций на территории области (табл. 3).

Таблица 3

Финансовые показатели деятельности резидентов ОЭЗ в Калининградской области за период 2015–2023 гг.

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Темп роста, %
Кол-во рез-ов, ед.	108	126	137	200	235	256	277	276	315	318	294,4
Объем заявленных инвестиций (первые 3 года), млрд руб.	5,3	5,5	14,3	14,6	11,5	10,4	25,1	174,0	208,8	242,06	45671,7
Заявленная численность работающих, чел.	2803	2652	6846	6697	2905	6714	6779	9119	52000	57135	2038,35

Источник: составлено по данным [3].

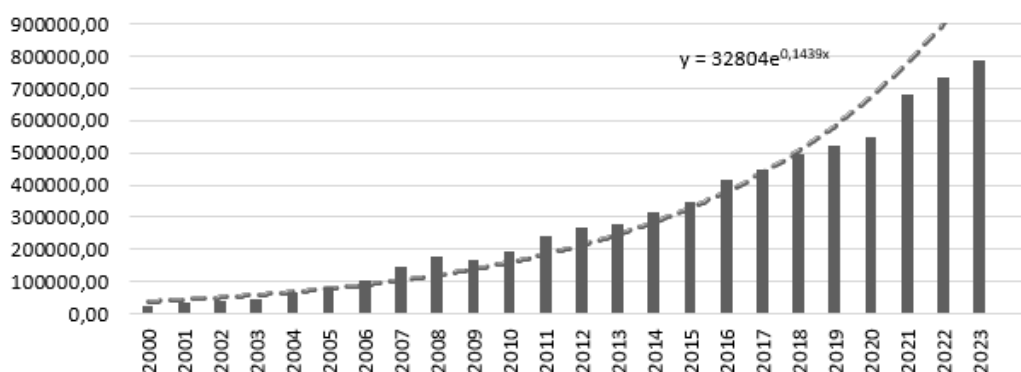


Рис. 1. Динамика показателя ВРП Калининградской области

Источник: составлено автором по данным https://39.rosstat.gov.ru/vrp_vrp.

На основании данных таблицы 3 можно сформулировать вывод о значительном и устойчивом росте ключевых показателей деятельности резидентов ОЭЗ в Калининградской области за период 2015–2023 гг. Количество резидентов увеличилось в три раза, продемонстрировав темп роста в размере 294,4%. Значительный рост наблюдается в объеме заявленных инвестиций, который к 2024 году достиг 242,06 млрд руб., а его темп роста составил 45671,7%. Существенный объем инвестиций свидетельствует о повышении инвестиционной привлекательности ОЭЗ. Поскольку заявленная численность работающих также возросла более чем в 20 раз, это также свидетельствует о существенном вкладе резидентов ОЭЗ в формировании новых рабочих мест в регионе. Благодаря успешной инвестиционной политике ОЭЗ, показатель ВРП Калининградской области показал значительный рост: его динамика в среднем на 4% в год опережает общероссийский темп роста ВВП (рис. 1).

Следует отметить, что если в первые периоды 2000-х годов рост был относительно плавным, то после создания ОЭЗ в 2006 году траектория существенно изменяется (рис. 1). Это позволяет сформулировать вывод: создание ОЭЗ послужило ключевым катализатором экономического развития региона, обеспечив приток инвестиций и стимулировав производственную активность. Таким образом, введение особого экономического статуса непосредственно связано с переходом экономики Калининградской области на качественно новую траекторию устойчивого роста [6, 7].

Несмотря на положительную динамику ключевых финансовых показателей, после 2022 года и усиления санкционного давления, Калининградская ОЭЗ столкнулась с рядом проблем, что также повлияло на специфику ее деятельности. Ключевой проблемой в системе налогообложения стало то, что главная преференция ОЭЗ — пониженная ставка страхового взноса 7,6% перестала являться уникальной для конкретной ОЭЗ, т.е. в то время как эта льгота остается, во многих других регионах России появились территории ускоренного развития, предлагающие бизнесу не менее выгодные условия. Таким образом, налоговые преимущества Калининградской ОЭЗ в большей степени не являются столь привлекательными для инвесторов и не могут в полной мере компенсировать возросшие издержки, с которыми столкнулись резиденты [8].

Следует отметить другой финансовый аспект, повлиявший на эффективность зоны в связи с влиянием макроэкономических обстоятельств периода 2022-2024 гг. — проблемы с транспортной логистикой. Санкционные ограничения и усложнение транзита фактически превратили Калининградскую область в «остров». Затраты на логистику перекрывают все оставшиеся налоговые льготы, делают их неэффективными. Доставка товарной продукции сокращает до 7-12% рентабельности, а конечная продукция из «эксклава» становится на 30% дороже аналогов с «материка». В итоге местные товары теряют ценовую конкурентоспособность, а бизнес, включая даже судостроителей, вынужден переносить производственные базы в другие регионы страны.

Проанализировав систему предоставления льгот резидентам ОЭЗ, в частности на примере Калининградской области, можно выявить несколько системных аспектов, ограничивающих эффективность их деятельности. Одной из ключевых проблем является недостаточная дифференциация подходов к налоговому стимулированию. Действующий механизм предоставления льгот носит во многом унифицированный характер, не учитывающий специфику различных типов ОЭЗ и отраслевые особенности резидентов [9, 10]. В частности, для технологических компаний в ОЭЗ первостепенное значение занимают льготы по налогу на прибыль и тарифы страховых взносов в отношении исследовательского персонала, в то время как для капиталоемких производственных проектов в ОЭЗ решающее значение характеризуется в виде освобождения от уплаты по налогу на имущество.

Другим фактором является ограниченность горизонта налогового планирования. Хотя льготы по имущественным налогам предоставляются на 5-10 лет, этого периода часто недостаточно для реализации масштабных инвестпроектов с длительным сроком окупаемости. Особенно остро это ощущается в высокотехнологичных отраслях, в которых цикл разработки и вывода новых продуктов на рынок варьируется 7-10 лет [11]. После окончания срока действия льгот резиденты сталкиваются с резким увеличением налоговой нагрузки, что ставит под вопрос экономическую целесообразность дальнейшей их деятельности в зоне. Также наблюдается проблема сложности администрирования и соблюдения условий предоставления льгот. Резиденты вынуждены вести раздельный учет по операциям, осуществляемым внутри и вне территории ОЭЗ, что усложняет систему учетных процедур и администрирования финансовых потоков. В этой связи одним из решений может являться внедрение концепции «гибкой налоговой матрицы» для резидентов ОЭЗ. В этой связи на законодательном уровне необходимо:

1) закрепить возможность установления индивидуального пакета налоговых льгот в зависимости от типа ОЭЗ и стратегической значимости соответствующего проекта. Для ОЭЗ ТВТ возможным является введение дополнительной льготы в виде сниженного тарифа страховых взносов с 30 до 15% в отношении категории исследователей и разработчиков. Для резидентов ОЭЗ ППТ, реализующих проекты в приоритетных отраслях, целесообразным является продление срок освобождения по имущественным налогам на период до 15 лет;

2) использовать механизм «плавающих» льгот, при котором ставка налога на прибыль может дополнительно снижаться при достижении резидентом определенных KPI. Например, снижение федеральной части основной ставки с 2 до 0,5% может быть привязана к объему экспорта, доли расходов на НИОКР в общем объеме доходов (выручки), а также к количеству созданных высокопроизводительных рабочих мест за соответствующий период;

3) скорректировать административную нагрузку посредством разработки и внедрения типовой методики ведения раздельного учета для различных категорий резидентов, а также установить презумпцию отнесения затрат к инвестиционным при их соответствии утвержденному бизнес-плану проекта.

В этой связи реализация на основе комплексного подхода позволит сформировать более гибкую и адресную систему налогового стимулирования, повлияв на уровень налоговой нагрузки для инвесторов и усилит мотивацию резидентов к достижению качественных результатов на долгосрочной основе финансового планирования.

Выводы

Проведенный анализ системы налогового стимулирования в особых экономических зонах России позволил сформулировать следующие ключевые выводы. Действующий механизм предоставления налоговых льгот и преференций, несмотря на свою относительную эффективность, требует существенной модернизации и адаптации к современным экономическим вызовам. Унифицированный подход к предоставлению налоговых преференций не учитывает разнородность инвестиционных проектов и отраслевую специфику, что снижает потенциальную эффективность инструмента ОЭЗ. Ключевой вывод исследования заключается в необходимости перехода от единого подхода к дифференцированной системе предоставления налогового стимулирования на основе концепции «гибкой налоговой матрицы», которая в большей степени позволит учитывать стратегическую значимость проектов, их капиталоемкость и инновационность. Дифференциация льгот по типам ОЭЗ и отраслям, привязка налоговых преференций к достижению конечных финансовых результатов, а также упрощение процедур администрирования — все это будет способствовать повышению инвестиционной привлекательности зон в долгосрочном характере. При этом особое значение приобретает решение проблемы ограниченного горизонта налогового планирования. Продление срока действия основных льгот и преференций, особенно для долгосрочных и высокотехнологичных проектов, является необходимым условием для привлечения масштабных инвестиций, что в большей степени позволит инвесторам более уверенно планировать свою деятельность на всем жизненном цикле проекта.

Важнейшим аспектом остается обеспечение стабильности и предсказуемости налоговых условий. Любые изменения в системе льгот должны сопровождаться адекватными переходными периодами и гарантиями для действующих резидентов. Это позволит сохранить доверие инвесторов к институту ОЭЗ как к надежному инструменту долгосрочного инвестиционного планирования. В этой связи перспективное развитие системы предоставляемых налоговых льгот и преференций для ОЭЗ должны быть направлены на формирование комплексных условий для реализации не столько отдельных инвестиционных проектов, но и в отношении полноценно функционирующих на долгосрочной основе инновационно-производственных кластеров. Следовательно, особые экономические зоны смогут в полной мере реализовать свой потенциал в качестве драйверов структурной перестройки экономики и обеспечения устойчивого роста на долгосрочной основе.

Литература

1. Ростислав К.В. Критический разбор Правил оценки эффективности функционирования ОЭЗ // ЭКО. 2025. № 5(605). С. 42–58. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2025-5-42-58 EDN: BAFDBY.
2. Особые экономические зоны. Министерство экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://invest.economy.gov.ru/osobyeh-ehkonomicheskikh-zon/main> (дата обращения: 20.09.2025).
3. Единый реестр резидентов. Администрация Особой экономической зоны в Калининградской области. [Электронный ресурс]. URL: <https://oez.gov39.ru/reestr/> (дата обращения: 20. 09.2025).
4. Жуковский А.Д. Тенденции и перспективы развития особой экономической зоны в Калининградской области // Современная Европа. 2024. № 5(126). С. 162–175. DOI: 10.31857/S0201708324050139 EDN: NVPFDW.
5. Отлеснов Н.И. Цели создания особых экономических зон (ОЭЗ) в России // Право и управление. 2025. № 3. С. 17–21. DOI: 10.24412/2224-9133-2025-3-17-21 EDN: DCZWUS.
6. Барыкина Ю.Н., Воробьева Е.А., Ибрагимова А.В. Эволюция возникновения и развития ОЭЗ в Российской Федерации // Финансовые рынки и банки. 2025. № 4. С. 355–359. EDN: BIVKYS.
7. Юлгушева Л.Ш. Роль международных договоров в совершенствовании налогового контроля // Финансы. 2023. № 2. С. 35–42. EDN: YYNTBU.
8. Вашекина И.В., Вашекин А.Н. Применение риск-ориентированного подхода при организации противодействия отмыванию нелегальных доходов в российской практике // Наука и практика Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2018. Т. 10. № 3(31). С. 61–69. EDN: YMQSMX.
9. Побединский П.В. Совершенствование региональной экономической политики по поддержке малых технологических компаний в Центральном федеральном округе // Инновации и инвестиции. 2024. № 12. С. 298–301. EDN: KSVKRX.
10. Иохин В.Я., Вашекина И.В. Развитие денежно-кредитных инструментов в национальной экономике России // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2023. Т. 20, № 3(129). С. 102–112. DOI: 10.21686/2413-2829-2023-3-102-112 EDN: RTYXAD.
11. Искандаров Д.З., Бороздина С.М. Разработка концептуальной модели исследования особых экономических зон на основе форсайт технологий // Экономика и предпринимательство. 2020. № 12(125). С. 1135–1140. DOI: 10.34925/EIP.2021.125.12.228 EDN: UAJBIG.

УДК 336.148

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЬНО-РЕВИЗИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

М.П. Беликова, М.В. Богданова

Российский государственный университет правосудия им В.М. Лебедева, Москва, email: Marri-m@bk.ru

Аннотация. Данное исследование посвящено контрольно-ревизионной деятельности. Представлена сущность и структура данного института на основании анализа доктринальных источников, а также судебных актов арбитражных судов. Также в работе указывается на ряд проблем эффективности, в том числе: проблема экономической целесообразности внутреннего финансового контроля, проблема независимости внутреннего аудита и контроля, проблема авторитета и неисполнения рекомендаций проверяющих специалистов (подразделений), проблема дублирования функций субъектов КРД, проблема субъективности судебных решений. Особая роль уделяется внутреннему финансовому контролю, персонал которого, по мнению автора, нуждается в дополнительных стимулах для повышения его значимости и эффективности. В заключение предлагается внести изменения в часть 5 статьи 200 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации путем введения представления в суд доказательств, оспаривающих тот или иной акт контроля. Подобное нововведение исключает формальный подход к судебному процессу с изложением одних лишь доводов без достаточного обоснования.

Ключевые слова: финансовый контроль, контрольно-ревизионная деятельность, аудит, экономическое право, финансы, ревизия, Казначейство, российская экономика, бюджет.

THE ORGANISATION OF CONTROL AND REVISION ACTIVITIES IN THE RUSSIAN FEDERATION

M.P. Belikova, M.V. Bogdanova

Russian State University of Justice named after V. M. Lebedev, Moscow, email: Marri-m@bk.ru

Abstract. This study is devoted to Control and Revision Activities (CRA). The essence and structure of this institution are presented, based on an analysis of doctrinal sources and the judicial acts of arbitration courts. The paper also highlights a range of efficiency issues, including the following: the problem of the economic feasibility of Internal Financial Control (IFC); the problem of the independence of internal audit and control; the problem of the authority and non-implementation of recommendations made by inspection specialists (departments); the problem of duplication of functions among the subjects of CRA; and the problem of the subjectivity of court judgements. A special role is given to Internal Financial Control, the personnel of which, in the author's opinion, require additional incentives to increase its significance and efficiency. In conclusion, it is proposed to amend Part 5 of Article 200 of the Arbitration Procedure Code of the Russian Federation by introducing the requirement for the applicant to submit evidence to the court when challenging a specific act of control. Such an innovation excludes a formalistic approach to the judicial process with the presentation of mere arguments without sufficient justification.

Keywords: financial control, control and auditing activities, audit, economic law, finance, audit, Treasury, Russian economy, budget.

Дата поступления статьи в редакцию: 21.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Организация контрольно-ревизионной деятельности (далее по тексту — КРД) в Российской Федерации представляет собой один из самых сложных вопросов современного экономического права, менеджмента и бухгалтерского учета и аудита. Нормы, определяющие сущность и структуру КРД требуют постоянного совершенствования, особенно в условиях экономической нестабильности. Как свидетельствуют исследования многих современных авторов, одно из направлений развития данной области заключается в усилении внутреннего финансового контроля (далее по тексту — ВФК). Поэтому изучение основных проблем, связанных с нормативным правовым регулированием КРД, а также рассмотрение возможностей по повышению его эффективности на местном уровне составляют актуальность данного исследования.

Цель исследования

Цель исследования — выявить и проанализировать структурно-функциональные проблемы института контрольно-ревизионной деятельности (КРД) на основе анализа действующих нормативных пра-

вовых актов, с последующей разработкой предложений по совершенствованию его структуры, правовой сущности и повышению организационной эффективности в условиях дефицита бюджетных средств.

Элементы научной новизны содержатся в уточнении сущности контрольно-ревизионной деятельности как системы, содержащей имманентное противоречие между принципами независимости и государственной природой ее субъектов, а также в предложениях, заключающихся в установлении императивного требования для заявителей-представителей бюджетных организаций в части 5 статьи 200 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации (далее – АПК РФ), в соответствии с которым при оспаривании решений контрольных органов необходимо соблюсти требования по представлению неопровержимых контрдоказательств. Практическая значимость данного материала заключается в разработке конкретной правовой новеллы, направленной на повышение юридической силы актов внешнего финансового контроля, что может быть использовано при совершенствовании АПК РФ и разработке законопроектов, направленных на повышение эффективности КРД.

Материал и методы исследования

В данном исследовании использовались как общие, так и специальные научные методы. Среди них: общелогические методы (анализ, синтез, дедукция), метод сравнительно-правового анализа, структурно-функциональный научный метод, формально-юридический метод, а также метод экономико-правового анализа. Теоретическую основу работы составили научные статьи современных российских авторов: Г.М. Гурджиева, М.В. Демидова, А.И. Лукашова, В.В. Петрушиной, О.М. Петрушиной, В.В. Цыбиной, М.В. Титовой, А.Р. Фроловой, В.Н. Чичеровой, Б.И. Туршевой, Л.С. Федоткиной, М.Л. Фейгеля и других. Эмпирическую базу работы составили акты реагирования органов внешнего финансового контроля (предписания и представления), а также судебные решения арбитражных судов 2020-2025 годов, предметом которых являлось оспаривание решений органов контрольно-ревизионной деятельности.

Результаты исследования

Необходимо различать понятия: «контрольно-ревизионная деятельность», «аудит», а также «финансовый мониторинг». Контрольно-ревизионная деятельность подразумевает осуществление обязательного контроля государственными органами посредством документарной и фактической проверки законности и целесообразности финансовых и иных операций за определённый (проверочный) период времени [1, с. 252]. Аудит – вид профессиональной либо предпринимательской деятельности, направленный на выявление реального финансового состояния экономического субъекта и включающий в себя два подвиды: внешний (с привлечением сторонних специалистов (организаций)), а также внутренний, осуществляемый персоналом либо должностным лицом этого субъекта [2, с. 44]. Финансовый мониторинг – осуществление государственными органами анализа законности финансовых операций, которые могут относиться к легализации (отмыванию) денежных средств и другим преступлениям, посредством издания нормативных и ненормативных правовых актов, а также создания специальных уполномоченных органов, чьи усилия должны быть направлены на борьбу с такими преступлениями [3, с. 134]. То есть аудит представляет собой внутреннюю проверку профильными специалистами, контрольно-ревизионная деятельность – осуществление внешнего финансового контроля со стороны государства, финансовый мониторинг – комплекс мер, по профилактике легализации денежных средств и иного имущества. Отметим, что в РФ ответственность за вышеупомянутые преступления по легализации (отмыванию) денежных средств квалифицируется по статьям 174, 174.1 УК РФ [4].

К принципам КРД традиционно относят следующие: соответствия, системности, всеобщности, непрерывности, объективности, независимости, гласности, эффективности, научности, плановости, законности, ответственности, а также риск-ориентированности [5, с. 157]. С учетом того, что КРД осуществляется государственными и муниципальными органами, наибольшую сложность соблюдения вызывают принципы объективности и независимости. Несоблюдение этих принципов может быть связано с коррупционными составляющими.

Основными органами, осуществляющими КРД, выступают: Счетная палата РФ (далее по тексту – СП РФ), Федеральное казначейство (далее по тексту – ФК РФ). Иногда к ним относят также органы внутреннего финансового аудита (ВФА).

СП РФ – основной орган, осуществляющий внешний государственный контроль по распоряжению бюджетными средствами и средствами государственных внебюджетных фондов и федеральной собственностью (пункт 1 статьи 1 ФЗ «О счетной палате Российской Федерации» (далее по тексту – ФЗ №41). Важно, что деятельность данного органа не может быть приостановлена, даже в случае роспуска Госу-

дарственной Думы (пункт 2 статьи 2 ФЗ №41). Это подчеркивает его формальную независимость и значимость. К задачам СП РФ относятся: организация и контроль расходования бюджета; анализ эффективности нормативных правовых актов в рамках собственной компетенции; выработка предложений по устранению нарушений; оценка эффективности налоговых льгот; определение достоверности бюджетной отчетности главных администраторов средств федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов (статья 5 ФЗ №41) [6].

Примечательно, что в РФ отсутствует ФЗ, посвященный ФК РФ. В данном случае основным нормативным правовым актом выступает Постановление Правительства РФ «О федеральном казначействе». Согласно пункту 1 Общих положений данного документа, ФК РФ осуществляет правоприменительные функции по обеспечению исполнения федерального бюджета и оператора системы казначейских платежей, проводит казначейское обслуживание, сопровождение, мониторинг, управляет средствами на едином казначейском счете и осуществляет контроль и надзор в финансово-бюджетной сфере. Обобщая полномочия ФК РФ, изложенные в Разделе II вышеупомянутого Положения, следует выделить следующие основные задачи данного органа: кассовое обслуживание бюджета; обеспечение исполнения федерального бюджета; управление средствами на едином казначейском счете, а также осуществление казначейского обслуживания и сопровождения всех финансовых потоков в бюджетной системе; выполнение полномочий оператора системы казначейских платежей, включая открытие и ведение счетов, распределение доходов и санкционирование оплаты денежных обязательств; осуществление контроля и надзора в финансово-бюджетной сфере, а также внешнего контроля за аудиторской деятельностью общественно значимых организаций и противодействие легализации преступных доходов [7]. Отличие ФК РФ от СП РФ заключается в том, что в первом случае орган осуществляет возможность исполнения бюджета, во втором — надзор за его деятельностью.

Государственные и муниципальные организации также имеют собственную систему внутреннего контроля (далее по тексту — ВФК).

Основная норма, регулирующая ВФК содержится в статье 1602-1 Бюджетного кодекса РФ (далее по тексту — БК РФ), в которой указывается, что данная форма контроля заключается в предоставлении информации получателям бюджетных средств разного уровня и содержит результаты оценки исполнения бюджетных полномочий тем или иным государственным органом либо организацией, предложения по повышению качества менеджмента, а также заключение самого контроля [8].

Кроме того, ВФК также регламентирован Методическими рекомендациями Минфина России от 30.11.2023 [8]. Важно отметить, что ВФК отличается от внешнего контроля как по объектам (что проверяют), так и по субъектам (должностным лицам). Данная форма контроля осуществляется не только должностными лицами проверяемой организации, но и Казначейством РФ (в части полномочий по контролю в финансово-бюджетной сфере) и органами исполнительной власти.

Отличительная особенность именно внутреннего контроля с точки зрения теории финансового контроля заключается в том, что он является непрерывным в отличие от контроля внешнего. Поэтому внутренний контроль может осуществляться в процессе непосредственного исполнения, не препятствуя при этом управлению выделенными бюджетными средствами непосредственно.

ВФК, в том числе, бюджетный, можно также рассматривать как составляющую менеджмента, однако строго определенную и относящуюся к государственным учреждениям. При этом в научной литературе встречаются мнения, что финансовый контроль стал полностью бюджетным, и что данное понятие неприменимо к коммерческим организациям с точки зрения БК РФ [9, с. 13]. Для коммерческих организаций существует общий внутренний контроль (ФЗ «О бухгалтерском учете») [10], но он не является бюджетным финансовым контролем в строгом смысле (главы 261, 5, статьи 1602-1 и ст. 1602-2 БК РФ).

Осуществление внутреннего финансового контроля в бюджетной сфере может быть связано со значительными затратами только лишь на само проведение, если речь идет о крупной организации, например, Казначействе. Так, для проведения деятельности контроля в ФК РФ был создан специальный экспертный блок — ФКУ «Центр по обеспечению деятельности Казначейства России», который осуществлял сопровождение контрольно-ревизионного блока в части проведения исследований и экспертиз. Однако далеко не все бюджетные учреждения могут позволить себе создание подобной службы, поэтому выделение данной статьи расходов должно являться оправданным, то есть расходы на внутреннюю проверку должны являться разумными с точки зрения экономической целесообразности [11, с. 121].

Внутренний финансовый аудит (далее по тексту — ВФА) в отличие от ВФК, направлен не на исправление конкретных нарушений, а на повышение эффективности управления и контроля, по результатам которого выносится аудиторское заключение. ВФА бюджетной сферы всегда обладает определённой

степенью независимости, в то время как ВФК могут осуществлять бухгалтеры, руководители и другие должностные лица. То есть во втором случае речь идет о рутинной работе.

В научных исследованиях зачастую встречаются мнения, согласно которым именно внутренние аудит и контроль в бюджетной сфере представляются более эффективными в сравнении с внешними проверками. Тем не менее, здесь возникает проблема независимости и компетентности: внутренний аудитор либо должностное лицо, осуществляющее ревизию, могут не обладать должной независимостью от администратора бюджетных средств [12, с. 59]. Кроме того, низкий уровень независимости напрямую связан с авторитетом таких специалистов: рекомендации внутренних аудиторов зачастую не исполняются должным образом. В этом смысле представляется необходимым разрабатывать меры по повышению их эффективности. Что касается компетенции, то на сегодняшний день существует целый комплекс специальных компьютерных программ (ГИИС «Электронный бюджет» Единая информационная система в сфере закупок (ЕИС) СУФД-онлайн, «1С: Бухгалтерия государственного учреждения» (1С:БГУ), Excel, Access и другие), которые являются ключевыми источниками данных и инструментом для контроля и аудита бюджетных процессов. Соответственно, умение эффективно использовать подобные инструменты также влияет на компетенцию как ревизоров, так и аудиторов [13, с. 28].

Функции субъектов контрольно-ревизионной деятельности зачастую дублируются. В этом смысле в РФ отсутствует четкая вертикальная структура по разделению полномочий [2, с. 44]. На наш взгляд, такое положение вещей не только снижает эффективность контроля, но и повышает степень независимости оценки, то есть наличествует система сдержек и противовесов.

Хотя любое решение органов внешнего финансового контроля может быть оспорено в судебном порядке, анализ судебной практики показывает, что суды, как правило, встают на сторону органов ВФК. Например, на бюджетные организации вполне может быть возложена ответственность за неэффективное расходование бюджетных средств, даже если отсутствует прямая вина. Так, Арбитражным судом города Москвы жалоба заявителя была оставлена без удовлетворения с указанием на то, что необоснованное обогащение одной из организаций контрагентов бюджетной организации не было подтверждено в ходе другого судебного разбирательства (иск был удовлетворен лишь частично: на 279 298,80 рублей вместо истребуемых 4 818 430,60 рублей) [14]. Тем не менее, данный кейс свидетельствует о потенциальной возможности подобных оспариваний. В другом подобном деле Арбитражный суд Севастополя также встал на сторону УФК РФ, где оспаривалось представление по результатам проверки целевого и эффективного использования средств, предоставленных Фонду. Фонд указывал на неправильное применение статей 34, 38 БК РФ, в то время как, по мнению ответчика, истец неправильно оценил степень своей финансовой свободы [15]. Отметим, что подобные решения крайне субъективны, и в обоих описанных нами случаях у заявителей практически отсутствовала доказательственная база. Это может свидетельствовать о низкой заинтересованности в оспаривании подобных представлений, предписаний.

Выводы

Сущность контрольно-ревизионной деятельности (КРД) на современном этапе развития государственного финансового контроля (ГФК) заключается в ее императивном (обязательном) государственном характере, который проявляется в ретроспективном (за определенный период) документарном и фактическом контроле законности и целесообразности финансовых операций. КРД, в отличие от внутреннего аудита и превентивного финансового мониторинга, представляет собой внешнюю контрольную функцию государства.

Структура организации финансового контроля в Российской Федерации представляет собой двухуровневую систему, жестко дифференцированную по субъекту и предмету регулирования, с центральной ролью контрольно-ревизионной деятельности (КРД) и особым статусом внутреннего финансового контроля (ВФК).

В некотором смысле, система контроля в РФ строится на дуализме: СП РФ и ФК РФ обеспечивают внешнюю законность и целесообразность (КРД), а ВФК обеспечивает внутреннюю надежность и качество управления финансовыми потоками.

К основным проблемам организации контрольно-ревизионной деятельности относятся следующие: проблема экономической целесообразности ВФК, проблема независимости внутреннего аудита и контроля, проблема авторитета и неисполнения рекомендаций проверяющих специалистов (подразделений), проблема дублирования функций субъектов КРД, проблема субъективности судебных решений.

Анализ доктринальных источников свидетельствует, что многие исследователи считают, что повышение уровня ВФК может способствовать более эффективному исполнению бюджета. Как показы-

вает судебная практика, представителям бюджетных организаций, являющихся, по сути, представителями ВФК, крайне трудно оспорить те или иные решения вышестоящих органов. В этой связи считаем целесообразным разработать дополнительные стимулы для усиления позиции заявителей в судах в виде презумпции достоверности фактов. При подобных нововведениях заявителю бюджетной организации будет необходимо представить неопровержимые, документально подтвержденные контрдоказательства, а не просто формально оспаривать интерпретацию (представив доводы). Считаем, что для этого следует внести изменения в часть 5 статьи 200 АПК РФ, дополнив её следующим абзацем: «В случае оспаривания ненормативных правовых актов, решений и действий (бездействия) органов государственного финансового контроля, фактические обстоятельства, изложенные в Акте проверки, считаются достоверными, если заявителем не представлено прямых контрдоказательств».

Литература

1. Петрушина О.М., Фролова А.Р., Чичерова В.Н. Основные направления контрольно-ревизионной деятельности ФТС России // Вестник Академии знаний. 2022. № 50 (3). С. 252-256. EDN: MTSJTG.
2. Федоткина Л.С. Проблемы осуществления государственного финансового контроля за использованием бюджетных средств // Наука Красноярья. 2023. № 3. С. 44-53. -DOI: 10.12731/2070-7568-2023-12-3-44-53 EDN: TICFHF.
3. Приказ Минфина России от 30.11.2023 N 532 «Об утверждении методических рекомендаций по оценке действий объекта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля в целях подтверждения признаков неправомерного, неэффективного использования бюджетных средств и определения их последствий». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464370/ (дата обращения: 09.10.2025).
4. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) // Собрание законодательства РФ, 17.06.1996, N 25, ст. 2954.
5. Шибанова А.А. Контрольно-ревизионный процесс и его содержание // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. Раз. 1-2 (95). С. 157-159. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-1-2-157-159 EDN: HPZNYN.
6. Федеральный закон от 05.04.2013 N 41-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О Счетной палате Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 08.04.2013, N 14, ст. 1649.
7. Постановление Правительства РФ от 01.12.2004 N 703 (ред. от 17.06.2025) «О Федеральном казначействе» // Российская газета, N 272, 08.12.2004.
8. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Российская газета, N 153-154, 12.08.1998.
9. Демидов М.В. Внутренний финансовый контроль в бюджетной сфере как составная часть государственного финансового контроля // Право в современном мире: Сборник научных статей по итогам работы III ежегодного международного круглого стола (Донецк, 24 апреля 2020 года). 2020. С. 13-18.
10. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О бухгалтерском учете» // Российская газета, N 278, 09.12.2011.
11. Гурджиев Г.М. Специфика организации контрольных мероприятий в рамках внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля в Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. Р. 2. № 96. С. 121-127. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-2-121-127 EDN: UTFTIL.
12. Лукашов А.И. Совершенствование внутреннего финансового контроля и аудита как механизмов повышения эффективности использования бюджетных средств // Финансовый журнал. 2022. Т. 14. № 6. С. 59-73. DOI: 10.31107/2075-1990-2022-6-59-73 EDN: WZUVIL.
13. Петрушина В.В., Цыбина В.В., Титова М.В. Особенности и перспективы внутреннего государственного финансового контроля в условиях цифровизации экономики // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2023. № 6. С. 28-34. EDN: UCTDFO.
14. Решение Арбитражного суда города Москвы от 24 ноября 2021 г. по делу № А40-92854/2021 // Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт). [Электронный ресурс]. URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/9fm1pxsPQtdE/> (дата обращения: 09.10.2025).
15. Решение Арбитражного суда города Севастополя – 23.07.2020. – № А84-5896/2019 // Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт). [Электронный ресурс]. URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/ACu5a6AmqedK/> (дата обращения: 09.10.2025).

УДК 332.1:336.581:334.656.1

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ НА ПОДДЕРЖКУ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: СУЩНОСТЬ И КОМПОНЕНТЫ**А.А. Гудкова**

Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, email: gudkova.anastasia@psu.ru

Аннотация. В статье исследуется проблема отсутствия в Российской Федерации единого законодательного и методологического подхода к оценке эффективности бюджетных расходов на поддержку малого и среднего предпринимательства (МСП). На основе сравнительного анализа положений Бюджетного кодекса РФ, зарубежных моделей «3Es» (англ. «economy – efficiency – effectiveness»), и «IOO» (англ. «input – output – outcome»), а также научных концепций выявлена терминологическая разрозненность и обоснована необходимость формирования целостного понятийного аппарата. Центральным результатом исследования является разработка авторской иерархической модели эффективности, структурированной по четырем уровням (от управления затратами до достижения системного улучшения) и включающей взаимосвязанные критерии: экономичность, результативность, экономическую, социальную и социально-экономическую эффективность. В рамках модели предложены широкое и узкое определения эффективности бюджетных расходов на поддержку МСП, а также уточнена сущность государственной поддержки. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенный концептуальный подход служит теоретическим фундаментом для разработки унифицированных критериев оценки, учитывающих не только прямые экономические результаты, но и комплекс социальных и мультипликативных эффектов, и может быть использован органами власти для совершенствования механизмов бюджетного финансирования.

Ключевые слова: эффективность бюджетных расходов, малое и среднее предпринимательство (МСП), государственная поддержка, результативность, экономичность, оценка эффективности поддержки МСП.

EFFICIENCY OF BUDGETARY EXPENDITURES TO SUPPORT SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP: ESSENCE AND COMPONENTS**A.A. Gudkova**

Perm State University, Perm, email: gudkova.anastasia@psu.ru

Abstract. The article examines the problem of the lack of a unified legislative and methodological approach in the Russian Federation to assess the effectiveness of budget expenditures to support small and medium-sized enterprises (SMEs). Based on a comparative analysis of the provisions of the Budget Code of the Russian Federation, foreign models «3Es» («economy – efficiency – effectiveness»), and «IOO» («input – output – outcome»), as well as scientific concepts, terminological fragmentation has been identified and the need for the formation of an integrated conceptual framework has been substantiated. The central result of the research is the development of the author's hierarchical efficiency model, structured at four levels (from cost management to achieving systemic improvement) and including interrelated criteria: cost-effectiveness, efficiency, economic, social and socio-economic efficiency. Within the framework of the model, broad and narrow definitions of the effectiveness of budget expenditures to support SMEs are proposed, as well as the essence of government support is clarified. The practical significance of the work lies in the fact that the proposed conceptual approach serves as a theoretical foundation for the development of unified assessment criteria that take into account not only direct economic results, but also a range of social and multiplier effects, and can be used by authorities to improve budget financing mechanisms.

Keywords: efficiency of budget expenditures, small and medium-sized enterprises (SMEs), government support, efficiency, cost-effectiveness, assessment of the effectiveness of SME support.

Дата поступления статьи в редакцию: 24.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Эффективное использование бюджетных средств, направленных на поддержку субъектов малого и среднего предпринимательства, является важнейшей задачей государственной финансовой политики, направленной на устойчивое развитие экономики. Несмотря на законодательное утверждение смены

фокуса с «управления затратами» на «управление результатами», федеральное законодательство все еще не содержит ясного и однозначного определения «эффективности бюджетных расходов». Это отсутствие приводит к различным толкованиям в законах субъектов РФ, что затрудняет нейтральное оценивание эффективности распределения финансов. Те методы, что используются для оценки, например, численность работников в МСП, зачастую игнорируют уровень поддержки и социально-экономические последствия, подчеркивая значимость данного исследования.

Цель исследования

Целью исследования является анализ существующих подходов к определению и оценке эффективности бюджетных расходов на поддержку субъектов МСП, а также формирование на его основе комплексного понятийного аппарата. Исследование направлено на разграничение таких понятий, как «экономичность», «результативность», «социальная эффективность» и «экономическая эффективность» применительно к государственным расходам на поддержку малого и среднего бизнеса.

Материал и методы исследования

Материалом для исследования послужили положения Бюджетного кодекса Российской Федерации, Федерального закона № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», нормативно-правовые акты Правительства РФ, а также научные публикации отечественных и зарубежных авторов по проблемам оценки эффективности государственных расходов и поддержки МСП. В работе применялись методы сравнительного и системного анализа, синтеза научных концепций, а также моделирование структуры эффективности бюджетных расходов.

Результаты исследования

Оптимальное управление государственными финансами лежит в основе ответственной фискальной стратегии, способствующей долгосрочному экономическому прогрессу. В 2004 году были закреплены ключевые принципы бюджетной политики, направленные на повышение эффективности распределения и использования финансовых ресурсов, а также на усиление финансового контроля. основополагающим документом стало Постановление Правительства РФ № 249 от 22 мая 2004 года «О концепции реформирования бюджетного процесса», которое сместило акценты с простого управления затратами на управление по результатам. Согласно действующему бюджетному законодательству, процесс формирования государственного бюджета теперь включает четкие целевые ориентиры и ожидаемые результаты, привязанные к деятельности государственных структур. Эти изменения направлены на то, чтобы обеспечить не только адекватное и своевременное исполнение бюджетных ассигнований, но и их эффективное воздействие на развитие страны.

Хотя термин «эффективность бюджетных расходов» широко применяется в законодательных документах и академической литературе, до сих пор в законодательной базе не существует единого и точного определения этого понятия.

Статья 34 Бюджетного кодекса РФ утверждает принцип рационального использования государственных финансов, в рамках которого выделяются ключевые элементы:

- экономичность — это эффективность использования ресурсов для достижения определенных результатов при минимальных затратах.
- результативность означает достижение максимального результата при заданном бюджетном объеме ресурсов [2].

В Методических указаниях по составлению Отчетов о ключевых аспектах работы бюджетных организаций на 2006-2008 годы приводятся следующие трактовки понятия эффективности:

- «Экономическая эффективность определяется как отношение фактически полученных результатов работы к издержкам, понесенным для их достижения. Это могут быть, к примеру, объемы инвестиций, привлеченные на каждый инвестированный из бюджета рубль в рамках поддержки малого и среднего предпринимательства, или прирост доходов от малого бизнеса на каждый потраченный рубль на образовательные и консультационные услуги».

- Общественная эффективность определяется как соотношение между общественно важным результатом или его динамикой и прямыми показателями действий.

- Социально-экономическая эффективность определяется как отношение объема реализованного общественно значимого эффекта к объему расходов, понесенных для его достижения [3].

В соответствии с документом, анализ экономической эффективности предполагает изучение изменений плановых показателей по сравнению с прошлыми отчетными периодами и в контексте показателей других участников бюджетного процесса. Для оценки социально-экономической эффективности применяется метод сравнения достигнутых результатов с международными стандартами в соответствующей отрасли.

В документации Счетной палаты РФ определено, что эффективность оценивается как процент реализации предусмотренных показателей в рамках использования федеральных ресурсов или работы аудируемых субъектов [4].

Недостаток четкой концептуализации термина «эффективность бюджетных расходов» в федеральном законодательстве России привёл к множеству интерпретаций в законах регионов. Тем не менее, изучение основной массы законодательных и программных документов, фокусирующихся на оценке этих расходов, демонстрирует, что под эффективностью чаще всего понимают уровень достижения определённых целей и соотношение полученных результатов к ресурсам, потраченным на их достижение.

Исследование российской научной литературы выявило три основных метода анализа эффективности государственного бюджетирования.

Первая группа ученых стоит на позиции, что эффективность государственных финансовых вложений зависит от баланса между затраченными ресурсами и полученными результатами. Данный взгляд коррелирует с принципами экономики публичного сектора. В качестве примера можно указать работу Аландарова Р.А. и Тархановского К.О., где определение эффективности бюджетных инвестиций описывается как достижение оптимальных итогов с использованием доступных активов (в контексте профинансированных из бюджета проектов) [5]. Аналогичные выводы находят отражение в Бюджетном кодексе РФ, о чём упоминается выше.

Вторая группа исследователей оценивает эффективность бюджетных расходов на основе достижения общественной полезности. Эффективность бюджетных расходов заключается в выделении ресурсов тем субъектам, которые могут реализовать их с максимальной выгодой для общества. С. Б. Ефимова утверждает, что «эффективное распределение бюджетных средств достигается тогда, когда между затраченными ресурсами и получаемым общественным результатом установлено оптимальное соотношение» [6].

С. Н. Рябухин утверждает, что оптимизация государственных ресурсов достигается через максимизацию «чистой отдачи», подразумевая под этим понятием разницу между общественными выгодами и затратами.

Третья группа аналитиков оценивает результативность государственных затрат, исходя из успешности реализации целей. Этот метод оценки приобрел значимость с развитием программируемого бюджетирования, предусматривающего распределение фондов по определённым целевым программам. В качестве примера можно привести работы Мазура И.И., который указывает на то, что анализ эффективности бюджетных расходов не ограничивается лишь традиционными моделями, такими как «затраты-выпуск» или «затраты-результаты», но также включает оценку соответствия достигнутых итогов используемым ресурсам и их вклад в стратегические задачи государственной политики и национальных интересов [8].

Сильвестрова Т. Я. трактует эффективность государственных расходов как «...достижение установленных целей и задач в ходе выполнения государственных программ путём сопоставления полученных результатов с понесёнными затратами» [9].

Соколов И.А. предлагает осуществлять оценку эффективности на трёх уровнях — программ, мероприятий и видов расходов, на основе достижения социально-экономических целей. «Выстраивая трехуровневую систему анализа и проводя его в двух аспектах — качество самого инструмента и качество его применения (управления), — мы получаем комплексность и системность анализа» [10].

Ключевым недостатком подхода, связывающего эффективность исключительно с достижением установленных целей, является снижение достоверности оценки. Это происходит по причине утраты сопоставимости плановых и фактических показателей, что является прямым следствием неоднократных корректировок самой программы в процессе её реализации.

Следовательно, в научной литературе под эффективностью бюджетных расходов понимается соотношение между достигнутыми результатами и объемом ресурсов, затраченных на их достижение (финансовых, трудовых, административных и других). Эффективность государственных расходов проявляется не только в достижении намеченной цели и минимизации затрат, но и в соответствии заложенным целям финансирования с общегосударственными интересами.

Анализ зарубежной научной литературы позволяет выделить 2 ключевых подхода к оценке эффективности государственных расходов.

1. Модель «3Es» (экономичность — эффективность — результативность), акцентирующая взаимосвязь между объемом затраченных ресурсов, эффективностью их использования и достигнутыми результатами.

2. Модель «IOO» (ресурсы — непосредственный результат — конечный результат), отражающая последовательную трансформацию ресурсов в конкретные результаты и их влияние на достижение конечных целей [11].

Сущность понятия «эффективность» включает следующие компоненты:

1. Техническая эффективность отражает соотношение между стоимостью промежуточного результата и затратами, понесенными на его достижение. Цель достижения высокой технической эффективности заключается в минимизации издержек при производстве определенного объема общественных благ. Это, в свою очередь, означает получение максимальной отдачи от каждого вложенного рубля, повышение производительности и оптимизацию использования ресурсов.

2. Локационная эффективность, характеризующая степень соответствия распределения бюджетных средств потребностям населения на конкретной территории. Данный компонент выходит за рамки простого распределения бюджетных средств. Он характеризует степень соответствия выделяемых ресурсов реальным потребностям населения в конкретных территориях, учитывая их социально-экономические особенности и приоритеты развития. Локационная эффективность предполагает адресный подход к финансированию, учитывающий специфику каждого региона и обеспечивающий справедливое распределение ресурсов.

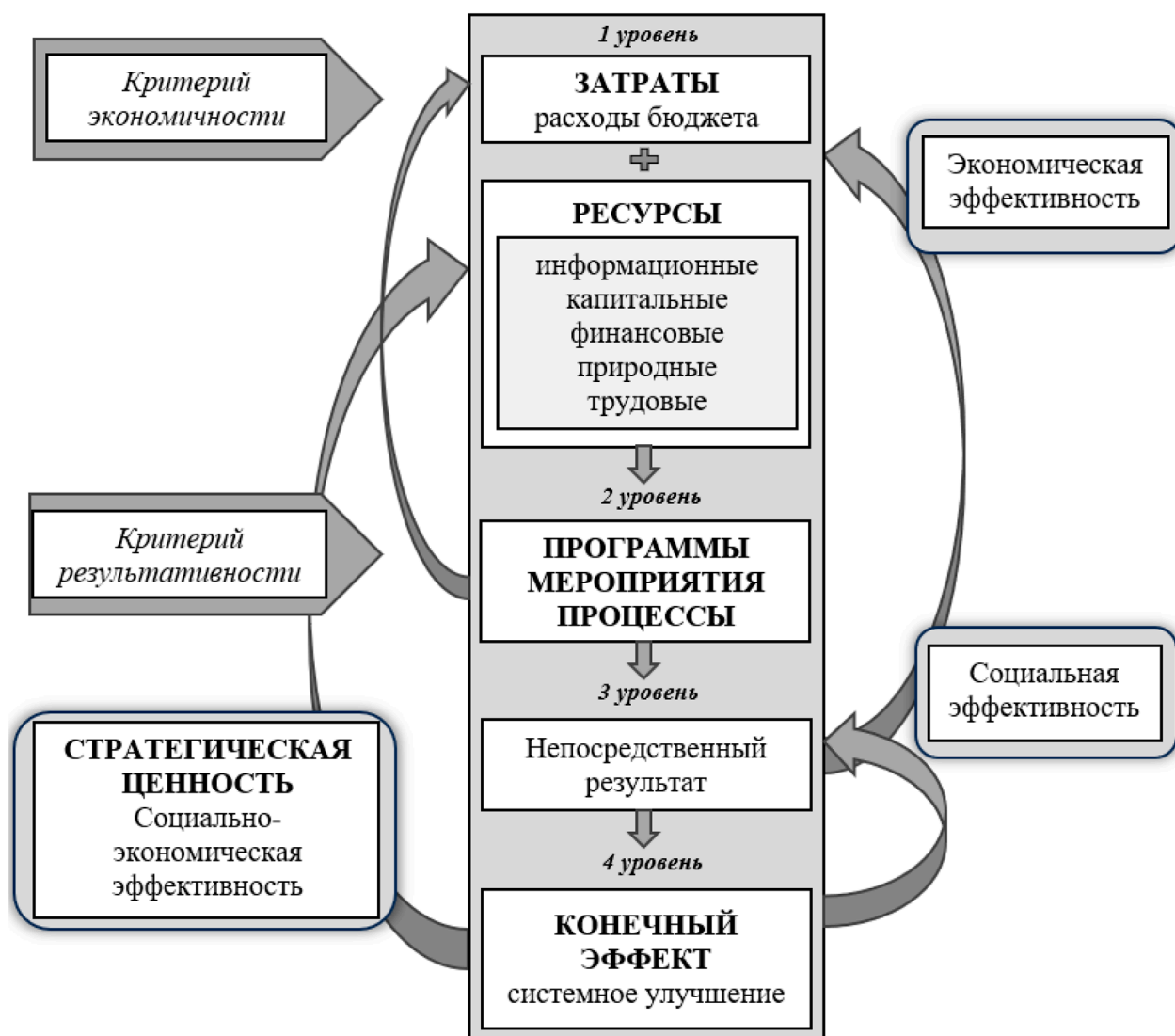


Рис. 1. Модель компонентов эффективности бюджетных расходов

В контексте модели «3Es», концепция «эффективности» часто интерпретируется как техническая эффективность [12], которая напрямую связана с продуктивностью процессов. Это подразумевает, что цель достигнута с минимальными затратами ресурсов. Такой подход предполагает оптимальное распределение доступных ресурсов для производства общественных благ, и при ограниченных ресурсах, увеличение производственных объемов требует дополнительных ресурсов.

Оптимизация и результативность бюджетных ассигнований. Многоаспектный анализ терминологии «эффективность государственных расходов», основанный на обзоре академических источников, выявил основные атрибуты и предпосылки для рационального распределения государственных средств. Структурированная модель, демонстрирующая связь между элементами, изображена на рисунке 1.

Оценка эффективности государственных затрат представляет собой комплексный, многогранный процесс, основанный на ряде взаимозависимых, но иерархически различных параметров. К таким параметрам относятся экономичность использования ресурсов, достижение заметных результатов, а также экономическая, социальная и социально-экономическая выгода, каждый из которых демонстрирует уникальные грани распределения и применения бюджетных активов.

Предложенная структурная модель описывает не просто набор компонентов, а логико-управленческую цепь, показывающую полный цикл преобразования бюджетных ассигнований в публичную ценность.

Рассмотрим ключевые уровни данной модели:

1. Базовый уровень (затраты и ресурсы) оценивается критерием экономичности, который фокусируется на минимизации финансовых затрат на приобретение необходимых ресурсов (трудовых, финансовых, информационных и пр.).

2. Уровень процессов (программы и мероприятия) представляет собой деятельность по преобразованию ресурсов.

3. Уровень непосредственных результатов характеризуется критерием результативности, отвечающим за соответствие произведенных бюджетных услуг запланированным объемам и стандартам качества.

4. Уровень конечного эффекта раскрывает истинную стратегическую ценность расходов через призму двух критериев:

- экономическая эффективность измеряет финансовую и хозяйственную отдачу;
- социальная эффективность оценивает достижение качественных общественных целей.

Синтезом двух аспектов конечного эффекта выступает социально-экономическая эффективность. Именно этот интегральный показатель позволяет дать итоговую оценку стратегической ценности бюджетных расходов, определяя, насколько достигнутое системное улучшение в экономике и обществе соотносится с объемом произведенных затрат.

Для преодоления терминологической разрозненности и формирования единой концептуальной основы сформулируем ключевые определения, выстроенные в логику модели компонентов эффективности бюджетных расходов.

Результативность характеризует степень соответствия фактических результатов (объема и качества предоставленных бюджетных услуг) изначально поставленным целям и плановым показателям. Данный критерий отвечает на вопрос «было ли сделано то, что было запланировано?».

Экономическая эффективность представляет собой соотношение объема предоставленных общественных благ (результата) к объему затраченных на их создание финансовых ресурсов. Этот показатель отвечает на вопрос «сколько единиц результата было получено на каждую единицу затраченных бюджетных средств?».

Социальная эффективность измеряет степень достижения значимых общественных целей и удовлетворения социальных потребностей, являющихся следствием реализации государственных программ. В отличие от экономической эффективности, данный критерий фокусируется на качественных изменениях в обществе, не ставя их в прямое отношение к величине затрат.

Социально-экономическая эффективность выступает как синтезирующий, стратегический критерий. Она интегрирует экономический аспект (затраты) и социальный результат (эффект), определяя совокупную общественную ценность произведенных расходов. Данный показатель дает комплексный ответ на вопрос о том, оправдывают ли достигнутые социально-экономические последствия объем произведенных бюджетных инвестиций. Представленная система наглядно демонстрирует, почему формирование единого законодательного определения «эффективности бюджетных расходов» сопряжено со значительными сложностями. Законодатель вынужден находить баланс между этими разноуровневыми, но взаимосвязанными аспектами, избегая их смешения или сведения к одному из них.

Применение данного подхода особенно актуально для сферы поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП), где доминирующим показателем до сих пор остается численность занятых. Этот показатель, однако, не отражает ни качества государственной поддержки, ни эффективности расходования средств, ни возникающих мультипликативных эффектов. Таким образом, представленная модель служит теоретическим фундаментом для разработки столь необходимой системы унифицированных и комплексных критериев оценки эффективности бюджетных расходов на поддержку МСП.

Государственная поддержка МСП

Теперь обсудим концепцию «государственной поддержки малого и среднего бизнеса». В аналитических работах по теме МСП, такая поддержка часто интерпретируется как специализированный метод управления предприятиями, реализуемый посредством применения правовых, экономических и управленческих механизмов. Эта формулировка подразумевает широкую амплитуду разнообразных форм взаимодействия между правительственными структурами и частным сектором.

Различные исследователи, такие как Афанасьева Т.П., Був В.В., Пуденко Т.И., выделяют различия между государственным нормативным регулированием и мерами поддержки малого бизнеса [13]. Под первым понимается разработка и внедрение законодательных актов на уровне федерации и регионов, целью которых является установление правил деятельности. Второе направление касается формирования программ и инструментов, направленных на активную поддержку малых и средних предприятий (МСП), создание условий для их успешной экономической активности. Таким образом, государственное регулирование осуществляется через законодательство, в то время как поддержка реализуется через стратегические инициативы правительства.

Давайте рассмотрим, как в сфере законодательства Российской Федерации определены и различаются концепции поддержки и регулирования сектора малого и среднего бизнеса (МСБ). Основным нормативным актом, регулирующим данные вопросы, является Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», далее именуемый как Закон № 209-ФЗ.

Во втором, третьем и шестом разделах указанного законодательного документа установлены ключевые термины, включая «стратегия развития», «вспомогательные меры для малого и среднего предпринимательства» и «планы по стимулированию роста» [14].

Согласно Закону № 209-ФЗ:

— Политика развития описывается как набор стратегий и действий, задачей которых является выполнение задач и стандартов, закрепленных в данном законодательном акте.

— Содействие малому и среднему предпринимательству является ключевым аспектом указанной политики, осуществляемым государственными органами в сотрудничестве с инфраструктурными элементами через целенаправленные программы и инициативы.

Следовательно, стратегия развития является основным механизмом, координирующим все компоненты, что подчеркивает необходимость ее точной формулировки.

Программа поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП) представляет собой законодательный документ, который определяет комплекс стратегических инициатив для стимулирования развития данного сектора экономики. В документе прописываются объемы финансирования от различных источников, временные рамки для выполнения плана, ключевые социально-экономические показатели для оценки эффективности программы, предполагаемые исходы, а также организации и отдельные лица, ответственные за реализацию указанных мероприятий.

В нашем исследовании мы будем исходить из концепции поддержки, описанной в статье 3 Закона о развитии, где государственная помощь малому бизнесу рассматривается как внедрение программ поддержки.

При разработке универсального определения важно учитывать источник финансирования помощи малому и среднему бизнесу, а именно государственные бюджетные ассигнования.

В общих терминах, «эффективность бюджетных расходов на поддержку МСП» означает интегрированный эффект, включающий увеличение числа малых и средних предприятий, создание новых рабочих мест, усиление производственных мощностей, активизацию налоговых взносов и улучшение жизненных условий. Это достигается через нацеленное вложение государственных средств в поддержку малого и среднего бизнеса. Подразумевается, что распределение бюджетных ресурсов направлено на оптимизацию их использования для блага общества в целом.

В узком смысле, «эффективность бюджетных расходов на поддержку субъектов МСП» — это максимизация экономического результата (например, увеличение налоговых поступлений или рост валового регионального продукта) в расчете на единицу бюджетных средств, направленных на поддержку сектора МСП.

Для разработки общих критериев оценки необходимо рассмотреть существующие методы и подходы к оценке эффективности бюджетных расходов на поддержку субъектов МСП, включающие анализ результативности проводимых мероприятий, их соответствие поставленным целям и задачам, а также их влияние на экономические показатели и социальную сферу.

В настоящее время исследователи выделяют три основных подхода к определению понятия «бюджетные расходы на поддержку и развитие предпринимательства». С экономической точки зрения, бюджетные расходы рассматриваются как экономические отношения. С материально-вещественной точки зрения, бюджетные расходы представляют собой величину денежных средств. С правовой точки зрения, понятие раскрывается через процесс использования бюджетных средств. В действующем российском законодательстве нет четкого определения «расходы бюджета на поддержку субъектов малого и среднего бизнеса». Однако, в законе «О развитии» определены основные виды поддержки МСП: финансовая, гарантийная, имущественная, информационная, консультационная и отраслевые меры поддержки.

Проанализировав законодательную базу, можем дать определение понятию «расходы бюджета на поддержку субъектов малого и среднего бизнеса» — это денежные средства, выделяемые из государственного бюджета на реализацию программ и проектов по поддержке и развитию предприятий и предпринимателей, входящих в сферу малого и среднего бизнеса. Под таковыми предлагается понимать целевые бюджетные ассигнования, направляемые на реализацию государственных (муниципальных) программ и проектов, нацеленных на развитие конкурентоспособного и устойчивого сектора МСП. Реализация указанных расходов осуществляется через комплекс инструментов, формирующих полноценную систему поддержки. Данный инструментарий включает: прямую финансовую помощь (гранты, субсидии); косвенное финансирование (льготное кредитование, налоговые преференции); нефинансовые формы содействия (имущественная, инфраструктурная, информационно-консультационная поддержка). Совокупность этих мер направлена на целенаправленное стимулирование предпринимательской активности, качественное развитие человеческого и производственного потенциала МСП и, как следствие, рост его вклада в национальную экономику.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, понятия «государственные расходы на поддержку малого и среднего бизнеса» и «эффективность государственной поддержки малого и среднего бизнеса» в рамках данного исследования подразумевают следующее:

Государственные расходы на поддержку малого и среднего предпринимательства (МСП) — целевое бюджетное финансирование, направленное на создание конкурентоспособного и устойчивого сектора МСП, которое обеспечивает социально-экономическое развитие территории через рост занятости, стимулирование инноваций и увеличение налоговых поступлений в долгосрочной перспективе.

Эффективность может выражаться в совокупности положительных эффектов: социальных (увеличение занятости, улучшение демографических показателей), экономических (рост налоговых поступлений), коммерческих (улучшение финансовых результатов деятельности МСП) и мультипликативных (стимулирование развития смежных отраслей и инноваций).

Эффективность господдержки МСП оценивается через соотношение государственных инвестиций в развитие и поддержку этого сегмента (включая финансирование региональных инициатив, проектных мероприятий, налоговые льготы и обслуживание инфраструктур) к налоговым отчислениям от предприятий малого и среднего бизнеса (по разным налоговым ставкам, включая региональные и местные налогообложения). Этот баланс является основным показателем результативности поддержки. Эффективность подразумевает оптимальное применение госресурсов для стимулирования благоприятных условий для роста МСП, что, в свою очередь, способствует усилению экономического потенциала страны и регионов, что отражается в количественных показателях усиления основополагающих функций данного сектора.

Выводы

Проведенное исследование позволяет констатировать отсутствие в российском законодательстве единого определения понятия «эффективность бюджетных расходов». Это приводит к разнородным трактовкам в нормативных актах и научной литературе, что затрудняет формирование универсальной системы оценки.

Анализ существующих подходов показал, что эффективность бюджетных расходов на поддержку МСП представляет собой сложную, многоаспектную категорию. Ее комплексная модель включает взаи-

мосвязанные компоненты: экономичность, результативность, социальную и социально-экономическую эффективность. Каждый из этих элементов отражает различные грани использования государственных средств — от минимизации затрат до достижения значимых общественных целей.

В рамках исследования уточнено понятие государственной поддержки МСП, которая рассматривается как целенаправленное воздействие на субъекты предпринимательства через реализацию специализированных программ, финансируемых из бюджета. Государственные расходы на поддержку малого и среднего предпринимательства (МСП), таким образом, представляют собой целевые инвестиции, направленные на формирование конкурентоспособного и устойчивого сектора МСП, обеспечивающего социально-экономическое развитие территории.

Исследование показало, что существующие подходы к оценке эффективности, такие как мониторинг численности занятых в секторе МСП, являются недостаточными, поскольку не учитывают качество поддержки и возникающие мультипликативные эффекты. В связи с этим актуализируется необходимость разработки унифицированных критериев, которые позволят комплексно оценивать не только прямые экономические результаты, но и социальные, коммерческие и инновационные последствия государственной поддержки.

Литература

1. Постановление Правительства РФ от 22.05.2004 № 249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов»: вместе с «Концепцией реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004 – 2006 годах». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_88769/ (дата обращения: 15.10.2025).
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 37.07.2025). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 15.10.2025).
3. Методические рекомендации по подготовке докладов о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования на 2006–2008 годы. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=353048> (дата обращения: 15.10.2025).
4. Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) СГА 104 «Аудит эффективности»: утв. постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 09.02.2021 № 2ПК. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_377733/ (дата обращения: 15.10.2025).
5. Аландаров Р.А., Тархановский К.О. Оценка эффективности бюджетных расходов на реализацию государственных сельскохозяйственных программ (на примере Краснодарского края) // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 9. С. 38–46. EDN: VORPLL.
6. Жукова И.А., Савишкина Е.П. Методические рекомендации по оценке эффективности государственной поддержки малого бизнеса (на примере г. Шахты Ростовской области) // Современные технологии управления. 2012. № 24. URL: <https://sovman.ru/article/2406/> (дата обращения: 20.10.2025).
7. Рябухин С. Аудит эффективности использования бюджетных средств и государственной собственности // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2007. № 1. С. 220–234. EDN: MRMYSV.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент. М.: Высшая школа, 2003. 555 с.
9. Соколов И.А. Методологические подходы к оценке эффективности бюджетных расходов, в том числе государственных программ // Финансовый журнал. 2014. № 2 (20). С. 7–10. EDN: SJASEP.
10. Сильвестрова Т.Я. Критерии оценки эффективного использования бюджетных средств при современной модели управления бюджетными ресурсами // Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2007. № 5. С. 26–29.
11. Boyne G.A. Local Government: Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales // Public Money & Management. 2002. Vol. 22. Is. 2. P. 17–24. EDN: EAGPZH.
12. Jackson P. The Political Economy of Bureaucracy. Oxford: Philip Allen, 2005.
13. Афанасьева Т.П., Буев В.В., Пуденко Т.И. Анализ состояния внешней среды малого предпринимательства в России (на примере шести пилотных регионов). М.: Бизнес-тезаурус, 2005. 166 с. ISBN: 5-98984-008-X EDN: VWJAZR.
14. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 22.10.2025).

ЭВОЛЮЦИЯ КОНСАЛТИНГА: ОТ ПРОЕКТНЫХ МОДЕЛЕЙ К ГИБРИДНЫМ ФОРМАТАМ**Л.М. Дедяева**

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Донецк, email: larisadedyaeva@yandex.ru

Аннотация. В центре внимания данного исследования находится всестороннее изучение эволюции консалтинговых моделей, обусловленной цифровой трансформацией экономики и сменой требований потребителей экспертных и аналитических услуг. Аргументируется позиция, в которой классическая проектная модель, доминировавшая на рынке консалтинга на протяжении десятилетий, уступает место гибридным и комплексным форматам, ключевыми из которых являются модель подписки и цифровая платформенная модель. Цифровая платформенная модель рассматривается не как очередной инструмент, а как новая парадигма, которая реструктурирует всю цепочку создания стоимости в консалтинге. Результаты работы заключаются в систематизации современных моделей консалтингового сопровождения и выявлении ключевых детерминант их эффективности, что может быть использовано для дальнейшего прогнозирования развития рынка профессиональных услуг.

Ключевые слова: консалтинг, цифровая трансформация, консалтинговое сопровождение, модель подписки, цифровая платформенная модель, гибридная модель.

EVOLUTION OF CONSULTING: FROM PROJECT MODELS TO HYBRID FORMAT**L.M. Dedyayeva**

Donetsk Institute of Management is a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk, email: larisadedyaeva@yandex.ru

Abstract. This study focuses on a comprehensive examination of the evolution of consulting models driven by the digital transformation of the economy and the changing demands of consumers of expert and analytical services. It argues that the classical project model, which has dominated the consulting market for decades, is being replaced by hybrid and integrated formats, with the subscription model and the digital platform model being key. The digital platform model is not just another tool, but a new paradigm that is restructuring the entire value chain in consulting. The results of the work include the systematization of modern consulting support models and the identification of key determinants of their effectiveness, which can be used for further forecasting of the development of the professional services market.

Keywords: consulting, digital transformation, consulting support, subscription model, digital platform model, hybrid model.

Дата поступления статьи в редакцию: 04.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Консалтинг как отрасль переживает фундаментальную трансформацию, обусловленную большими изменениями в экономике, переходом к сервисам, экспансией платформенных решений во все сферы бизнеса. Рынок консалтинговых услуг, традиционно считавшийся консервативным и ориентированным на оригинальные, «штучные» решения, испытывает давление со стороны клиентов, требующих большей гибкости, оперативности, измеримости результата и интеграции экспертизы в ежедневные операционные процессы.

Традиционная проектная модель консалтинга, бывшая в течение десятилетий «золотым стандартом», уступает место более гибким и комплексным решениям. Эта эволюция вызвана цифровизацией экономики, изменением ожиданий клиентов и необходимостью быстрой адаптации к турбулентной бизнес-среде.

Цифровые платформы выступают одной из движущих сил внедрения информационных технологий в экономику государства. «Они преобразуют уже существующие сферы экономики, переводят их в новый формат, а также создают новые рынки» [1, с. 26]. На базе цифровых платформ в режиме онлайн происходит взаимодействие между организациями и клиентами, что позволяет снижать транзакционные издержки компаний, привлекать новых пользователей за счет сетевого эффекта и создавать новую ценность в ходе объединения усилий всех участников цифровой платформы [2, 3].

Все это приводит к декомпозиции проектной модели консалтинга и активному поиску новых, более соответствующих духу времени форматов взаимодействия между консультантом и заказчиком.

Цель исследования

Цель исследования — выявление ключевых факторов, обусловивших трансформацию классической проектной модели консалтинга и обоснование перехода от модели разовых услуг к парадигме непрерывного цифрового партнерства в консалтинге.

Материал и методы исследования

Теоретической основой исследования послужили работы ведущих зарубежных и отечественных специалистов в области бизнес-моделирования — Остервальдер А., Пинье И. [4], Марковой В. Д., Кузнецовой С. А. [5], При подготовке статьи значительное внимание уделено исследованию цифровых платформ, которое нашло отражение в работах таких ученых, как — Паркер Дж., Алстайн М., Чаудари С., [6], Гелисханов И. З., Юдина Т. Н., Бабкин А.В., Михайлов П.А. [3]. Анализ цифровой трансформации консалтинговых услуг на современном этапе развития экономики в России посвящены труды Юссуф А. А., Тимохиной Д. С., Гребенюк Е. А. [7] и других авторов. При этом в научной литературе отсутствуют единые методологические подходы к вопросам применения цифровых платформ в сфере консалтинга.

В ходе исследования использовались общенаучные, специальные и другие методы научного исследования. В качестве основного метода был применен сравнительный анализ существующих моделей консалтинга, а также структурно-функциональный анализ для декомпозиции цепочки создания стоимости в каждой из моделей.

Результаты исследования

Эпоха, когда консалтинг ограничивался разовым проектом с передачей объемного отчета руководству организации клиента, уходит в прошлое. В мире, где изменения происходят ежедневно, бизнесу требуется не просто рекомендация, а непрерывное партнерство, интегрированное в его операционную деятельность. На смену классическим подходам приходят гибкие, технологичные и клиентоцентричные модели консалтингового сопровождения.

Развитие цифровых платформ в последние десятилетия привело к формированию отдельного уклада — платформенной экономики. Работа платформ основывается на принципиально новом способе организации бизнеса — через объединение на одной площадке потребителей, поставщиков и исполнителей.

Традиционная проектная модель консалтинга характеризуется четко определенными временными рамками, фиксированным бюджетом и составом команды, конкретными измеримыми результатами (KPI) и ограниченным вовлечением в операционную деятельность клиента. Консультанты привлекаются для решения конкретной задачи.

К преимуществам проектной модели следует отнести предсказуемость затрат и результатов консалтинга, возможность привлечения узкоспециализированных экспертов и доказанную временем эффективность решения стандартных задач. Таким образом, фокус усилий консультантов при разработке проекта сосредоточен на достижении краткосрочного операционного эффекта, при этом они не несут ответственность за долгосрочную устойчивость результатов после завершения проекта. «Проект выполняется в условиях минимальной интеграции в операционную деятельность клиента. Консультанты работают как внешние эксперты, не погружаясь в долгосрочные процессы компании» [8, с. 201].

Подобный формат демонстрирует свою эффективность при решении хорошо структурированных задач (например, в рамках независимого аудита или технической экспертизы), где требуется объективная внешняя оценка без формирования долгосрочных партнерских обязательств.

Вместе с тем, традиционная проектная модель консалтинга имеет и ряд ограничений: консервативность методологии, низкий уровень гибкости и адаптивности, разрыв между рекомендациями и их реализацией, ориентация на краткосрочный результат и большие транзакционные издержки.

В настоящее время рыночные условия меняются настолько быстро, что традиционные модели консалтингового сопровождения не соответствуют современным запросам клиентов. Задача консультанта смещается от решения проблем к их предупреждению, что требует непрерывного мониторинга показателей и мгновенного реагирования на аномалии через цифровые платформы. Наблюдается фундаментальный сдвиг от дискретных консультационных сессий к модели устойчивого цифрового партнерства. Данная трансформация предполагает переосмысление традиционных бизнес-моделей и создание

новых форматов сотрудничества, ориентированных на совместное создание ценности в условиях цифровой экономики.

В качестве основных драйверов трансформации моделей консалтинга выделяются следующие:

- разработка аналитических платформ, AI-решений, облачных сервисов;
- изменение запросов клиентов – потребность в непрерывной поддержке и глубокой персонализации;
- необходимость быстрой адаптации – в условиях нестабильности бизнесу требуются гибкие решения;
- конкуренция – появление новых игроков, предлагающих альтернативные модели сотрудничества.

Характеризуя современные тенденции развития консалтингового сопровождения в бизнес-среде, выделим новые модели, основанные на долгосрочном доступе к консалтинговым услугам, применении цифровых платформ и AI-консалтинге, которые обеспечивают непрерывность поддержки и глубокую кастомизацию решений.

Модель подписки (англ. «Subscription-based») – это современный подход к консалтинговому сопровождению, при котором клиент оплачивает регулярный доступ к услугам, ресурсам и экспертизе консультантов на основе ежемесячной или годовой подписки. В отличие от традиционной проектной модели, здесь акцент смещается с разового решения проблем на непрерывное партнерство и развитие бизнеса.

Рассмотрим ключевые особенности данной модели.

1. Непрерывность взаимодействия. Консалтинговое сопровождение осуществляется на постоянной основе, а не в рамках ограниченного по времени проекта. Клиент получает постоянную поддержку, адаптацию решений под изменяющиеся условия и оперативное реагирование на вызовы.

2. Гибкость и масштабируемость. Клиент может менять объём услуг в зависимости от текущих потребностей (например, увеличивать число консультаций в период кризиса). Доступ к платформе с инструментами анализа, шаблонами и базами знаний.

3. Фокус на результате, а не на отчёте. Консультанты заинтересованы в достижении измеримых бизнес-показателей (KPI), так как долгосрочное сотрудничество зависит от эффективности их работы. Ответственность консультантов включает не только разработку, но и внедрение решений.

4. Технологическая интеграция. Использование цифровых платформ для взаимодействия консультанта и клиента, обмена данными и мониторинга результатов в режиме реального времени, автоматизированной отчетности и аналитики.

5. Предсказуемые ежемесячные или годовые платежи вместо крупных разовых выплат. Возможность включения в подписку различных опций (например, доступа к AI-инструментам, обучения сотрудников).

Применение модели подписки создает ряд преимуществ для клиента.

Во-первых, снижаются риски. Постоянная поддержка минимизирует ошибки при внедрении изменений. Консультанты глубоко погружаются в специфику бизнеса, что повышает качество решений.

Во-вторых, поскольку оплата консультантам производится только за реально используемые ресурсы и услуги, отсутствуют крупные единовременные затраты на проекты.

В-третьих, возрастает уровень адаптивности – быстрое реагирование на изменения в законодательстве, на рынке; на внутренние кризисные явления. Появляется возможность тестировать гипотезы и оперативно корректировать стратегию организации. В ходе консалтинга используются специализированные платформы и инструменты анализа, производится обучение и передача новых баз знаний сотрудникам. Кроме того, в ходе совместной работы консультанта и клиента концентрируется внимание на долгосрочных целях при работе над стратегией и ее поэтапной реализацией.

Консалтинговые компании тоже имеют свои преимущества в ходе применения модели подписки. Прежде всего, это снижение зависимости от разовых крупных проектов и стабильный доход благодаря регулярным платежам. Глубокая интеграция с клиентом позволяет формировать долгосрочные партнерские отношения, а понимание бизнеса клиента позволяет консультантам предлагать более точные и ценные решения. Большое значение имеет масштабируемость услуг, возможность тиражирования успешных практик. Одна разработанная платформа или методология может одновременно использоваться целым рядом клиентов.

Повышается лояльность клиентов – непрерывное взаимодействие укрепляет доверие. Клиенты реже обращаются к конкурентам, так как уже интегрированы в экосистему консалтинговой компании. Накопление данных о работе с клиентами позволяет совершенствовать услуги и разрабатывать новые продукты. Возникает возможность использовать аналитику для демонстрации эффективности своих решений.

В качестве примеров реализации данной модели консалтингового сопровождения можно привести подписку на доступ к AI-платформе. Клиент при этом получает инструменты для прогнозной аналитики, а консультанты помогают интерпретировать данные и принимать решения. Регулярные стратегические

сессии, встречи с топ-менеджментом клиента для корректировки стратегии, операционная поддержка в виде постоянного мониторинга и оптимизации бизнес-процессов, стандартизированные пакеты для подписки с набором консультаций, шаблонов и доступом к ресурсам — все это направлено на повышение эффективности взаимодействия консультантов и клиентов в решении сложных проблем бизнеса.

Сегодня цифровые платформы становятся предпочтительной и доминирующей бизнес-моделью для очень многих отраслей. Одним из основных преимуществ платформенной бизнес-модели является обеспечение прямого взаимодействия и обмена между субъектами и снижение их транзакционных и иных издержек.

По мнению ряда авторов «цифровые платформы (ЦП) являются разновидностью многосторонних платформ и представляют собой гибридные структуры, ориентированные на создание ценности путем обеспечения прямого взаимодействия и осуществления транзакций между несколькими группами сторонних пользователей» [3, с.23].

Эволюция консалтинга также характеризуется переходом от дискретных услуг к созданию платформенных экосистем. Суть такой экосистемы — в синтезе интеллекта человека, технологий и массива данных на единой цифровой основе. Она функционирует как «живой» организм, где инструменты анализа, базы знаний и сообщество пользователей (консультанты, клиенты, партнеры) взаимодействуют, разрабатывая новые решения.

Структурно цифровая платформенная модель консалтинга — это среда глубокой интеграции сервисов, обеспечивающая не эпизодическое вмешательство, а перманентное сопровождение. Она выстраивает вокруг бизнес-задач клиента устойчивую сеть коммуникаций, объединяющую все заинтересованные стороны в режиме реального времени для достижения прозрачных и измеримых результатов.

Ключевым компонентом архитектуры этой модели является ядро платформы, которое включает единое хранилище данных клиента и отраслевых данных — Data Lake, AI/ML-модули — для прогнозной аналитики и генерации инсайтов, инструменты коллаборации — виртуальные рабочие пространства, чаты, видеоконференции.

Для обеспечения бесшовного, стандартизированного и безопасного взаимодействия этой платформы с внешними системами используется специально выделенный компонент программной платформы — интеграционный слой API (англ. Application Programming Interface) для подключения ERP, CRM, IoT-устройств клиента.

Интеграционный слой с API — это мощный абстракционный барьер, который превращает хаос из разнородных систем клиента в структурированный и предсказуемый поток данных, понятный данной платформе. Это стратегический элемент современной B2B-платформы, напрямую влияющий на ее коммерческий успех.

Внедрение цифровой платформенной модели консалтинга открывает новые возможности для обеих сторон процесса. Ключевым качеством такой системы становится ее проактивный характер: функционируя в круглосуточном режиме, платформа обеспечивает сквозной мониторинг операционных показателей и способна заблаговременно сигнализировать о потенциальных угрозах — сбоях в работе логистических цепочек или признаках киберугроз.

Операционная эффективность выходит на принципиально новый уровень. Благодаря автоматизированной аналитике, процесс сбора и интерпретации данных, ранее занимавший недели, сокращается до нескольких часов, что кардинально ускоряет принятие управленческих решений.

Финансовая модель также претерпевает позитивные изменения. Переход от разовых проектов к подписочной системе позволяет компаниям трансформировать капитальные затраты в более прогнозируемые операционные расходы.

Гибкость и адаптивность бизнеса усиливаются за счет встроенной масштабируемости платформы, позволяющей мгновенно адаптировать консалтинговый инструментарий к меняющимся условиям — будь то освоение новых рынков или этапы активного роста. Для консалтинговых компаний данная модель создает эффект мультипликатора: разработанное один раз решение тиражируется на сотни клиентов с минимальными предельными издержками, формируя экономически эффективную бизнес-модель.

Современные консалтинговые практики все чаще сочетают элементы разных подходов. Формирование гибридной модели — один из самых актуальных трендов в современном консалтинге.

Гибридная модель в консалтинге — это интегрированный подход к оказанию консультационных услуг, который комбинирует элементы традиционных и современных форматов сотрудничества для достижения максимальной эффективности и ценности организации-клиента. Это не просто набор услуг, а целостная экосистема взаимодействия. Гибридная модель строится на синтезе четырех основных форматов:

- 1) платформенная основа — для решения типовых задач и аналитики;
- 2) проектные команды — для реализации сложных инициатив;
- 3) подписочная поддержка — для постоянного сопровождения;
- 4) элементы оплаты за результат — для ключевых показателей эффективности.

Преимущества гибридных моделей консалтинга для клиентов состоят в следующем: гибкость и адаптивность решений — модель подстраивается под меняющиеся потребности клиента; снижение общих затрат на консалтинг; получение современных инструментов без прямых инвестиций в ИТ; непрерывность поддержки — смещается фокус с разовых «интервенций» на постоянное партнерство и сопровождение; разделение рисков с консультантами.

Применение гибридных моделей дает весомые преимущества для консалтинговых компаний: стабильность доходов — подписка обеспечивает регулярный доход; возможность масштабирования — платформы позволяют обслуживать больше клиентов без роста штата; глубокая интеграция с клиентами; рост лояльности; конкурентные преимущества.

Гибридная модель — эволюционный ответ консалтинга на запросы цифровой эпохи. Она трансформирует консультанта из временного внешнего эксперта в полноценного стратегического партнера, который разделяет ответственность за долгосрочный успех бизнеса клиента. Это модель будущего, которая стирает границы между консалтингом, технологиями и аутсорсингом, создавая принципиально новую ценность.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о нелинейном и многовекторном развитии моделей консалтингового сопровождения. Эволюция консалтинга от проектных моделей к гибридным форматам — закономерный ответ на изменение бизнес-реальности. Не наблюдается полного вытеснения одной модели другой, вместо этого происходит их гибридизация и ситуативное применение. Гибридные подходы позволяют сочетать преимущества традиционного консалтинга с гибкостью и технологичностью новых форматов.

1. Классическая проектная модель трансформируется, все чаще включая в себя элементы подписки на этапе пост-проектной поддержки.

2. Модель подписки становится стандартом для операционного и тактического консалтинга, в то время как для стратегических задач сохраняется проектный формат.

3. Цифровая платформенная модель является наиболее перспективным и растущим сегментом, так как она позволяет преодолеть ключевые ограничения традиционного консалтинга: высокую стоимость, низкую масштабируемость и временной лаг между диагностикой и получением результата.

4. Модель, ориентированная на конечный результат, остается нишевой, но крайне важной, задавая новый стандарт ответственности консультанта перед клиентом.

Наиболее вероятным вектором развития представляется конвергенция моделей: платформенная основа, использующая данные и алгоритмы для решения типовых задач, с возможностью ситуативного подключения экспертов для кастомизированных решений и с опцией оплаты, привязанной к результату для наиболее зрелых и доверительных отношений консультанта и клиента.

Литература

1. Бабкин А.В., Михайлов П.А. Цифровые платформы в экономике: понятие, сущность, классификация // Вестник академии знаний. 2023. № 54 (1). С. 25-36. EDN: SLMSNI.
2. Дворянкин О.А. Борьба за информационные (цифровые) платформы в интернете // Национальная ассоциация ученых. 2021. Т. 2. № 66. С. 25-33. EDN: HAXZJQ.
3. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 6. С. 22-36. DOI: 10.18721/JE.11602 EDN: YUKCIN.
4. Остервальдер А.А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. 288 с.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. № 12(3). С. 242-251. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-242-251 EDN: VAWMTR.
6. Паркер, Дж., Альстин, М., Чаудари, С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику — и как заставить их работать на вас. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.amazon.com/Platform-Revolution-Networked-Markets-Transforming/dp/0393249131> (дата обращения: 13.09.2025).

7. Юссуф А.А., Тимохина Д.С., Гребенюк Е.А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // Вестник университета. 2020. № 9. С. 77-84. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-77-84 EDN: YRERDP.

8. Дедаева Л.М. Цифровая трансформация механизмов консалтингового сопровождения в бизнес-среде // Экономика и управление: проблемы и решения. 2025. № 8, Т. 8. С. 197-205. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.08.08.021 EDN: FBPCON.

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ КРУПНОМАСШТАБНОГО ПРОЕКТА ПО МЕТОДУ S-O-S

Е.Ю. Дорохина

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, email: rector@rea.ru

Аннотация. Управление командой крупномасштабного проекта анализируется как одно из средств успешного достижения его целей. В качестве инструмента управления проектной командой рассматривается метод S-O-S (S-стратегия, O-организационная среда, S-системный подход), целенаправленно разработанный для крупномасштабных проектов. Управление осуществляется в рамках специализированного модуля, цели которого раскрываются в статье. Процессы, реализуемые в модуле, подразделяются на начальные и текущие; подробно исследуются такие укрупненные подпроцессы, как организация команды управления проектом и организации проектной команды в целом, текущее управление проектной командой. Определены ключевые документы, которые рекомендуется формировать для управления проектной командой. Выделены роли и освещены соответствующие функции в команде управления крупномасштабного проекта. Показаны критерии и контрольные вопросы, позволяющие оценить эффективность управления проектной командой.

Ключевые слова: крупномасштабный проект, управление проектной командой, процессы управления проектной командой, роли в управлении командой проекта, функции в управлении командой проекта.

MANAGING A LARGE-SCALE PROJECT TEAM USING THE S-O-S METHOD

Е.Yu. Dorokhina

Plekhanov University of Economics, Moscow, e-mail: rector@rea.ru

Abstract. Team management of a large-scale project is analyzed as one of the means to successfully achieve its goals. The S-O-S method (S-strategy, O-organizational environment, S-system approach), purposefully developed for large-scale projects, is considered as a project team management tool. Management is carried out within the framework of a specialized module, the objectives of which are described in the article. The processes implemented in the module are divided into initial and current ones.; Such enlarged subprocesses as the organization of the project management team and the organization of the project team as a whole, and the ongoing management of the project team are studied in detail. The key documents recommended for project team management have been identified. The roles are highlighted and the corresponding functions in the management team of a large-scale project are highlighted. The criteria and control questions are shown to assess the effectiveness of project team management.

Keywords: large-scale project, project team management, project team management processes, roles in project team management, functions in project team management.

Дата поступления статьи в редакцию: 29.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Успех крупномасштабного проекта во многом зависит от эффективности управления проектной командой, поддерживающего достижение изначально поставленных целей [1, 2]. Ответственные за управление лица контролируют сохранение или изменение условий, сложившихся в начале проекта. Разрабатываются и внедряются меры, позволяющие достичь целей проекта даже в изменяющихся условиях, и проверяется их эффективность.

Методы управления проектными командами постоянно совершенствуются, в частности, инструментарий управления получил существенное развитие в рамках нового метода S-O-S (S-стратегия, O-организационная среда, S-системный подход), предназначенного для реализации крупномасштабных проектов [3, 4].

Цель исследования

Цель исследования — показать особенности управления командой крупномасштабного проекта в рамках метода S-O-S.

Результаты исследования

Управление проектной командой по методу S-O-S проходит в рамках специального модуля, который направлен на достижение следующих целей.

— Точное определение проектных ролей. Необходимо обеспечить, чтобы все проектные роли были вовремя и в ходе всего проекта укомплектованы квалифицированным персоналом. Это относится как к внутренним, так и к внешним сотрудникам.

— Обеспечение мотивации участников проекта. Мотивация участников проекта должна быть зафиксирована и поддержана с помощью соответствующих мер.

— Обеспечение перспектив участников проекта. Для них должны быть созданы возможности профессионального роста, соответствующие как потребностям проекта, так и потребностям самих сотрудников, поэтому предусматривается, в том числе, и планирование на пост-проектный период.

Процессы управления проектной командой по методу S-O-S представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Процессы управления командой крупномасштабного проекта по методу S-O-S [3]

Рассмотрим начальный процесс «Организация управления проектной командой».

1. Определение ролей и ответственности. На этапе разработки проекта определяются процессы и обязанности по управлению командой. Здесь необходима координация с линейным руководством. Это особенно важно в крупномасштабных проектах для обеспечения четкого разделения ответственности за управление персоналом между руководством проекта и линейным руководством.

2. Назначение сотрудников на роли в проекте. В положении о сотрудниках должно быть указано, в рамках какого процесса в проекте сотрудники запрашиваются или «возвращаются». При этом хорошо зарекомендовала себя следующая процедура: сначала руководители подпроектов сообщают руководителю проекта о своих кадровых потребностях; перераспределяются освобождающиеся сотрудники или запрашиваются дополнительные.

Теперь опишем начальный процесс «Организация проектной команды».

1. Выбор руководителя проектом и проектной команды. На начальном этапе проекта важно сформировать опытную и профессионально компетентную проектную команду [5-8]. Работоспособный коллектив не должен быть слишком большим. Основной состав команды должен включать шесть-семь членов, в зависимости от текущей задачи он пополняется дополнительными членами / специалистами. Общая численность команды не должна превышать 15 человек.

Чтобы найти подходящих сотрудников, создаются профили требований для ключевых ролей в проекте. Командный опыт должен охватывать все аспекты проекта: предметные и технические знания, мето-

дологические знания, навыки работы в команде, опыт проектной и управленческой работы. Для учета профессионального опыта целесообразно уже на начальном этапе привлекать соответствующие целевые группы (например, заинтересованных лиц/ будущих пользователей).

Руководитель проекта должен иметь опыт управления крупномасштабными проектами [9] и, кроме того, соответствовать требованиям, показанным в таблице 1.

Таблица 1

Требования к руководителю проекта

№	Требование	Описание
Общие		
1	«Профессиональный перевод»	– находит общий язык между предметной областью и командой разработчиков проекта или отдельными специалистами; – предметные потребности переводит в требования проекта и наоборот
2	Ориентация на цель проекта	– постоянно и настойчиво поддерживает плановые показатели, ориентируясь на достижение цели проекта в запланированные сроки
3	Ориентация на персонал	– обеспечивает конструктивное и открытое сотрудничество, а также коммуникации
4	Мотивация	– мотивирует сотрудников (даже под давлением) к максимальной производительности
5	Талант коммуницирования	– четко, связано и недвусмысленно формулирует цели, требования и оценивает состояние проекта
Дополнительные в государственном секторе		
6	Осведомленность	– идентифицирует социально-значимые задачи; – повышает осведомленность и обладает дипломатичностью в отношении государственных структур
7	Управление рисками	– оценивает политические риски и противодействует им перед лицом ответственности

Источник: составлено автором.

В крупномасштабных проектах также необходимо следить за тем, чтобы в его реализацию в достаточной степени были вовлечены внутренние сотрудники. Важно не допустить, чтобы клиенты в долгосрочной перспективе зависели от внешних участников, особенно если эти участники решают ключевые задачи проекта. Поэтому сторона-заказчик должна, с одной стороны, заблаговременно определить компетенции, необходимые в долгосрочной перспективе, а с другой стороны, предусмотреть, чтобы их могли реализовать внутренние сотрудники (например, в ИТ-проектах – специалисты в области ИТ-архитектуры, точной настройки, обслуживания). При использовании внешних сотрудников необходимо иметь достаточный потенциал для управления ими. Это – единственный способ обеспечения нормальной работы внешних специалистов, проверки и безопасного приема результатов.

2. Согласование доступности и условий привлечения в команду.

Доступность штатных сотрудников на протяжении всего проекта должна согласовываться с их линейными руководителями. В государственном управлении доступность формально регулируется делегированием обязанностей или распоряжением.

При назначении сотрудника необходимо учитывать достаточный срок до фактического начала выполнения обязанности по проекту, потому что сотрудник должен сначала выйти из текущей задачи, и проведено ее доукомплектование персоналом.

Условия найма штатных сотрудников должны быть согласованы с руководителем отдела персонала, советом по персоналу, а, при необходимости, и с другими органами. Требуется определить лицо, ответственное за профессиональную деятельность и дисциплину участника проекта, за организацию учета рабочего времени.

В государственных организациях наличие персонала целесообразно обеспечивать на ранней стадии проекта, поскольку это требует согласования на нескольких уровнях.

В идеале сотрудники крупномасштабных проектов должны быть готовы 100% своего рабочего времени посвящать проекту в течение всего срока привлечения, но ни в коем случае не менее 70%. При загрузке менее 70% возникают проблемы с приоритизацией задач, отсутствием сотрудников на важных этапах проекта и недостаточной концентрации на задачах проекта. Люди, играющие важные роли в крупномасштабных проектах, в любом случае должны быть доступны на 100% рабочего времени. Жела-

тельно зафиксировать принятые правила в письменной форме. Наличие внешних сотрудников и условия их найма определяются договором. Например, контракт может включать обязанность находиться на рабочем месте требуемое количество часов в неделю. Он может также содержать такие существенные положения, как обязательство по передаче специальных знаний.

3. Планирование развития команды.

Развитие внешних сотрудников, как правило, планируется их предприятиями. Для внутренних сотрудников развитие в течение срока реализации проекта должно согласовываться с линейным руководством. При этом необходимо следить за тем, чтобы развитие сотрудника шло на пользу запланированной проектной работе, т. е. соответствовало целям проекта. Следует рассмотреть возможность дальнейшего использования сотрудников после завершения проекта, поскольку неопределенное будущее может привести к блокировке полученных знаний. Вот почему для каждого участника важно выстраивать реалистичную и привлекательную перспективу. Для этого необходимо проводить соответствующие консультации по вопросам развития и, в случае необходимости, вместе с работниками активно искать возможности профессионального роста после завершения проекта. Отсутствие убедительной перспективы может привести к тому, что сотрудники будут сознательно затягивать проект, чтобы подольше оставаться в рамках своей задачи. С другой стороны, они могут покинуть проект досрочно для самостоятельного поиска новой работы.

4. Обоснование мотивации сотрудников

Сотрудники проекта будут тем активнее работать, чем лучше конкретная задача проекта соответствует их компетенциям, чем эффективнее они смогут использовать свой опыт и знания [10]. Задачи и роли должны быть распределены таким образом, чтобы никто не чувствовал себя недооцененным или перегруженным, поскольку и то, и другое может демотивировать. В идеале задачи должны быть согласованы с сотрудниками заранее. Кроме того, важно обеспечить осознание того, как работа конкретного участника способствует успеху проекта в целом. В крупномасштабных проектах из-за высокого разделения труда всегда существует риск того, что сотрудники не будут видеть своего вклада в успех и, как следствие, будут демотивированы. Поэтому задача всей команды управления проектом — постоянно разъяснять каждому подразделению и каждому отдельному работнику их вклад в общее дело.

Рассмотрим теперь текущий процесс «Текущее управление проектной командой».

1. Обеспечение наличия квалифицированной команды.

Если в ходе проекта потребуются дополнительные сотрудники или сотрудники с другим опытом и компетенциями, процесс отбора повторяется, как и в начале проекта. В свою очередь, необходимые компетенции в рамках проекта могут быть сформированы с помощью раннего обучения и повышения квалификации.

В крупномасштабных проектах целесообразно одновременно интегрировать в проектную команду нескольких сотрудников. Следует стремиться к установлению фиксированных сроков, в которые новые сотрудники присоединяются к проекту. Таким образом, затраты на обучение значительно сокращаются. В частности, в крупномасштабных проектах должно быть среднесрочное и долгосрочное планирование специалистов, обладающих необходимыми знаниями и выполняющих важные функции (в том числе, представительские), для обеспечения постоянного доступа к требуемым компетенциям.

2. Обеспечение мотивации членов команды.

Управление проектной командой должно гарантировать, что уровень вовлеченности команды и отдельных сотрудников останется высоким. В длительных крупномасштабных проектах сотрудники часто воспринимают свои обязанности как рутину. Они недостаточно развиваются и поэтому менее мотивированы. Таким образом, при управлении проектной командой важно регулярно проверять задачи сотрудников на предмет отсутствия требований или чрезмерных требований и при необходимости корректировать эти задачи.

3. Обеспечение развития сотрудников.

Задачи всех сотрудников должны регулярно согласовываться с установленными для них целями развития. Если при этом обнаруживаются отклонения или возникают новые пожелания, необходимо либо согласовать новые цели, либо скорректировать задачи.

В тех случаях, когда в крупномасштабном проекте необходима передача знаний коллегам, следует проверять успешность этой согласованной передачи — например, в рамках регулярных личных бесед.

Тремя ключевыми итоговыми документами управления проектной командой являются:

— График доступности персонала. Для каждого сотрудника задокументировано и согласовано, в какой пропорции и в течение какого периода времени он будет доступен для участия в проекте.

– План использования персонала. Для каждой роли в проекте определяется, какой сотрудник будет ее выполнять. Для сотрудников, не имеющих специально обозначенной роли, должно быть задокументировано, какие обязанности они выполняют. В план использования персонала также включается информация, связанная с работой сотрудников (например, график ознакомления с обязанностями, отпуск или план передачи обязанностей в случае ухода сотрудника из проекта).

– План обучения. Для каждого сотрудника определяется его развитие в проекте, например, какие мероприятия по повышению квалификации необходимо провести и в какой период.

Вместо формирования отдельных документов по управлению проектной командой описанная выше информация может быть интегрирована в другие проектные документы (например, Устав проекта, план задач).

При управлении проектной командой необходимо выделение следующих ролей (табл. 2).

Таблица 2

Роли и функции в управлении командой крупномасштабных проектов

Роль	Функции
Руководитель проекта/подпроекта	Несет общую ответственность за управление персоналом всего проекта или подпроекта. – Обеспечивает вовлечение соответствующих заинтересованных сторон (например, Совета по персоналу на предприятии, уполномоченного по вопросам гендерного равенства/сотрудника по вопросам гендерного равенства, начальника управления повышения квалификации). – Обеспечивает мотивацию сотрудников и команды в целом. – Обеспечивает дальнейшее развитие основных членов проектной команды.
Менеджер по управлению персоналом	Отвечает за определение, согласование и реализацию задач и процессов управления персоналом. – Гарантирует, что сотрудники обладают необходимым опытом и компетенциями и что все сотрудники доступны в нужное время. – Согласует развитие персонала с сотрудниками, руководством проекта и руководителем отдела кадров.
Администратор по управлению персоналом	Обеспечивает административную поддержку. – Запрашивает и изучает необходимую документацию (например, согласованные планы расстановки персонала и соглашения о развитии). – Формирует документы по использованию персонала (например, графическое представление потребностей в сотрудниках в ходе проекта) для информирования руководства. – Часто является членом команды управления проектом.

Источник: составлено автором.

Исходя из проведенного исследования, можно определить, что об успешности управления командой крупномасштабного проекта можно судить на основании следующих критериев и/или ответов на следующие контрольные вопросы.

Есть ли в наличии сотрудники, готовые вовремя приступить к работе над проектом?

Заняты ли на важных должностях в проекте сотрудники, находящиеся исключительно в распоряжении проекта и имеющие достаточную квалификацию для выполнения своей задачи?

Регулярно ли сотрудники получают информацию о проекте, целях, статусе и собственном вкладе в него?

Закреплены ли цели проекта в личных целях сотрудников?

Мотивированы ли сотрудники, нравится ли им работать в проекте и переносят ли это позитивное настроение вовне?

Нужно ли менять роли и обязанности из-за чрезмерных или недостаточных требований?

Планируется ли и согласовано ли развитие для каждого участника проекта?

Все ли сотрудники имеют четкое представление о том, как действовать после завершения проекта?

Выводы

От эффективности управления командой крупномасштабного проекта во многом зависит, будут ли достигнуты цели последнего. Метод S-O-S основывается на системном подходе к управлению проектной командой в рамках специализированного модуля, который можно адаптировать под потребности конкретного проектно-ориентированного предприятия. Для крупномасштабного проекта целесообразно уточнить роли и функции членов команды проекта, в том числе тех, кто отвечает за управление персоналом.

Литература

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBoK). Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square. 7-е изд., 2021.
2. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Формирование команды проекта как фактор эффективности проектного менеджмента современной организации // Управленческий учет. 2021. № 9-2. С. 356-364. DOI: 10.25806/uu9-22021356-364 EDN: XCHEAW.
3. S-O-S-Methode© für Großprojekte Kompetenzzentrum (Groß-) Projekt-management (CC GroßPM). Version 3.1. März 2021. 2021.
4. Дорохина Е.Ю. Метод S-O-S как основа управления крупными проектами // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11-2. С. 203-207. DOI: 10.17513/vaael.3076 EDN: PKCYMT.
5. Кашаев К.В., Ажмухамедов И.М., Зубова А.А. Формирование и управление командами при реализации уникальных проектов // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2024. № 4(68). С. 44-50. EDN: ZJMAUH.
6. Акопян Д.А. Формирование эффективного механизма организации и управления командой проекта // Экономика и предпринимательство. 2021. № 10(135). С. 786-791. DOI: 10.34925/EIP.2021.135.10.150 EDN: IMTUBT.
7. Калашникова И.А., Каруна С.Н., Стрижанов И.А. Проблемы управления командообразованием в процессе разработки и реализации инновационных проектов // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2020. Т. 17, № 3. С. 55-62. EDN: SNCRSF.
8. Лифанова Е.И., Андреев В.Е. Формирование и поддержка команды проекта // Экономика и предпринимательство. 2021. № 8(133). С. 866-869. DOI: 10.34925/EIP.2021.133.8.162 EDN: VREWAT.
9. Апенько С.Н., Романенко М.А. Надпрофессиональные компетенции менеджеров гибких команд инновационных проектов предприятий // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 6(56). С. 883-888. EDN: BETMOF.
10. Корнеева И.В. Управление человеческими ресурсами проекта: технология, специфика и риски // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2021. № 2(48). С. 64-71. DOI: 10.6060/ivecofin.2021482.536 EDN: ALIXGV.

УДК 657.1

РАЗВИТИЕ УЧЕТНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБЪЕКТОВ ДОЛГОСРОЧНОЙ АРЕНДЫ**О.В. Ермакова, О.И. Аверина**ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»,
Саранск, email: olsalmina@yandex.ru, oiaverina@mail.ru

Аннотация. Рассматриваются отдельные вопросы применения ФСБУ 25/2018 «Учет аренды»: классификация предмета аренды как актива с низкой стоимостью, определение срока аренды для целей установления срока полезного использования. Проанализирован также вопрос выбора ставки дисконтирования в условиях отсутствия кредитного портфеля в компании.

Ключевые слова: учет аренды, ФСБУ 25/2018, актив с низкой стоимостью, ставка дисконтирования, срок аренды, начало аренды.

DEVELOPMENT OF ACCOUNTING AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR LONG-TERM RENTAL FACILITIES**O.V. Ermakova, O.I. Averina**National Research Mordovian State University named after N.P. Ogarev, Saransk, email: olsalmina@yandex.ru,
oiaverina@mail.ru

Abstract. Separate issues of application of FSBI 25/2018 "Lease accounting" are considered: classification of the leased item as a low-value asset, determination of the lease term for the purpose of establishing useful life. The issue of choosing a discount rate in the absence of a loan portfolio in the company is also analyzed.

Keywords: lease accounting, FSB 25/2018, low-value asset, discount rate, lease term, lease commencement.

Дата поступления статьи в редакцию: 04.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Начиная с 90-х годов прошлого века, Министерство финансов РФ следует по пути сближения отечественного учета с международным. Поэтому в российских стандартах учета все увереннее выдвигается на первый план принцип преимущества содержания над формой, являющийся одним из принципов МФСО. Когда компания приобретает объекты основных средств в лизинг, по сути, она прибегает к долгосрочному кредитованию и одновременно получает в распоряжение актив, от которого будет получать экономические выгоды. Несмотря на то, что формой таких отношений является договор аренды, содержание сделки предполагает, что арендатор должен показать в финансовой отчетности как наличие актива, так и наличие долгосрочного обязательства. Именно такой взгляд на долгосрочные арендные отношения закреплен в ФСБУ 25/2018 «Аренда». Стандарт обязывает арендатора при получении имущества в долгосрочную аренду отразить в учете новый вид внеоборотного актива — право пользования активом и новый вид долгосрочного обязательства — обязательство по аренде. Для определения величины обязательства необходимо продисконтировать будущие арендные платежи, грамотно выбрав ставку дисконтирования. Подходы к выбору ставки вызывают множество разногласий в научно-практической среде, но вопросы у пользователей Стандарта возникают еще раньше, в момент определения вида договора — является ли он долгосрочным или можно признать аренду краткосрочной и не применять ФСБУ 25/2018. Варианты решения этого вопроса также являются предметом дискуссий в различных публикациях, наряду с еще длинным списком неоднозначных моментов в Стандарте: определение актива с низкой стоимостью, разделение компонентов аренды, модификация договора и других. В настоящее время регуляторами учета в России выпущено слишком мало рекомендаций по применению ФСБУ 25/2018 для того, чтобы закрыть все имеющиеся разногласия пользователей в прочтении Стандарта. При этом единые методические подходы к учету аренды необходимы бухгалтерскому сообществу для исполнения главной цели — сделать финансовую отчетность полной и сопоставимой с отчетностью других компаний. Принципы, заложенные в ФСБУ 25/2018 (далее — Стандарт) направлены на то, чтобы инвесторы и кредиторы могли видеть сопоставимые данные в отчетностях компаний, занимающих деньги для покупки внеоборотных активов и компаний, получающих такие активы в долгосрочную аренду.

Цель исследования

Рассмотреть такие неоднозначные положения Стандарта, как классификация предмета аренды как актива с низкой стоимостью, определение срока начала аренды, выбор ставки дисконтирования. Обозначить проблемы, проанализировать имеющиеся методические подходы, дать им собственную оценку.

Результаты исследования

Изменения в учете долгосрочной аренды затронули в большей степени арендаторов, поэтому основные вопросы вызывают учетные моменты именно на стороне получателя актива. Да и пользователей отчетности, вероятно, прежде всего, волнует достоверное отражение в отчетности полученных прав на пользование активами и обязательств за эти права именно у арендаторов. Тому, кто изучает отчетность, важно чтобы активы отражались в балансе того предприятия, которое получает экономическую выгоду от их использования. Поэтому далее в статье речь пойдет об организации учета на стороне арендатора.

Разночтения Стандарта начинаются уже с его первых положений, например, касающихся условий освобождения от применения данного ФСБУ. Такое освобождение, согласно п.11 ФСБУ 25/2018 может быть применено, если:

а) срок аренды менее 12 месяцев,

б) рыночная стоимость предмета аренды без учета износа не превышает 300 000 руб. и при этом арендатор имеет возможность получать экономические выгоды от предмета аренды преимущественно независимо от других активов,

в) арендатор вправе применять упрощенные способы ведения бухучета [1].

Остановимся подробнее на пункте «б».

Актив с низкой стоимостью

Стандарт предписывает оценивать рыночную стоимость актива без учета износа. Другими словами, необходимо определить, сколько сегодня стоит на рынке такое имущество. Проще всего будет компаниям, которые в недавнее время имели сделки по покупке такого же актива, если конечно эта сделка происходила на рыночных условиях. Остальным необходимо получать информацию на стороне. Наиболее объективный источник информации о рыночной стоимости — заключение профессионального оценщика. Но расходы на оплату его услуг могут быть нерациональны в сравнении с пользой, которая будет получена от информации. В этом случае, на наш взгляд, организация может воспользоваться интернет-сайтами магазинов или сайтами по размещению объявлений (Авито, Циан и пр.). Для подтверждения сделанных выводов о рыночной стоимости бухгалтер может сохранить изображения с сайтов. Но здесь сложности возникнут при аренде недвижимости. Предположим, компания арендует на 10 лет маленькое офисное помещение, являющееся частью большого бизнес-центра. Где найти информацию о рыночной стоимости равнозначного нового помещения? Если это небольшой город, то таких объявлений может вовсе не быть, тогда услуг оценщика не избежать. Возникает логичный вопрос — можно ли использовать кадастровую стоимость? Ответ следует получить из Письма Минэкономразвития, выпущенного в 2019 году. По мнению ведомства, кадастровая стоимость в сегодняшних условиях не является рыночной, то есть по ней не может быть произведена сделка на обычных условиях в рамках рынка [2]. Следовательно, услуг оценщика компании не избежать.

К сожалению, российский Стандарт не содержит иллюстративных примеров, да и в целом — его содержание изложено на 13 страницах, в сравнении с IFRS 16 «Аренда» [3], где на 65 страницах приведены, в том числе, примеры, рекомендации и подробные толкования. Зарубежный стандарт приводит варианты активов, подходящих под понятие активов с низкой стоимостью: планшеты, ноутбуки, офисная мебель [3, Приложение В, пункт В8]. Эта информация является лишь примером и не носит императивного характера, что вполне очевидно, но всё же было изложено в Рекомендации Бухгалтерского методического центра №Р-111/2020-КпР [4]. Для чего в IFRS приведен этот пример? Дело в том, что зарубежный стандарт не содержит лимита для признания низкой стоимости актива, и пример приведен чтобы дать направление мысли при отделении низкой стоимости от высокой. Кроме этого, в IFRS уточняется, что актив не будет классифицирован как актив с низкой стоимостью, если в новом состоянии он как правило низкой стоимости не имеет, например — легковой автомобиль [3, Приложение В, пункт В6]. Следуя этой логике, нужно рассудить, что автомобиль и недвижимость — не будут иметь низкой стоимости, а офисная мебель и планшет — скорее всего будут. IFRS также предписывает в оценке не учитывать существенность актива для деятельности арендатора, то есть все компании независимо от их размера и финансовых показателей должны прийти к одинаковым выводам в отношении схожих акти-

вов. Например, стоимость всех активов одной компании, арендующей автомобиль — 800 млн долл., а стоимость активов другой, арендующей такой же автомобиль, — 2 млн долл. В первой компании стоимость автомобиля (пусть она будет равна 30 тыс. долл.) составит всего лишь 0,004% от всех активов, а во второй — 1,5%. Несмотря на такую разницу в существенности, обе компании не признают автомобиль активом с низкой стоимостью. В российском Стандарте бухгалтерам упростили задачу, определив лимит в 300 тыс. руб. В тематических публикациях можно встретить скептическое отношение к такому решению, ведь цены постоянно растут и лимит может устареть. Однако мы оцениваем его положительно: благодаря его наличию не возникнет ситуация, когда одна компания решила, что цена актива 500 тыс. руб. это точно низкая стоимость, а другая решила, что это точно высокая стоимость.

Следующий вопрос вытекает из такой, например, ситуации: компания в рамках одного договора арендует 2 машино-места. Стоимость одного такого машино-места на рынке — 200 тыс. руб., стоимость двух — 400 тыс. Получается, что само по себе машино-место — это актив с низкой базовой стоимостью. Если бы на каждое место был заключен отдельный договор, то оба договора попали бы под освобождение по п.11 Стандарта и ушли в забалансовый учет. Но здесь — один договор на 2 объекта, а это уже больше 300 тысяч, значит применить п.11 нельзя. Получается, что от юридического оформления зависит решение вопроса о возможности применения упрощения. Или все-таки необходимо оценивать каждый актив, если договор заключен на совокупность активов? Рассмотрим, что говорят регулирующие документы.

ФСБУ 25/2018 уточняет, что решение о применении упрощения принимается в отношении каждого предмета аренды, а не каждого актива [1]. В данном случае предметом аренды будут являться два машино-места вместе.

IFRS 16 содержит такую формулировку: «аренда, в которой базовый актив имеет низкую стоимость» [3]. Определение базового актива в международном стандарте не дано. Можно сделать вывод, что речь идет о каждом активе в отдельности, даже если договором арендуются несколько схожих активов.

Рекомендация БМЦ устанавливает такой порядок: «Объектом, в отношении которого применяется стоимостной критерий, может быть, как отдельный имущественный объект, так и совокупность объектов, являющаяся в целом предметом одного договора, например, вся офисная мебель» [4].

Но важнее всего мысль, изложенная далее: объект, в отношении которого будет применен критерий упрощения, выбирается организацией самостоятельно. И при этом не забудем еще об одном важном критерии из ФСБУ 25/2018: чтобы актив был признан активом с низкой стоимостью, арендатор должен иметь возможность получать экономические выгоды от предмета аренды преимущественно независимо от других активов [1]. Может ли арендатор получить выгоду от использования одного машино-места? Может. Но если обратиться к формулировкам IFRS16, ответ не будет таким очевидным. Согласно международному стандарту, актив также не должен находиться в сильной зависимости от других активов или в тесной взаимосвязи с ними [3, Приложение В, пункт В5]. И в статье Миркиной Е.П., аттестованного аудитора, консультанта по МФСО, это трактуется так: аренда объекта недвижимости небольшой площади не попадает по этот критерий, «поскольку такое помещение находится в тесной взаимосвязи с другими помещениями на данном объекте недвижимости (т.е. невозможно построить отдельное новое помещение площадью 50 кв. м с теми же характеристиками)» [5]. Мнение Рабиновича А.М. (руководитель Управления бухгалтерского и налогового консалтинга АКГ «Финэкспертиза») другое: в видео-лекции он приводит пример аренды небольшого участка земли стоимостью менее 300 тыс. руб. для размещения вышки мобильного оператора и считает, что все критерии для применения упрощения по п.11 выполнены [6]. Бухгалтерский методологический центр в той же Рекомендации №Р-111/2020-КпР [4] приходит к выводу, что земельные участки могут относиться к объектам рыночной стоимостью менее 300 тыс. руб.

Наш вывод следующий: решение отдается на откуп бухгалтерии компании, которая должна принять методологически верное решение. И здесь специалисты должны исходить из желания не упростить учет, а максимально полно и достоверно раскрыть информацию в отчетности. Предположим, что организация заключила не два, а десять отдельных договоров на аренду десяти машино-мест на огромной подземной охраняемой парковке, и каждое место в отдельности попадает под критерий актива с низкой стоимостью. При этом парковочные места арендованы вблизи к офису, где компания планирует располагаться ближайшие 10 или 15 лет и парковать машины в течение такого же времени. На наш взгляд, применять упрощение в таком случае не стоит:

- во-первых учитывая вышеизложенные мнения можно рассудить, что одно парковочное место находится в тесной взаимосвязи с остальной площадью подземной парковки,
- во-вторых с точки зрения полноты отчетности «скрывать» 10 схожих объектов долгосрочной аренды за балансом методологически не совсем верно.

Дата начала аренды

Рассмотрим пример: организация получила доступ к офисному помещению 10 января 2025 года, а договор аренды на это помещение будет заключен только 10 марта, и с этого же месяца начнутся арендные платежи. Ранний доступ в помещение необходим, чтобы привести его в нужное арендатору состояние.

В каком месяце бухгалтер должен принять к учету право пользования активом и обязательство по аренде? Ответ содержится в п.10 Стандарта: право пользования предметом аренды и обязательство признаются в учете на дату предоставления актива арендатору. Точно такую же норму содержит и IFRS 16: дата начала аренды — это «дата, на которую арендодатель делает базовый актив доступным для использования арендатором» [3].

Бухгалтер сформирует проводку Д08.Право пользования активом К76.Арендное обязательство на дату 10.01.25, хотя договор будет датирован числом 10.03.25. Уже в январе для формирования проводок в учете бухгалтеру нужно будет знать множество обстоятельств из договора, поэтому в обычном случае сотрудники бухгалтерии должны быть ознакомлены с договором заранее. А в лучшем случае — с подачи бухгалтера в договор должно быть внесено условие о дате предоставления актива арендатору или заключен предварительный договор аренды.

Амортизация права пользования активом начинается с месяца его принятия к учету или со следующего месяца, то есть в рассматриваемом примере амортизацию следует начать в январе 2025 г. или с 1 февраля этого же года.

Срок полезного использования права пользования активом зависит от срока аренды. Если актив выкупается по окончании договора (т.е. речь идет о лизинге), то СПИ устанавливается в привычном для учета основных средств или нематериальных активов порядке — исходя из предполагаемого срока службы актива. Если имущество будет возвращено арендодателю, то СПИ не может превышать срок аренды (п. 17 ФСБУ 25/2018, [1]). Вопрос определения срока аренды не рассматривается в настоящей статье, но упомянем кратко, что он не зависит от даты, указанной в договоре, и определяется бухгалтером исходя из фактических возможностей и намерений сторон. Но обратим внимание на дату начала срока аренды. Согласно п.9 Стандарта, течение срока аренды начинается с даты предоставления предмета аренды [1].

Например: организация получила доступ к активу в марте 2025 года. Дата заключения договора аренды — июль 2025 г. Дата окончания договора аренды — июнь 2027 г. В договоре прописано, что он заключен на срок 24 месяца.

Представляется верным следующее решение. Получив информацию о том, что объект аренды будет предоставлен уже в марте 2025 г., бухгалтер прибавляет к сроку аренды еще 4 месяца (с марта по июнь 2025 г.), т.к. течение срока аренды по нормам Стандарта начинается с марта 2025 г. Таким образом, окончательный срок аренды для данного договора составит 28 месяцев, а срок полезного использования для права пользования активом не превысит это значение.

Рассмотрим другую ситуацию: договор аренды заключен в апреле 2025 г. сроком на 2 года. Предмет аренды должен быть возвращен арендодателю в марте 2027 г. Пролонгация договора не ожидается. Фактический доступ к пользованию предметом аренды был получен в июле 2025 г.

Амортизировать право пользования активом с апреля по июнь 2025 г. будет несправедливо, ведь предмет аренды еще не находится в пользовании арендатора. Методически верно будет принять право пользования активом к учету в июле 2025 г. и с этого же месяца начать его амортизировать. Течение срока аренды начнется с июля 2025 г., а весь срок составит 21 месяц (с июля 2025 г. по март 2027 г.).

Организация может принять решение установить срок полезного использования меньше, чем срок аренды. Таким образом, право пользования самортизируется раньше, чем закончится договор аренды. Первоначальная стоимость и накопленная амортизация будут оставаться на счетах бухучета до момента возврата предмета аренды, только после этого следует сформировать проводки:

Д 01.Выбытие К01.ППА — отражение выбытия предмета аренды,

Д02.ППА К 01.Выбытие — списание накопленной амортизации по выбывшему предмету аренды.

Одновременно с правом пользования активом к учету принимается арендное обязательство. Его величина уменьшается и в итоге доводится до нуля через прибавление начисляемого процентного расхода и вычитание оплаченных арендных платежей. Исходя из формулы дисконтирования денежного потока (для определения приведенной стоимости) начисление процентного расхода производится столько раз, сколько периодов было заложено при дисконтировании. А число заложенных периодов — это число арендных платежей. Таким образом, срок начала аренды не имеет значения для начисления процентного расхода, т.к. этот расход привязан к датам арендных платежей. Первое начисление процентного расхода осуществляется в месяце первого арендного платежа.

Сделаем вывод: срок аренды, используемый для определения срока полезного использования права пользования активом, увеличивается на период пользования активом, если этот период наступил раньше, чем вступил в силу договор аренды. При этом считаем данный вопрос дискуссионным и необходимым к дальнейшему рассмотрению. Начало отражения в учете процентного расхода не связано со сроком начала аренды.

Ставка дисконтирования

Для подсчета величины обязательства по аренде на каждую отчетную дату необходимо использовать ставку дисконтирования, которую выбирает бухгалтер исходя из собственного профессионального суждения и опираясь на условия п. 15 ФСБУ 25/2018:

1. Если известна справедливая стоимость предмета аренды, то используется ставка, заложенная договором (как правило, применимо для договоров лизинга, где лизингодатель указывает стоимость приобретения актива).

2. Если условия предыдущего пункта не выполняются, то бухгалтер должен подобрать ставку, по которой организация привлекает или могла бы привлечь заемные средства на срок аренды.

Больше всего дискуссий вызывает второй пункт. Предположим, что организация уже имеет привлеченные средства, но кредитует ее внутри группы компаний по сниженной ставке. Можно ли использовать такую ставку? Если ответить на этот вопрос положительно, то получается, что ставка кредитования и ставка дисконтирования отождествлены, но это не является справедливым. По экономическому смыслу, ставка дисконтирования — это доходность денег, которую закладывает инвестор при вложении денег в проект. Очевидно, что он ориентируется на современную рыночную ставку, а не на чью-то внутреннюю ставку кредитования. Поэтому, хоть в Стандарте и нет упоминания о рыночности ставки дисконтирования, искать нужно именно ее. Следуя указаниям ФСБУ, бухгалтер должен найти такую ставку, по которой мог бы получить заемные средства на срок аренды. Если организация не имеет кредитного портфеля, то необходимо получить несколько коммерческих предложений от банков и на их основе выбрать возможную ставку кредитования. Для этого банку нужно озвучить запрашиваемую сумму и срок. В отношении величины суммы заемных средств, в ФСБУ не содержится пояснений. Вновь воспользуемся нормами IFRS 16, которые объясняют ставку заимствования так: «Ставка процента, по которой арендатор мог бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заемные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях» [Приложение А, 3]. Из данной формулировки следует, что для анализа нужно использовать сегодняшнюю стоимость предмета аренды и именно эту величину анализировать с точки зрения возможных ставок на привлечение заемных средств. Но сегодняшняя стоимость это и есть справедливая стоимость предмета аренды, которая нам неизвестна. Следовательно, бухгалтеру необходимо прибегнуть к анализу рыночных предложений о продаже или к помощи оценщика.

Рассмотрим ситуацию, когда от банка не удалось получить коммерческого предложения с необходимыми условиями. Например, бухгалтер запросил у банка такую сумму, которую банк готов предоставить только под залог имущества, а такого имущества у компании нет, или банк не устроил слишком большой срок кредитования. Один из проектов Стандарта содержал такую формулировку: «В исключительных случаях, когда на основе доступной рыночной информации эффективная процентная ставка аренды не может быть надежно определена, она может приниматься равной 1,5 ставки рефинансирования, устанавливаемой Банком России...» [7]. В действующий вариант Стандарта эта норма не вошла. Практика показывает, что бухгалтеры прибегают к такому надежному источнику информации о средних рыночных ставках как бюллетень центрального Банка РФ. Он публикуется на сайте ЦБ РФ ежеквартально и содержит информацию о средних ставках кредитования за отчетный период в разрезе регионов и отраслей.

Вывод: при выборе ставки дисконтирования не могут учитываться кредиты, полученные компанией на нерыночных условиях. Поиск рыночной ставки в условиях отсутствия кредитного портфеля в компании затруднен неопределенностью с запрашиваемой суммой кредита. В настоящее время компании прибегают к информации о средних ставках в регионе и отрасли, публикуемой Центральным Банком РФ. На наш взгляд, практикующим бухгалтерам необходимы методические разъяснения от регуляторов бухгалтерского учета о действиях бухгалтера в отсутствии кредитного портфеля в компании.

Выводы

Слишком краткое изложение ФСБУ 25/2018 заставляет прибегать к положениям IFRS16 для более полного понимания логики, заложенной в российском Стандарте. Адаптация учетных принципов, на которых построен ФСБУ, на практике вызывает много вопросов, поскольку отечественный учет еще не в полной мере базируется на международных принципах формирования отчетности, а только движется в данном направлении. В помощь бухгалтерам-практикам необходимы дополнительные методические рекомендации регуляторов учета, которые рассматривали бы даже самые незначительные на первый взгляд дискуссионные вопросы по применению Стандарта. Это приведет к истинному стремлению бухгалтеров не упростить учет, а выстроить его так, чтобы он отражал экономическую сущность операций, а не их юридическую форму. Что, несомненно, будет соответствовать политике государства по реформированию российского бухгалтерского учета с целью сближения его с международными стандартами.

Исследования проведены в рамках внутривузовского гранта 2025 года.

Литература

1. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды». [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=133540-federalnyi_standart_bukhgalterskogo_ucheta_fsbu_252018_bukhgalterskii_uchet_arendy (дата обращения: 13.10.2025).
2. Письмо Минэкономразвития России от 08.02.2019 №Д23и-3709. [Электронный ресурс]. URL: <https://cloud.consultant.ru/cloud/cgi/online.cgi?req=doc&base=QUEST&n=184039&cacheid=62467862CFFC246A614F6629E3F1DFE0&mode=splus&rnd=1LWqGA#CgLk81VrrJ3v6Eу> (дата обращения: 13.10.2025).
3. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 16 «Аренда». [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_fo/standard/kons_msfo?id_38=114900-mezhdunarodnyi_standart_finansovoi_otchetnosti_ifrs_16_arenda (дата обращения: 13.10.2025).
4. Рекомендация Фонда «НРБУ «БМЦ» №Р-111/2020-КпР «Объекты с низкой стоимостью в целях применения ФСБУ 25». [Электронный ресурс]. URL: <https://bmcenter.ru/> (дата обращения: 19.10.2025).
5. Миркина Е.П. МСФО (IFRS) 16 «Аренда»: практические вопросы // МСФО и МСА в кредитной организации. 2019. № 2.
6. Рабинович А.М. Реализация переходных положений ФСБУ 25/2018. Видео-лекция. [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/video/preview/15010153187604576986> (дата обращения 04.11.25)
7. Проект Положения по бухгалтерскому учету «Учет аренды». [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2011/06/PBU_Arenda.pdf (дата обращения 14.10.2025).

ОСОБЕННОСТИ ТРАНСГРАНИЧНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ КАК ДРАЙВЕРА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Ю.А. Кафтулина, А.А. Голикова

Пензенский государственный университет, Пенза, email: ulya_01@list.ru

Аннотация. В статье исследуются особенности трансграничных инвестиций в условиях глобальной цифровой трансформации. Показано, что цифровизация мировой экономики приводит к формированию новых инвестиционных моделей, ориентированных на нематериальные активы — данные, программное обеспечение, облачные платформы и цифровую инфраструктуру. Проведён сравнительный анализ динамики прямых иностранных инвестиций в 2019–2024 гг. и оценено влияние цифровых технологий на эффективность трансграничных инвестиционных потоков. Определены ключевые тенденции развития цифровых трансграничных экосистем, интегрирующих государство, бизнес и инновационные компании. Выявлены институциональные и технологические факторы, определяющие рост инвестиционной активности в цифровых отраслях.

Ключевые слова: трансграничные инвестиции, цифровая экономика, инновационное развитие, прямые иностранные инвестиции, цифровые технологии, транснациональные корпорации, международное сотрудничество.

FEATURES OF CROSS-BORDER INVESTMENTS AS A DRIVER OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

Yu.A. Kaftulina, A.A. Golikova

Penza State University, Penza, email: ulya_01@list.ru

Abstract. The article examines the features of cross-border investments in the context of global digital transformation. It demonstrates that the digitalization of the world economy leads to the emergence of new investment models focused on intangible assets such as data, software, cloud platforms, and digital infrastructure. A comparative analysis of foreign direct investment dynamics for 2019–2024 is conducted, assessing the impact of digital technologies on the efficiency of cross-border capital flows. The study identifies the key trends in the development of digital transnational ecosystems that integrate governments, businesses, and innovative enterprises. Institutional and technological factors driving investment activity in digital sectors are determined.

Keywords: cross-border investments, digital economy, innovation development, foreign direct investments, digital technologies, transnational corporations, international cooperation.

Дата поступления статьи в редакцию: 26.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Трансграничные потоки капитала — это не просто движение денег через государственные границы, это мощный двигатель глобализации, формирующий ландшафт мировой экономики [4, С. 26]. В условиях ускоренной цифровизации мировой экономики трансграничные инвестиции становятся ключевым фактором обеспечения технологического суверенитета и устойчивого инновационного роста. Влияние цифровых технологий на международное движение капитала усилилось после 2019 г., когда пандемия COVID–19 и геополитическая турбулентность привели к структурной перестройке глобальных цепочек создания стоимости и формированию новых цифровых инвестиционных каналов.

Современные тенденции показывают, что цифровые платформы и транснациональные корпорации создают трансграничные экосистемы, которые обеспечивают быстрое масштабирование инноваций и способствуют формированию новой архитектуры мировой экономики. В этих условиях исследование механизмов и особенностей трансграничных инвестиций в цифровую эпоху приобретает особую значимость для национальных экономик, стремящихся повысить конкурентоспособность и инновационный потенциал.

Проблематика трансграничных инвестиций активно исследуется в трудах отечественных и зарубежных учёных, включая работы Е. А. Канаева [3], И. А. Квашниной [5], Г. Н. Львовой [6], А. А. Макаро-

вой [7], А. А. Прибытко [8], Е. Н. Смирнова [9], Х. Сюй и Ц. Лю [10], В. В. Шаповалова [11], Yu. Wang [13] и других, а также аналитические доклады World Investment Report (UNCTAD) [14; 15].

Современные исследования сосредоточены на оценке влияния цифровизации на приток прямых иностранных инвестиций и изменении структуры международного капитала. Однако недостаточно изучены аспекты управления цифровыми инвестиционными потоками, механизмы трансфера инноваций и влияние цифровой инфраструктуры на эффективность трансграничных вложений. Это определяет научную актуальность и прикладное значение данного исследования.

Цель исследования

Цель данного исследования — выявление особенностей трансграничных инвестиций как драйвера инновационного развития в условиях цифровой экономики на основе анализа современных тенденций и практик управления международными инвестиционными потоками.

Материал и методы исследования

Методологическая основа исследования базируется на принципах системного, институционального и междисциплинарного подходов, позволяющих рассматривать трансграничные инвестиции как сложный экономический феномен, формирующийся на стыке международных финансов, инновационного развития и цифровой экономики.

Для достижения цели исследования использован комплекс современных научных методов, включающий:

- системный анализ, применённый для выявления взаимосвязей между инвестиционными потоками, цифровыми технологиями и инновационными процессами в глобальной экономике;
- сравнительный анализ, использованный для оценки динамики прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в 2019–2024 гг. по регионам и выявления различий в структуре и направлениях трансграничных вложений;
- статистические методы — группировка, индексный и трендовый анализ — позволили обобщить данные UNCTAD, World Investment Report, OECD и национальных статистических ведомств, определить тенденции цифровизации инвестиционной деятельности и оценить масштаб цифровых ПИИ;
- метод структурно-функционального анализа применён для исследования влияния цифровых технологий (искусственного интеллекта, блокчейна, Big Data, облачных сервисов) на эффективность управления трансграничными инвестиционными потоками;
- институциональный подход обеспечил рассмотрение роли нормативно-правовых, организационных и технологических институтов в регулировании международного движения капитала и формировании цифровых инвестиционных экосистем;
- метод контент-анализа использован при изучении стратегических программ цифрового развития (Digital Europe 2021–2027, ASEAN Digital Masterplan 2025, «Экономика данных и цифровая трансформация государства») и аналитических докладов международных организаций;
- логико-экономическое моделирование позволило определить взаимосвязь между ростом трансграничных инвестиций в цифровой сектор и динамикой инновационного развития национальных экономик.

Эмпирическую базу исследования составили официальные статистические данные UNCTAD (World Investment Report), материалы OECD, IMF и др., а также аналитические обзоры ведущих международных финансово-экономических институтов и отраслевых исследовательских центров.

Методология исследования направлена на комплексное выявление трансформации инвестиционных процессов под воздействием цифровизации, определение их институциональных, технологических и инновационных детерминант и разработку научно обоснованных выводов о перспективах развития цифровых трансграничных экосистем.

Результаты исследования

Теоретические основы трансграничных инвестиций в цифровой экономике

Трансграничные инвестиции в условиях цифровой экономики характеризуются принципиально новыми особенностями по сравнению с традиционными формами международного движения капитала [6, С. 72]. В отличие от классических прямых иностранных инвестиций, сосредоточенных на физических активах, цифровые инвестиции направлены на нематериальные активы: программное обеспечение, облачную инфраструктуру, данные, алгоритмы и цифровые платформы [12].

Сущность трансграничных цифровых инвестиций заключается в их способности к быстрому масштабированию без географических ограничений. Цифровые активы являются масштабируемыми, безграничными и высокодоходными, что делает их критически важными для будущего глобальной торговли и инновационного развития. Эти инвестиции охватывают широкий спектр направлений: разработку программного обеспечения, создание облачной и дата-инфраструктуры, развитие электронной коммерции, финтех-решения и мобильные платежи.

Взаимосвязь между международными инвестициями и инновационным развитием в цифровую эпоху приобретает особую интенсивность. Транснациональные корпорации становятся основными проводниками технологического трансфера, создавая международные исследовательские центры и лаборатории в различных странах. Цифровизация ускоряет процессы диффузии инноваций, обеспечивая мгновенное распространение новых технологий и бизнес-моделей через границы [11, С. 92].

Анализ современных тенденций трансграничных инвестиций в цифровые технологии

Статистический анализ динамики прямых иностранных инвестиций (ПИИ) за период 2019–2024 гг. выявляет неоднозначные тенденции в развитии мирового инвестиционного процесса, отражающие влияние цифровизации, геополитической нестабильности и структурных сдвигов в глобальной экономике. Несмотря на общую волатильность, цифровой сектор демонстрировал относительную устойчивость, выступая драйвером восстановления инвестиционной активности в постпандемийный период.

Глобальные потоки ПИИ колебались в пределах 1,5–1,7 трлн долл., что свидетельствует о переходе от традиционной модели прямых вложений в производственные активы к инвестициям в цифровую инфраструктуру и нематериальные активы. После сокращения в 2020 г. до 1,5 трлн долл. вследствие пандемии COVID-19, мировой рынок инвестиций восстановился в 2022 г. до 1,67 трлн долл., однако уже в 2023 г. наблюдалось новое снижение до 1,3 трлн долл. в связи с усилением геоэкономической фрагментации и повышением регуляторных барьеров [14]. Частичное восстановление до 1,49 трлн долл. в 2024 г. обусловлено ростом вложений в цифровые активы, облачные вычисления и искусственный интеллект [15]. Динамика притока прямых иностранных инвестиций по регионам представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика притока прямых иностранных инвестиций по регионам (2019–2024 гг.)

Регион/Страна	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2019–2024 гг. (%)
Россия	30,0	8,8	24,0	-21,9	3,3	-0,5	-101,7
США	32,9	25,5	45,8	55,2	64,3	82,5	+150,8
Европейский союз	-106,0	112,0	145,0	180,0	16,0	25,0	+123,6
Китай	140,0	125,0	175,0	189,0	134,0	95,0	-32,1
Развивающиеся страны Азии	492,0	438,0	585,0	624,0	573,0	533,0	+8,3
Развитые страны	746,0	678,0	834,0	902,0	831,0	789,0	+5,8
Мир (общий показатель)	1540,0	1500,0	1650,0	1673,0	1300,0	1493,0	-3,1

Источник: составлено авторами по [14; 15].

Анализ распределения ПИИ по регионам (табл. 1) позволяет выделить ряд особенностей:

– США продемонстрировали самый – высокий рост притока ПИИ – на 150,8%, что связано с масштабными инвестициями в цифровые платформы, финтех и разработку искусственного интеллекта. Важным фактором стала государственная поддержка технологического сектора через программы CHIPS and Science Act и Inflation Reduction Act, стимулирующие локализацию производства и инноваций;

– Европейский союз показал рост инвестиций более чем в два раза (+123,6%), чему способствовала реализация программы Digital Europe 2021–2027, направленной на развитие облачных технологий, суперкомпьютеров и цифрового предпринимательства. Однако в 2023–2024 гг. темпы роста замедлились из-за энергетического кризиса и перераспределения капитала в оборонные отрасли;

– Китай, несмотря на высокий уровень цифровой зрелости, столкнулся со снижением притока ПИИ на 32,1%, что отражает воздействие внешнеполитических ограничений и ориентацию на внутреннюю технологическую самодостаточность (Made in China 2025);

– развивающиеся страны Азии сохранили положительную динамику (+8,3%), чему способствовало формирование трансграничных цифровых коридоров (в частности, в рамках инициатив ASEAN Digital Masterplan 2025);

— Россия испытала значительное сокращение трансграничных потоков капитала (–101,7%), что объясняется санкционным давлением, уходом ряда иностранных компаний и переориентацией на внутренние источники инвестирования.

Современные трансграничные инвестиции всё чаще направляются в нематериальные активы и цифровые экосистемы, включая: разработку искусственного интеллекта и машинного обучения; инфраструктуру облачных и квантовых вычислений; платформенные финтех-решения; создание дата-центров и систем кибербезопасности; цифровизацию производственных и логистических цепочек.

По оценке UNCTAD, доля цифровых и связанных с технологиями инвестиций в общей структуре ПИИ превысила 35%, а к 2030 г. может достигнуть 50% от глобального объёма прямых иностранных вложений [15].

Инвестиции российских компаний в цифровые технологии демонстрировали поступательный рост, увеличившись более чем в два раза — с 2,47 трлн руб. в 2020 г. до 5,24 трлн руб. в 2024 г. (табл. 2).

Таблица 2

Инвестиции российских компаний в цифровые технологии (2020–2024 гг.)

Год	Общие затраты (трлн руб.)	Внутренние затраты (трлн руб.)	Внешние затраты (трлн руб.)	Рост к предыдущему году (%)
2020	2,47	1,76	0,71	–
2021	3,10	2,25	0,85	25,5
2022	3,85	2,68	1,17	24,2
2023	4,05	2,90	1,15	5,2
2024	5,24	3,62	1,62	29,5

Источник: составлено авторами по [2; 15].

Наибольший прирост отмечен в 2024 г. (+29,5%), что связано с активным внедрением отечественных цифровых решений, реализацией национальных проектов «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (ранее «Цифровая экономика») и «Технологическое лидерство», а также стимулированием ИТ-инвестиций через налоговые льготы и грантовые программы.

Основные направления цифровых инвестиций в России включают: разработку отечественного программного обеспечения и платформенных решений; внедрение технологий искусственного интеллекта в банковском и промышленном секторах; развитие дата-центров и сетей 5G; создание цифровых двойников в промышленности и энергетике.

Несмотря на снижение трансграничных потоков, внутренняя инвестиционная активность в цифровом секторе позволила компенсировать часть утраченных внешних ресурсов и способствовала укреплению технологического суверенитета.

По данным World Investment Report 2025, крупнейшие объёмы цифровых трансграничных инвестиций приходились на: информационные технологии и телекоммуникации (около 35% мирового объёма); финансовые технологии — 18%; электронную коммерцию и цифровые маркетплейсы — 15%; исследования и разработки в области ИИ и робототехники — 12% [15].

Особое внимание инвесторы уделяют проектам, обеспечивающим инновационную устойчивость — созданию интеллектуальных систем управления, энергетических сетей и цифровых цепочек поставок, интегрирующих производителей, потребителей и финансовые институты.

Современный этап развития трансграничных инвестиций характеризуется переходом от капиталовложений в материальные активы к цифровым инвестициям в знания, технологии и данные, что формирует новую глобальную инвестиционную парадигму. В этих условиях ключевыми факторами конкурентоспособности национальных экономик становятся уровень цифровой инфраструктуры, доступ к данным и способность интегрироваться в международные инновационные сети.

Особенности управления трансграничными инвестициями в условиях цифровизации

Цифровизация радикально изменила парадигму управления трансграничными инвестициями, преобразовав традиционные механизмы принятия решений, контроля и распределения капитала. Современные цифровые платформы позволяют инвесторам осуществлять мониторинг инвестиционных проектов в реальном времени, используя большие данные и аналитику для принятия более обоснованных решений [12].

Прежде всего, переход к цифровым моделям управления инвестициями основан на интеграции технологий искусственного интеллекта, блокчейна, больших данных (Big Data) и облачных вычислений. Эти инструменты позволяют инвесторам и регуляторам в режиме реального времени анализировать показатели эффективности инвестиционных проектов, отслеживать движение средств, оценивать кредитные и страновые риски.

Цифровые платформы для управления инвестициями – такие как World Bank Digital Investment Framework и корпоративные системы SAP Ariba, Oracle NetSuite, FIS Global – обеспечивают сокращение операционных издержек на 20–30% и ускоряют процесс заключения инвестиционных сделок в 2–3 раза по сравнению с традиционными моделями [1]. Благодаря интеграции инструментов предиктивной аналитики на основе искусственного интеллекта, компании могут прогнозировать доходность и риск проектов с высокой степенью точности, что особенно важно в условиях геополитической неопределённости.

Особое значение приобретает технология блокчейн, которая обеспечивает прозрачность и достоверность трансграничных транзакций. Использование распределённых реестров позволяет минимизировать вероятность мошенничества, снизить издержки на верификацию и повысить доверие между участниками инвестиционных сделок. В мировой практике активно развиваются блокчейн-платформы для трансграничных платежей (RippleNet, Stellar), которые обеспечивают безопасные и быстрые расчёты без посредников.

Кроме того, цифровизация комплаенс-процедур стала одним из ключевых факторов повышения эффективности международного инвестиционного взаимодействия. Алгоритмы искусственного интеллекта применяются для автоматической проверки контрагентов, анализа соответствия нормативным требованиям и выявления признаков санкционных или репутационных рисков. Такие решения сокращают время на обработку документации и проверку сделок до нескольких минут, что особенно важно в условиях динамичных глобальных рынков.

В условиях цифровизации формируются новые институциональные механизмы управления трансграничными инвестициями, предполагающие создание: национальных инвестиционных цифровых хабов (например, Singapore Global Innovation Alliance); международных платформ цифрового взаимодействия инвесторов и компаний (например, OECD Observatory of Public Sector Innovation); регуляторных песочниц, позволяющих тестировать инновационные инвестиционные инструменты без риска нарушения международных норм.

Важным направлением становится развитие цифровых инструментов для оценки устойчивости инвестиций. Ведущие инвестиционные фонды и корпорации активно внедряют ESG-аналитику с использованием цифровых индикаторов, что позволяет учитывать не только экономические, но и социально-экологические эффекты трансграничных вложений.

Однако цифровизация инвестиционного управления порождает и новые вызовы. На первый план выходят риски кибербезопасности, утечек данных и технологической зависимости от глобальных IT-платформ. Усиление цифрового контроля требует выработки международных стандартов защиты информации, а также координации действий регуляторов по предотвращению злоупотреблений в цифровых инвестиционных каналах. В ответ на это международные организации (OECD, IMF, UNCTAD) разрабатывают рамочные документы по обеспечению киберустойчивости трансграничных инвестиционных процессов и формированию доверительной цифровой среды.

В условиях цифровизации управление трансграничными инвестициями приобретает сетевой, интеллектуализированный и экосистемный характер. Цифровые технологии не только повышают эффективность инвестиционной деятельности, но и изменяют саму логику взаимодействия участников глобального инвестиционного процесса, формируя единое цифровое пространство для капитала, инноваций и знаний.

Влияние трансграничных инвестиций на инновационное развитие национальных экономик

Механизмы воздействия трансграничных инвестиций на инновационное развитие в условиях цифровой экономики приобретают системный и многоуровневый характер. Современные международные инвестиционные потоки способствуют не только росту капитализации национальных компаний, но и трансформации их инновационного потенциала, создавая условия для ускоренного технологического обновления и повышения конкурентоспособности.

Прежде всего, трансграничные инвестиции выступают катализатором формирования национальных инновационных экосистем. В принимающих странах они способствуют развитию инфраструктуры исследований и разработок, созданию технопарков, инновационных кластеров и центров компетенций.

Такие проекты реализуются в тесном взаимодействии с транснациональными корпорациями (ТНК), которые становятся основными проводниками трансфера технологий и знаний. По данным UNCTAD, более 70% глобальных потоков прямых иностранных инвестиций в 2023–2024 гг. было связано с отраслями, ориентированными на цифровые технологии, наукоёмкое производство и инновационные услуги [14].

Роль ТНК в цифровую эпоху выходит за рамки прямых капиталовложений. Они создают международные исследовательские сети, объединяющие университеты, стартапы и научно-технологические хабы в разных странах. Примеры таких моделей – IBM Research Network, Huawei Innovation Hubs, в которых инновационные решения разрабатываются одновременно в нескольких странах, а результаты совместно внедряются в глобальных цепочках создания стоимости. Таким образом, ТНК выступают ядром глобальных инновационных экосистем, способствующих ускоренной диффузии технологий.

Инновационные эффекты трансграничных инвестиций проявляются через несколько ключевых каналов воздействия: технологический трансфер – передача ноу-хау, патентов, программных решений и цифровых платформ; развитие человеческого капитала – обучение, стажировки, совместные исследовательские проекты; создание инфраструктуры инноваций – дата-центры, облачные сервисы, 5G-сети, платформы искусственного интеллекта; укрепление международного сотрудничества – интеграция национальных компаний в глобальные инновационные цепочки.

Согласно исследованиям, каждые 10% роста притока ПИИ в цифровой сектор экономики обеспечивают в среднем 1,8% прироста производительности труда и 1,2% ускорения темпов технологического обновления в принимающей стране [1].

Особенно ощутим этот эффект для экономик, находящихся на этапе цифрового становления (Россия, Индия, Вьетнам, Бразилия), где трансграничные инвестиции выступают ключевым источником финансирования цифровой инфраструктуры и инноваций. Типология эффектов трансграничных инвестиций в условиях цифровой экономики представлена в таблице 3.

Таблица 3

Типология эффектов трансграничных инвестиций в условиях цифровой экономики

Тип эффекта	Содержание	Примеры проявления	Экономические результаты
Экономический	Увеличение объёма инвестиций, развитие новых рынков, рост экспортного потенциала	Приток прямых иностранных инвестиций в IT-сектор, развитие электронной коммерции	Рост ВВП, повышение доли несырьевого экспорта, расширение занятости
Технологический	Трансфер технологий и цифровых решений между странами	Внедрение искусственного интеллекта, Big Data, облачных платформ, киберфизических систем	Повышение производительности труда и технологической независимости
Институциональный	Совершенствование регуляторной среды, формирование цифровой инфраструктуры управления инвестициями	Создание Digital SEZ, внедрение RegTech и GovTech	Повышение прозрачности, снижение транзакционных издержек
Социально-кадровый	Развитие человеческого капитала, повышение цифровых компетенций	Программы стажировок и международных исследовательских обменов	Рост занятости в инновационных отраслях, формирование кадрового резерва
Инновационный	Развитие стартап-экосистем и интеграция научных центров в глобальные сети	Международные акселераторы и венчурные платформы	Рост числа инновационных компаний, ускорение внедрения технологий

Источник: составлено авторами.

Важным направлением воздействия трансграничных инвестиций становится развитие стартап-экосистем. Международные венчурные инвестиции позволяют малым и средним предприятиям интегрироваться в глобальные инновационные цепочки, привлекать иностранные ресурсы и технологии. Программы типа Global Connect Singapore или Startup India основаны на цифровых инвестиционных платформах, которые объединяют инвесторов, акселераторы и инкубаторы в единую сеть. Это способствует росту предпринимательской активности и ускоренному коммерциализированию инноваций.

Эффекты для цифровой инфраструктуры проявляются в создании базовых технологических элементов инновационного роста – сетей 5G, облачных дата-центров, интеллектуальных транспортных систем, решений «умных городов». По данным UNCTAD, доля ПИИ, направленных в цифровую инфраструктуру, увеличилась с 12% в 2019 г. до более 25% в 2024 г. – показатель, отражающий переход мировой экономики к новому инвестиционному укладу [15].

Наконец, важным компонентом становится институциональная адаптация принимающих экономик. Государства вынуждены пересматривать регуляторные и налоговые механизмы, внедрять инструменты стимулирования цифровых инвестиций, создавать режимы технологических особых экономических зон. Эти процессы способствуют формированию устойчивой модели взаимодействия государства, бизнеса и науки в цифровом пространстве.

Таким образом, трансграничные инвестиции в условиях цифровизации становятся мультипликатором инновационного развития, соединяя финансовые, технологические и интеллектуальные ресурсы различных стран. Их влияние распространяется на все уровни национальной экономики – от макроэкономических показателей до микропроцессов в сфере инновационного предпринимательства, способствуя формированию новой глобальной архитектуры цифрового роста.

Выводы

Проведённое исследование позволило выявить ключевые особенности трансграничных инвестиций в контексте цифровой трансформации мировой экономики и определить их роль в обеспечении инновационного и технологического развития национальных хозяйственных систем.

Во-первых, установлено, что цифровизация коренным образом изменила структуру и направления международных потоков капитала. Трансграничные инвестиции смещаются из традиционных материальных секторов в сферу нематериальных активов – данных, программных решений, облачных и платформенных технологий. Доля цифровых и технологических вложений в общей структуре ПИИ превысила 35% в 2024 г., что свидетельствует о формировании нового инвестиционного уклада.

Во-вторых, доказано, что цифровые технологии создают качественно новые механизмы управления международными инвестициями. Использование искусственного интеллекта, блокчейна, Big Data и облачных сервисов обеспечивает повышение прозрачности и точности инвестиционных решений, снижение транзакционных издержек и ускорение заключения сделок. Формирование цифровых экосистем для инвесторов способствует сетевой интеграции капитала, знаний и инноваций, превращая инвестиционный процесс в динамичную систему цифрового взаимодействия.

В-третьих, трансграничные инвестиции оказывают мультипликативное воздействие на инновационное развитие национальных экономик. Они способствуют созданию исследовательских центров, технопарков и стартап-экосистем, развитию человеческого капитала и трансферу передовых технологий. В результате усиливается технологическая независимость, повышается производительность труда и расширяется участие стран в глобальных инновационных цепочках.

В-четвёртых, особое значение приобретают институциональные аспекты цифровизации инвестиционной деятельности. Государства адаптируют нормативно-правовую и налоговую базу к новым цифровым условиям, формируют режимы технологических особых экономических зон и создают цифровые инвестиционные хабы. Эти меры позволяют выстраивать устойчивую модель взаимодействия государства, бизнеса и науки, основанную на принципах открытости, доверия и технологической устойчивости.

Для России особую актуальность приобретает развитие цифровой инфраструктуры и создание собственных инвестиционных платформ, обеспечивающих устойчивость трансграничных финансовых потоков в условиях технологических и санкционных ограничений. Повышение эффективности управления международными инвестициями возможно за счёт внедрения цифровых регулятивных технологий, стимулирования цифровых ПИИ и интеграции инновационных кластеров в глобальные инвестиционные сети.

Таким образом, трансграничные инвестиции в условиях цифровизации выступают не только источником капитала, но и стратегическим инструментом формирования инновационной архитектуры мировой экономики. Их дальнейшее развитие требует усиления международного сотрудничества, унификации цифровых стандартов и координации инвестиционных политик, направленных на достижение устойчивого, технологически независимого роста.

Литература

1. Доклад о мировых инвестициях в 2025 году: международные инвестиции в цифровую экономику // Российский конгресс. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://roscongress.org/materials/doklad-o-mirovykh-investitsiyakh-v-2025-godu-mezhdunarodnye-investitsii-v-tsifrovuyu-ekonomiku/> (дата обращения: 23.10.2025).
2. Затраты на цифровые технологии в 2020-2024 года // Передовая инженерная школа «Цифровой инжиниринг» СПбПУ. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://technet.spbstu.ru/news/9214> (дата обращения: 24.10.2025).

3. Канаев Е.А., Федоренко Д.О. Цифровые трансграничные инициативы Экономического сообщества АСЕАН как инструмент развития экономики Сингапура // Современная мировая экономика. 2024. Т. 2, № 1(5). С. 83-104. DOI: 10.17323/2949-5776-2024-2-1-83-104 EDN: SHKYGL.
4. Кафтулина Ю.А., Дырдова М.С. Трансграничные финансовые потоки и их влияние на экономическое развитие стран // Экономика и менеджмент систем управления. 2024. № 4(54). С. 17-27. EDN: KRQBSH.
5. Квашнина И.А. Новые тенденции в глобальных потоках трансграничных прямых инвестиций // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 3. С. 61-75. DOI: 10.52180/2073-6487_2024_3_61_75 EDN: FVZLEY.
6. Львова Г.Н. Влияние цифровизации на прямые иностранные инвестиции в Российскую Федерацию // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2021. № 1 (36). С. 71-78. DOI: 10.21777/2587-554X-2021-1-71-78 EDN: RXYMLJ.
7. Макарова А.А. Россия в глобальном управлении трансграничным движением прямых инвестиций // Экономика. Право. Общество. 2022. Т. 7, № 3(31). С. 94-99. DOI: 10.21686/2411-118X-2022-3-94-99 EDN: RVXXIN.
8. Прибытко А.А. О проблеме применения термина «трансграничные инвестиции» // Актуальные проблемы гражданского права. 2022. № 2(20). С. 170-179. EDN: ZNJQTK.
9. Смирнов Е.Н. Воздействие кризиса на глобальные балансы и трансграничные инвестиции // Российский экономический журнал. 2024. № 1. С. 23-42. DOI: 10.52210/0130-9757_2024_1_23 EDN: JTGSKI.
10. Сюй Х., Лю Ц. Роль прямых иностранных инвестиций в продвижении трансграничных технологических инноваций // Экономические отношения. 2024. Т. 14, № 1. С. 25-34. DOI: 10.18334/eo.14.1.120750 EDN: DBDYPT.
11. Шаповалов В.В. Роль прямых зарубежных инвестиций в глобальном инновационном развитии // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 6. С. 91-98. DOI: 10.24412/2072-8042-2024-6-91-98 EDN: NVPOGK.
12. Cross-Border Digital Investments: Fueling the Global Digital Economy // Digital Foreign Direct. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://digitalforeigndirect.com> (дата обращения: 23.10.2025).
13. Wang Yu. Reconciling National Security Review Over Cross-Border Investment Bilaterally // Труды Института государства и права Российской академии наук. 2024. Vol. 19, No. 1. P. 190-231. DOI: 10.35427/2073-4522-2024-19-1-wang_yunpeng EDN: SJWAMQ.
14. World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government | UN Trade and Development (UNCTAD). [Электронный ресурс]. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024> (дата обращения: 23.10.2025).
15. World Investment Report 2025: International investment in the digital economy | UN Trade and Development (UNCTAD). [Электронный ресурс]. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025> (дата обращения: 23.10.2025).

УДК 336.7, 338.27

ДЕТЕРМИНАНТЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА КАПИТАЛА КАК СТРЕСС-ФАКТОРЫ И КРИТЕРИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ**О.И. Кашина**

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, email: oksana_kashina@mail.ru

Аннотация. В статье представлен разработанный автором методический инструментарий для диагностики экономической нестабильности на основе стресс-индекса, позволяющего оценить степень подверженности финансовой системы страны и её экономики в целом глобальным рискам и структурным дисбалансам, представляющим угрозу экономической безопасности. Для этого разработана модель, характеризующая уязвимость важных для нормального функционирования экономики сегментов на базе сигнального подхода, и методов математической статистики (как параметрической, так и непараметрической). Тестирование разработанного инструментария производилось на базе данных о динамике используемых параметров рынка капитала за период 1998-2025 гг., в результате которого были подтверждены прогнозные свойства построенного индекса, выявлена его чувствительность к периодам нарастания волатильности рынка капитала и готовность к использованию для диагностики уровней дестабилизации с учётом влияния различных детерминант.

Ключевые слова: кризисные явления, стресс-индексы, рынок капитала, экономическая безопасность, волатильность.

DETERMINANTS OF CAPITAL MARKET DEVELOPMENT AS STRESS FACTORS AND CRITERIA OF ECONOMIC SECURITY OF RUSSIA**O.I. Kashina**

National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, email: oksana_kashina@mail.ru

Abstract. This paper presents a methodological tool developed by the author for diagnosing economic instability based on a stress index. This tool allows one to assess the vulnerability of a country's financial system and its overall economy to global risks and structural imbalances that pose a threat to economic security. To this end, a model was developed that characterizes the vulnerability of segments essential to the normal functioning of the economy, based on a signaling approach and mathematical statistics methods (both parametric and nonparametric). The developed tool was tested using data on the dynamics of the capital market parameters used for the period 1998–2025. This testing confirmed the predictive properties of the constructed index, revealed its sensitivity to periods of increasing capital market volatility, and demonstrated its suitability for diagnosing levels of destabilization, taking into account the influence of various determinants.

Keywords: crisis phenomena, stress indices, capital market, economic security, volatility.

Дата поступления статьи в редакцию: 20.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Беспрецедентное санкционное давление на российскую экономику, высокая волатильность международных финансовых и товарных рынков, происходящие мировые события, приводящие в трансформации большинства макроэкономических процессов, приводят к росту угроз экономической безопасности государства. Данные вызовы и угрозы актуализируют исследования, направленные на разработку системы раннего предупреждения усиления экономических дисбалансов и пороговых значений критериев, позволяющих оценивать уровень рисков финансовой стабильности и экономической безопасности [5, 7].

Одной из базовых концепций в области диагностики экономической нестабильности с учетом макроэкономических параметров волатильности рынка капитала выступает «сигнальный» подход. Ученые, применяющие этот подход, базируются на том, что возникновение экономической нестабильности обычно отмечено аномальными (превышающими пороговые) значениями системы макроэкономических пока-

зателей [1, 4]. Однако, данный подход сложно назвать оперативным, поскольку используемый в нем набор критериев может быть рассчитан с той же частотой, что и фиксация макроэкономических показателей, некоторые из которых часто рассчитываются только в поквартальном разрезе.

В отдельный блок следует выделить исследования, посвященные разработке эконометрических и вероятностных подходов для прогнозирования кризисных явлений, в том числе с использованием моделей бинарного выбора [3]. Несмотря на большое разнообразие предложенных моделей, многие из них не были лишены классического недостатка всех эконометрических моделей — «обладание памятью» о прошлых событиях, что отражается на качестве прогнозирования, утрачивая способность диагностировать реакцию экономики на экстраординарные события.

Также одним из направлений оценки уязвимости финансово-экономической системы к внутренним и внешним рискам являются подходы, сформированные на базе современных моделей ценообразования финансовых активов и прогнозирования волатильности рынка капитала [6]. В частности, большой вклад в развитие данного направления внес Р. Энгл и его последователи, опирающиеся на нормальный закон распределения, который не всегда присутствует на мировых рынках капитала и требует его предварительного подтверждения и дополнительного исследования.

Ряд исследователей подтверждает перспективность построения системы стресс-тестов и индексов финансово-экономических стрессов, направленных на диагностику стабильности и устойчивости финансовой системы к различным факторам и событиям [2, 3].

В рамках данного исследования предлагается дополнить рассмотренные выше подходы с учетом их «сильных» и «слабых» сторон путем построения стресс-индекса, позволяющего оценить степень подверженности финансово-экономической системы страны глобальным рискам и структурным дисбалансам, приводящим к снижению экономической безопасности.

Цель исследования

Исследование, описанное в данной статье, ставит своей целью разработку методического инструментария формирования комплексного показателя экономической нестабильности. В его основе будет использовано стресс-тестирование рынка капитала, как наиболее чувствительного к воздействию многочисленных риск-факторов индикатора. Результатом исследования является стресс-индекс, с помощью которого можно оценить степень уязвимости экономики и уровень рисков экономической безопасности. Достижение данной цели предполагает решение ряда последовательных задач:

- выбор детерминант развития рынка капитала, отражающих текущее состояние критически значимых для нормального функционирования финансово-экономической системы страны его сегментов, которые можно фиксировать с высокой степенью оперативности (ежедневно или чаще при необходимости);
- формирование многофакторной стресс-модели и методики ее применения для получения единой системы оценки на базе комплекса показателей;
- сопоставление с результатами с системно значимыми кризисными периодами российской экономики и определение пороговых значений стресс-индекса для принятия мер оперативного реагирования по стабилизации финансово-экономической системы.

Объект исследования представляет собой системно значимые сегменты рынка капитала, обладающие наибольшей чувствительностью к первым «симптомам» возникновения рисков для дестабилизации экономики. Предметом для изучения является совокупность теоретических и методологических подходов к диагностике и прогнозированию периодов экономической нестабильности.

Материал и методы исследования

Финансово-экономические стрессы ассоциированы с одновременными изменениями взаимосвязанных показателей, что придает им динамический характер и приводит к быстрому развитию кризисных явлений [2]. С этой целью была разработана многокритериальная модель для расчета стресс-индекса на основе маркеров состояния рынка капитала:

$$IndMC = MB + MS + MC + MD, \quad (1)$$

где MB — маркер резистентности банковского сектора;

MS — маркер резистентности фондового рынка;

MC — маркер резистентности валютного рынка;

MD — маркер резистентности долгового рынка.

Факторы, входящие в состав индекса, подобраны в соответствии с динамичным подходом, то есть могут гарантировать оперативность, непрерывность и универсальность расчета сводного показателя стресса финансово-экономической системы [3]. Принципы определения показателей, входящих в индекс представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика детерминант (маркеров) состояния рынка капитала, используемые в расчете разработанного индекса стресса финансово-экономической системы

№ п.п.	Маркеры	Порядок расчета	Интерпретация
1	Маркер резистентности банковского сектора (MB)	$MB = \frac{\sigma_{BM}}{\sigma_M^2},$ где σ_{BM} – ковариация доходности фондовых активов банковского сектора и доходности фондового рынка в целом; σ_M^2 – дисперсия доходности фондового рынка.	Характеризует чувствительность доходности капитальных активов банковского сектора к изменчивости рыночных тенденций.
2	Маркер резистентности фондового рынка (MS)	$MS = Vol_M$	Характеризует уровень волатильности фондового рынка и ассоциированные с ней риски. Представляет собой стандартное отклонение доходности индекса Московской биржи.
3	Маркер резистентности валютного рынка (MC)	$MC = 0,45 \times Vol_{\frac{EUR}{RUR}} + 0,55 \times Vol_{\frac{USD}{RUR}},$ где $Vol_{\frac{EUR}{RUR}}$ – волатильность валютного курса евро по отношению к рублю; $Vol_{\frac{USD}{RUR}}$ – волатильность валютного курса доллара по отношению к рублю.	Характеризует риск для экономики, вызванный изменчивостью валютных курсов. Выбранные в формуле весовые коэффициенты (0,45 и 0,55) соответствуют структуре бивалютной корзины, которая является ориентиром при формировании денежно-кредитной политики Банка России
4	Маркер резистентности долгового рынка (MD)	$MD = R_L - R_S$ где R_L – доходность государственных облигаций со сроком до трех лет; R_S – доходность долгосрочных государственных облигаций свыше десяти лет.	Характеризует размах вариации между доходностями долгосрочных и среднесрочных государственных облигаций*.

Примечание: * В качестве исходных данных выступают данные доходности государственных облигаций, рассчитанные по криовой бескупонной доходности, позволяющие оценить устойчивость долгового рынка страны с учетом различных временных горизонтов в отношении долговых ценных бумаг, имеющих сходные характеристики.

Источник: разработано автором

Следует отметить, что отличительной особенностью разработанного инструментария от российского индекса волатильности (RTS Volatility Index) Московской биржи [9] является использование более широкого набора детерминант, вычисляемых на основе ежедневных данных или с более частой периодичностью в случае неопределенности. В то время как расчет RTS Volatility Index базируется исключительно на волатильности серии опционов на фьючерс на индекс РТС.

Результаты исследования

В качестве наглядной иллюстрации состояния применения предложенного методического инструментария для определения сводного показателя экономической нестабильности на рисунке 1 отражена динамика предложенного стресс-индекса за 1998–2025 гг.

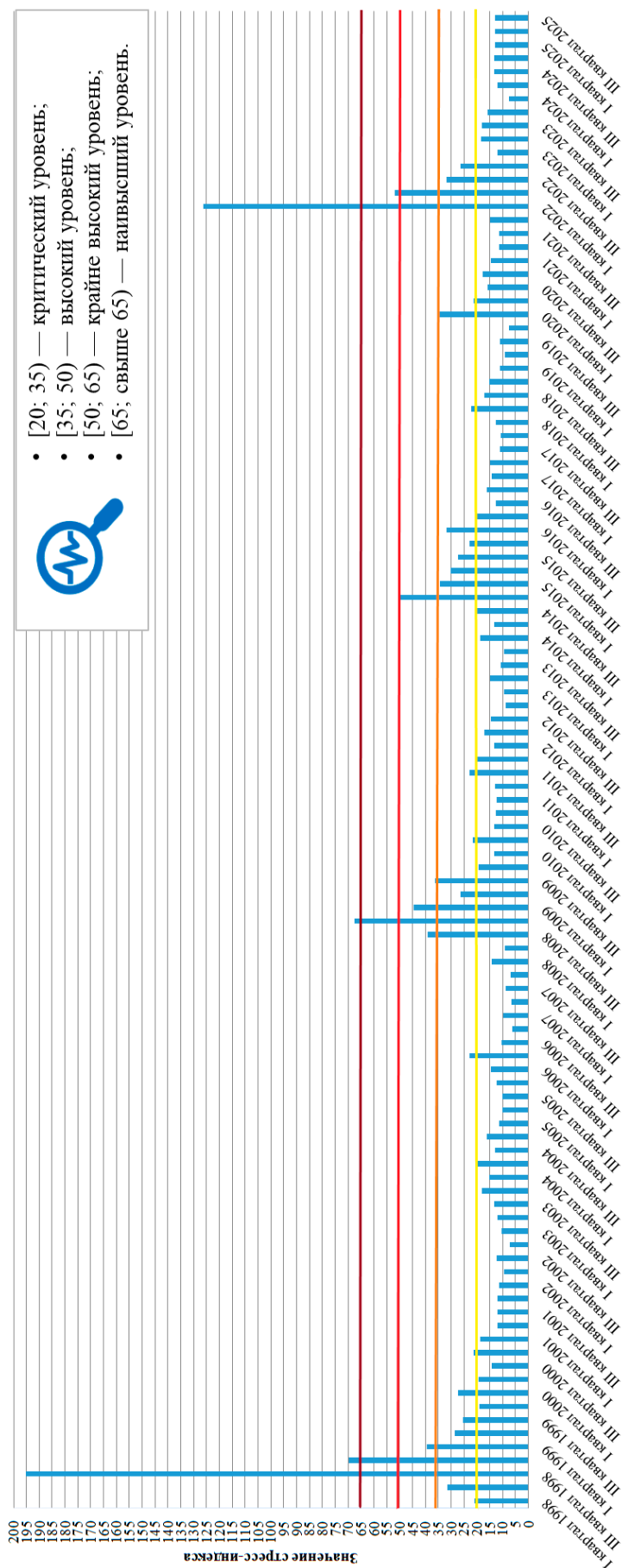


Рис. 1. Динамика разработанного стресс-индекса для оценки уязвимости угрозам экономической безопасности страны на основе детерминант рынка капитала

Источник: разработано автором

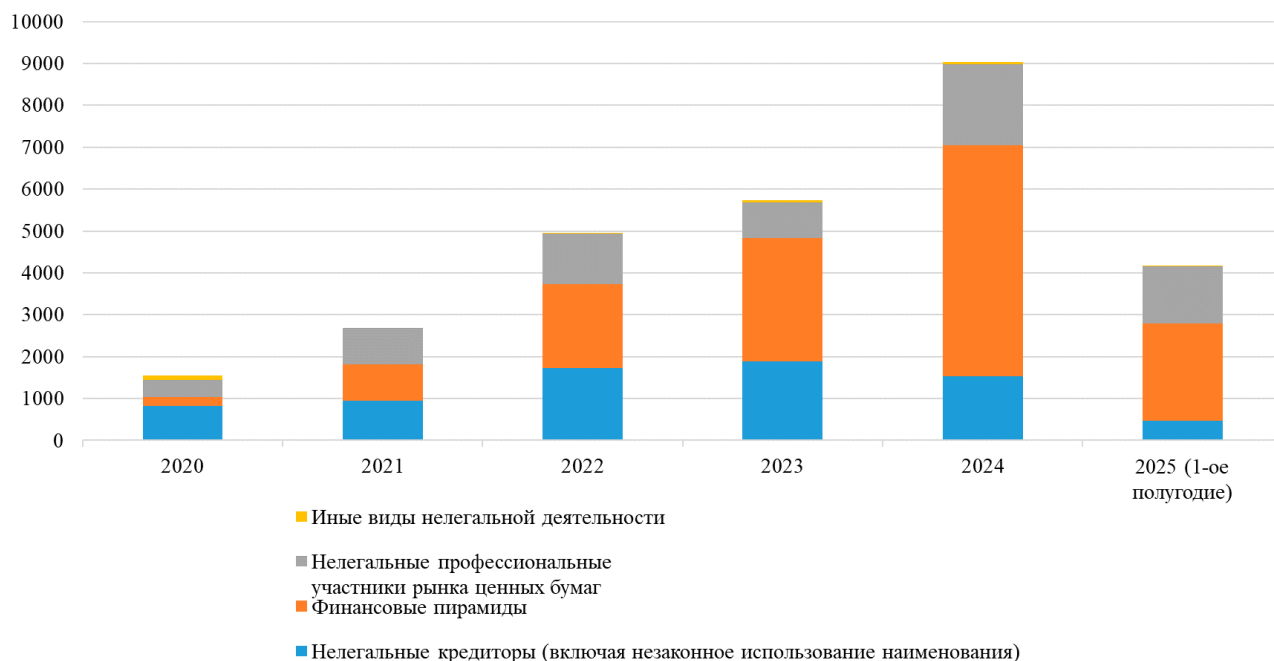


Рис. 2. Динамика количества выявленных случаев нелегальной деятельности на рынке капитала за 2020–2025 гг.

Источник: построено автором на основе данных Банка России [10]

Исследование динамики данного индикатора состояния рынка капитала позволило сделать вывод о его наличии у него способности идентифицировать и измерять силу воздействия финансовых кризисов на состояние экономики страны. В частности период 1998–1999 гг. был отмечен глубоким дефолтом; мировой финансовый кризис 2008–2009 гг. оказал серьезное воздействие на работу финансово-кредитной системы и экономики страны в целом; валютный кризис 2014–2015 гг. привел к значительному ослаблению национальной валюты и сопутствующим ему последствиям; коронакризис 2020–2021 гг. стал серьезным вызовом для финансово-бюджетной системы страны и необходимости всесторонней поддержки граждан и отдельных секторов экономики; начавшийся с 2022 г. и продолжающийся по настоящее время кризис, связанный с возникновением глобальных рисков и беспрецедентного санкционного давления.

Детальный анализ полученных данных демонстрирует возможность устанавливать пороговые значения в отношении построенного индекса, так, например, достижение им порогового значения, равного 20-ти, означает критический уровень «стресса» финансово-экономической системы, обусловленный синергетическим эффектом неблагоприятного воздействия факторов. Подобный уровень «стресса» требует незамедлительного реагирования мегарегуляторов экономики, поскольку превышение данного уровня будет вызывать быстрое распространение кризисных явлений на все сферы жизни как физических лиц, так и деятельность юридических лиц [2]. В связи с этим проведено ранжирование «стрессовых» уровней в виде «кризисных коридоров» (рисунок 1).

Рисунок 1 демонстрирует наивысший уровень «стресса» финансово-экономической системы в 1998 г. (195,14), что соответствует максимальному значению разработанного индекса за весь период исследования. В действительности, данный кризис является одним из самых тяжелых в истории страны, ассоциированный с дефолтом, девальвацией и полной перестройкой финансово-экономической системы. Также следует отметить, что наивысший уровень «стресса» финансово-экономической системы был отмечен в период мирового финансового кризиса в 2008 года (67,94) и в начале 2022 г.

В кризисный период 2014–2015 гг. был ассоциирован со сверхвысоким уровнем стресса, а именно значение стресс-индекса было зафиксировано на уровне 50,07. Данный кризис был связан со резким ослаблением российской национальной валюты, вызванный стремительным снижением мировых цен на нефть, от экспорта которой во многом зависит доходная часть бюджета России, а также введением экономических санкций в отношении России.

Кризис 2020–2021 гг., вызванный пандемией COVID-19, согласно предложенной классификации, был отмечен критическим уровнем финансово-экономического стресса. Наиболее уязвимыми к данному

кризису оказались государства со «слабой» здравоохранительной системой, экономикой долгового типа и ограниченными финансовыми возможностями для решения возникших социально-экономических проблем. При этом залогом эффективности перераспределения финансовых ресурсов для обеспечения стабильности функционирования предприятий и жизни населения являлась устойчивость государственной финансовой системы. В период пандемии COVID-19 возросла роль регионализации в сфере государственного бюджетного менеджмента для обеспечения экономической безопасности.

Следует отметить, что в кризисный период с 2022 г. по 2025 г. количество наложенных на российскую экономику санкций, а также в отношении юридических и физических лиц возросло с 4906 до 24387 [8]. Кроме того, следует отметить, что с 2022 г. наметился резкий рост нелегальной деятельности на рынке капитала, в частности, возросло число финансовых пирамид, нелегальных кредиторов и профессиональных участников рынка ценных бумаг, что приводит к росту рисков и угроз экономической безопасности, достигая синергетического эффекта (рис. 2).

Полученные данные подтверждают значимость исследований в области ранней диагностики финансово-экономической нестабильности, поскольку кризисные периоды ассоциированы с активизацией преступлений в финансово-кредитной сфере, а также нелегальных и теневых видов деятельности.

Выводы

В условиях роста угроз экономической безопасности страны первостепенную важность приобретает необходимость формирования основ стабильности экономического развития. В ходе исследования установлено, что разработанный стресс-индекс в полной мере отражает значимые для отечественной экономики кризисные явления и может быть использован для идентификации и диагностики рисков экономической безопасности, а также степени ее возможной дестабилизации. Эмпирическим путем выявлено, что достижение данным индикативным показателем определенных пороговых значений позволяет оценить вероятность возникновения финансово-экономической нестабильности и скорость ее распространения. Возможность оперативного отслеживания динамики данного индекса с ежедневной периодичностью дает возможность осуществлять прогнозирование кризисных явлений, а также своевременно разработать и реализовать смягчительные меры их воздействия [2]. Ранняя диагностика признаков развития кризисов является одной из необходимых обеспечительных мер антикризисного государственного управления.

Полученные результаты обладают научной и практической ценностью, поскольку они способствуют развитию методического инструментария в области прогнозирования финансово-экономической нестабильности и оценивания потенциала ее нежелательного воздействия на социально-экономическое положение в стране (в том числе скорость распространения), а также дают возможность оперативно реагировать на новые вызовы, стабилизировать экономику и реализовать меры поддержки населения и бизнеса.

Проведенное исследование может быть развито в направлении расширения набора детерминант (маркеров) состояния финансово-экономической системы и разработке многовекторной системы их оценки.

Литература

1. Данилов Ю.А., Пивоваров Д.А., Давыдов И.С. К вопросу о предвидении глобальных финансово-экономических кризисов // Финансы: теория и практика. 2020. № 24(1). С. 87-104. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-1-87-104 EDN: YBOVDS.
2. Кашина О.И., Пантюхина М.А. Формирование индекса стресса финансового рынка как индикатора финансовой нестабильности // Финансовая жизнь. 2022. № 4. С. 64-68. EDN: HIQSPH.
3. Куликов Д.М., Баранова В.М. Индекс финансового стресса для финансовой системы России // Деньги и кредит. 2017. № 6. С. 39-48. EDN: YRTNDX.
4. Яшина Н.И., Петров С.С., Кашина О.И., Прончатова-Рубцова Н.Н. Развитие методики ранней диагностики финансовых кризисов с использованием системы сигнальных экономических индикаторов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2020. Т. 4. № 13. С. 362-382. DOI: 10.24891/fa.13.4.362 EDN: IXSGQJ.
5. Kaminsky G., Lizondo S., Reinhart C. Leading Indicators of Currency Crises // IMF Staff Paper. 1998. Vol. 45. P. 1-48.
6. Lane P. Financial Globalisation and the Crisis // Open Economies Review. 2013. Vol. 24 (3). P. 555-580. DOI: 10.1007/s11079-012-9266-0 EDN: ABHMHF.
7. Raneem G.A. Predicting Financial Market Volatility with Modern Model and Traditional Model // Finance: theory and practice. 2025. Vol. 29 (2). P. 154-165.

8. Castillum.Ai: статистические данные о санкциях в отношении мировых экономик. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.castillum.ai/>, свободный (дата обращения: 20.10.2025).
9. Московская биржа: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/>, свободный (дата обращения: 20.10.2025).
10. Банк России: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/>, свободный (дата обращения: 20.10.2025).

УДК 332.1

АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ АГЛОМЕРАЦИЙ

В.О. Коротин, В.В. Меркурьев, Т.Л. Ким

ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева», Кемерово,
email: korotinv@kuzstu.ru

Аннотация. В статье исследуются особенности формирования и реализации региональной политики в сфере образования в условиях интенсивных агломерационных процессов. На основе системного и институционального подходов проанализированы ключевые дисбалансы, возникающие в образовательном пространстве агломераций: бюджетно-фискальные противоречия, управленческая асимметрия, пространственная стратификация ресурсного обеспечения и кадровая централизация. Эмпирической базой исследования выступили данные официальной статистики, стратегические документы и результаты мониторинга системы образования Кемеровской области — Кузбасса. Выявлены негативные экстерналии маятниковой образовательной миграции. Сформулированы перспективные направления совершенствования региональной образовательной политики, нацеленные на переход от изолированной модели к сетевой полицентрической системе управления образованием в агломерациях.

Ключевые слова: региональная образовательная политика, агломерация, человеческий капитал, пространственное развитие, межбюджетные отношения, маятниковая миграция, управление образованием.

ANALYSIS OF REGIONAL EDUCATIONAL POLICY IN THE CONTEXT OF AGGLOMERATION DEVELOPMENT

V.O. Korotin, V.V. Merkuriev, T.L. Kim

Kuzbass State Technical University T.F. Gorbachev, Kemerovo, email: korotinv@kuzstu.ru

Abstract. The article explores the features of the formation and implementation of regional policy in the field of education in the context of intensive agglomeration processes. Based on the systemic and institutional approaches, the key imbalances arising in the educational space of agglomerations are analyzed: budgetary and fiscal contradictions, managerial asymmetry, spatial stratification of resource provision, and personnel centralization. The empirical basis of the study was the data of official statistics, strategic documents, and the results of monitoring the education system of the Kemerovo Region — Kuzbass. The negative externalities of pendulum educational migration are identified. Promising areas for improving regional educational policy have been formulated, aimed at transitioning from an isolated municipal model to a networked polycentric system of education management in agglomerations.

Keywords: regional educational policy, agglomeration, human capital, spatial development, interbudgetary relations, pendulum migration, and education management.

Дата поступления статьи в редакцию: 01.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Современный этап пространственного развития российской экономики характеризуется устойчивой интенсификацией агломерационных процессов, которые выступают ключевым звеном поляризации социально-экономического строения регионов [1]. Эти процессы формируют качественно новые территориальные образования со сложной полицентрической структурой, характеризующейся интенсивными внутренними связями и глубоко интегрированными рынками труда, включая рынок образовательных услуг [2]. В этом контексте система образования перестает быть просто социальным институтом, превращаясь в стратегический актив, ответственный за воспроизводство и развитие человеческого капитала, что обуславливает необходимость декомпозиции образовательной политики до регионального и агломерационного уровней [3].

Актуальность исследования обусловлена глубоким институциональным пробелом в системе управления образованием в условиях агломераций. Действующее законодательство, регламентирующее вопросы управления и финансирования образования, остается ориентированным на отдельное муниципальное образование как первичный субъект управления и не учитывает специфику интенсивных межтеррито-

риальных связей [4]. Это порождает системные противоречия, ведущие к росту пространственного и социального неравенства в доступе к качественному образованию, что прямо противоречит конституционному принципу равных возможностей.

Цель исследования

Авторами проведен анализ теоретико-методологических основ и практических механизмов совершенствования региональной политики в сфере образования, адаптированных к вызовам агломерационного развития, на материалах Кемеровской области — Кузбасса.

В ходе исследования были решены следующие задачи:

1. Выявить и систематизировать ключевые дисбалансы и институциональные дисфункции в системе управления образованием в условиях агломерации.
2. Оценить масштабы и последствия маятниковой образовательной миграции как индикатора пространственного дисбаланса.
3. Сформулировать перспективные направления совершенствования региональной образовательной политики для условий Кузбасской агломерации.

Материал и методы исследования

Анализ региональной образовательной политики (РОП) в условиях агломерации требует применения комплекса научных подходов, позволяющих раскрыть ее сущность, внутренние противоречия и потенциал как фактора пространственного развития. В основе методологии лежит системный подход, который позволяет рассматривать агломерацию как целостную, динамичную, открытую систему, где образование является подсистемой, находящейся в тесной взаимосвязи с экономической, социальной и демографической подсистемами [5]. В рамках данного подхода РОП в агломерации предстает не как сумма муниципальных политик, а как свойство, возникающее из сложного взаимодействия ее элементов и обладающее синергетическим эффектом.

Институциональный подход предоставляет инструментарий для анализа формальных и неформальных правил, регулирующих взаимодействие субъектов образовательного процесса в агломерации [6]. Ключевой проблемой здесь выступает институциональный вакуум агломерационного уровня управления, при котором отсутствуют легитимные механизмы координации между муниципалитетами, что приводит к росту транзакционных издержек и системной неэффективности [4].

Теория человеческого капитала позволяет интерпретировать образование как инвестиционный процесс, результат которого — человеческий капитал, обладающий высокой мобильностью в рамках интегрированного рынка труда агломерации [7]. Это обуславливает феномен селективной миграции высококвалифицированных кадров и учащихся в ядро агломерации, что усиливает центр-периферийный градиент развития.

Теория новой экономической географии объясняет механизмы пространственной концентрации экономической активности, включая образовательные услуги, действием эффектов возрастающей отдачи от масштаба и снижением транзакционных издержек [8]. В образовательном контексте это проявляется в формировании «центров превосходства» в ядре агломерации и одновременной деградации образовательной инфраструктуры на периферии.

Синтез этих подходов позволяет сформировать комплексное видение РОП в агломерации как многомерного объекта управления, функционирование которого детерминировано действием разнонаправленных экономических, социальных и институциональных сил (рис. 1).

Кемеровская область — Кузбасс представляет собой репрезентативный пример для анализа проблем управления образованием в условиях полицентрической агломерации с ярко выраженной ресурсной специализацией. Ядро агломерации образуют города Кемерово и Новокузнецк, вокруг которых сформировалась плотная сеть городов-спутников и сельских поселений.

Основным институциональным противоречием является несоответствие между административным делением и реальными социально-экономическими связями. Муниципалитеты-«доноры» учащихся (Берёзовский, Топки, Юрга) несут расходы на содержание школьной сети, тогда как налоговые доходы (прежде всего НДФЛ) аккумулируются в бюджетах городов-«реципиентов» (Кемерово, Новокузнецк), предоставляющих рабочие места родителям этих учащихся [9]. Нормативно-подушевое финансирование лишь усугубляет этот дисбаланс, приводя к прямому сокращению объемов финансирования школ в муниципалитетах-«донорах» по мере оттока обучающихся.



Рис. 1. Концептуальная схема анализа региональной образовательной политики в условиях агломерации

Таблица 1

Динамика численности учащихся и объема субсидий на общеобразовательную деятельность в разрезе муниципалитетов Кузбасской агломерации (2020-2024 гг.)

Муниципальное образование	Численность обучающихся, тыс. чел.	Численность обучающихся, тыс. чел.	Изменение, %	Объем субсидий, млн руб.	Объем субсидий, млн руб.	Изменение, %
	2020г.	2024г.		2020г.	2024г.	
г. Кемерово (ядро)	84,9	88,7	+4,5%	8012,4	8625,8	+7,7%
г. Новокузнецк (ядро)	78,2	80,9	+3,5%	7396,1	7815,2	+5,7%
Берёзовский гор. округ (периферия)	11,8	10,4	-11,9%	1087,3	987,6	-9,2%
Топкинский район (периферия)	8,3	7,3	-12,0%	765,5	695,8	-9,1%

Проведенный анализ показывает, что города-ядра продолжают наращивать как численность обучающихся, так и объемы финансирования. В г. Кемерово прирост численности обучающихся, составил 4,5% за период 2020-2024 гг., а объем субсидий вырос на 7,7%. Происходит углубление кризиса периферийных территорий. В Берёзовском городском округе и Топкинском районе наблюдается ускорение темпов сокращения как контингента учащихся (до -11,9% и -12,0% соответственно), так и объемов финансирования (до -9,2% и -9,1%).

Разрыв в динамике финансирования между ядром и периферией продолжает увеличиваться. Если в 2020-2023 гг. разница в темпах роста составляла около 16%, то за период 2020-2024 гг. этот разрыв достиг 17%.

Сокращение численности обучающихся в перифериях превышает средние региональные показатели, что свидетельствует о целенаправленном перераспределении образовательных потоков в пользу городов-ядер.

Концентрация высококвалифицированных педагогических кадров и современных материально-технических ресурсов в ядре агломерации приводит к усилению депрессивности периферийных образовательных систем.

Таблица 2

Показатели ресурсного и кадрового обеспечения школ в ядре и на периферии Кузбасской агломерации (2024 г.)

Показатель	Города-ядра (Кемерово, Новокузнецк)	Периферийные муниципалитеты	Разрыв, п.п.
Кадровый потенциал			
Доля учителей с высшей квалификацией, %	61,3	24,7	36,6
Средний возраст пед. состава, лет	40,9	53,9	13,0
Доля учителей до 35 лет, %	28,4	11,2	17,2
Вакансии по математике, физике, информатике, % от штатной численности	3,8	18,5	14,7
Материально-техническая база			
Доля школ, имеющих современные лаборатории для естественно-научных дисциплин, %	92,5	52,3	40,2
Доля школ, требующих кап. ремонта, %	15,2	45,8	30,6
Обеспеченность ПК (учеников на 1 ПК)	2,1	4,8	2,7
Скорость интернет-соединения (Мбит/с)	98,7	32,4	66,3
Финансовые показатели			
Средняя заработная плата учителей, руб.	58 400	42 300	16 100
Расходы на уч. м-лы на 1 ученика в год, руб.	12 500	7 800	4 700
Инновационная активность			
Доля школ, реализующих углубленное изучение предметов, %	67,8	15,3	52,5
Участие в федеральных инновационных проектах (кол-во школ)	42	8	34

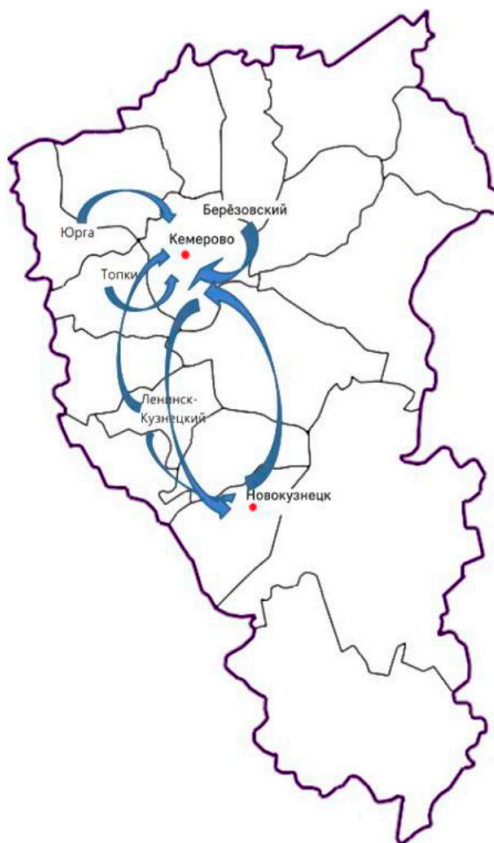


Рис. 2. Схема основных потоков маятниковой образовательной миграции в агломерациях Кузбасса

Анализ показывает, что разница в доле учителей высшей категории между ядром и периферией увеличилась с 31,5 п.п. в 2023 г. до 36,6 п.п. в 2024 г. На периферии сохраняется критическое старение кадров – средний возраст 53,9 года.

Разрыв в скорости интернет-соединения составляет 66,3 Мбит/с, что существенно ограничивает возможности дистанционного обучения в периферийных школах.

Доля школ, требующих капитального ремонта, на периферии в 3 раза выше, чем в городах-ядрах (45,8% против 15,2%).

Только 15,3% периферийных школ реализуют программы углубленного изучения предметов против 67,8% в ядре агломерации.

Разница в заработной плате учителей составляет 16 100 руб., что создает мощный экономический стимул для миграции квалифицированных кадров в центр агломерации.

Еще одной проблемой образовательного пространства в условиях агломерации Кузбасса является маятниковая образовательная миграция. Маятниковая миграция является рациональной реакцией домохозяйств на пространственную дифференциацию качества образования. В Кузбасской агломерации ежедневно около 15 тысяч обучающихся совершают регулярные поездки для получения образования в учреждениях Кемерово и Новокузнецка [10]. Это порождает ряд негативных экстерналий:

1. Прямые транспортные расходы семей (3-5 тыс. руб./мес. на ребенка) и общественные затраты на развитие перегруженной транспортной инфраструктуры.

2. «Транспортная усталость» обучающихся, снижение учебной мотивации, сокращение времени на самообразование и внеурочную деятельность. Исследования показывают, что обучающиеся, проводящие в дороге более часа в день, имеют на 15-20% меньше свободного времени.

3. Переполненность школ в ядре (наполняемость классов до 32-35 человек при норме 25) и хроническая недозагруженность школ на периферии.

Результаты исследования

Механизмы и направления совершенствования региональной образовательной политики в условиях агломерации. Преодоление выявленных дисбалансов требует не точечных мер, а разработки комплексной системы механизмов пространственного выравнивания, адаптированной к агломерационной специфике Кузбасса.

Необходимо создание легитимных органов управления образованием на надмуниципальном уровне. Наиболее перспективными представляются:

1. Агломерационный образовательный совет при Губернаторе Кузбасса с делегированием ему полномочий по координации стратегического планирования, разработке единых стандартов качества и организации сетевого взаимодействия.

2. Образовательные округа, объединяющие территории нескольких муниципалитетов в рамках единого плана развития образования. Эта модель позволяет консолидировать ресурсы и управленческие усилия.

3. Межмуниципальные соглашения о сотрудничестве в конкретных сферах: организация подвоза учащихся, совместное использование инфраструктуры, проведение олимпиад.

Требуется переход к агломерационно-ориентированным моделям финансирования:

1. Введение агломерационных поправочных коэффициентов в нормативы подушевого финансирования, учитывающих миграционную нагрузку на «донорские» территории и бюджетную нагрузку на «реципиентные».

2. Создание Целевого фонда развития образования Кузбасской агломерации, формируемого за счет взносов бюджетов всех входящих в нее муниципалитетов, средств регионального бюджета и внебюджетных источников. Фонд должен финансировать совместные инфраструктурные проекты и программы поддержки педагогов.

3. Внедрение принципа «финансирование по результатам» в сочетании с поддержкой малокомплектных школ на периферии агломерации.

Ключевым направлением является развитие сетевых форм организации образовательного процесса:

1. Создание сетевых образовательных комплексов, обеспечивающих доступ учащихся и педагогов периферийных школ к ресурсам ядра: лабораториям вузов, технопаркам «Кванториум», центрам «ИТ-куб». Опыт проекта «Сетевая школа» в Кузбассе требует масштабирования.

2. Внедрение системы «педагогического роуминга», при котором преподаватели из сильных школ ядра ведут отдельные курсы в школах периферии, в том числе с использованием дистанционных технологий.

3. Реализация совместных межмуниципальных программ, таких как «Агломерационный инженерный класс» или «Школа лидеров агломерации», нацеленных на выявление и поддержку одаренных детей со всей территории [11,12].

Выводы

Проведенное исследование позволило выявить системный характер дисбалансов в региональной образовательной политике, обостряющихся в условиях агломерационного развития Кузбасса. Установлено, что действующая модель управления, замкнутая на уровне отдельных муниципалитетов, не отвечает современным вызовам, порождаемым интенсивными межтерриториальными связями. Это проявляется в бюджетно-фискальных противоречиях, управленческой асимметрии, резкой стратификации ресурсного обеспечения и кадрового потенциала, а также в масштабной маятниковой образовательной миграции, несущей значительные экономические и социальные издержки.

В качестве основного направления совершенствования региональной политики в сфере образования предложен переход от изолированной муниципальной модели к сетевой полицентрической системе управления, основанной на принципах межмуниципальной кооперации.

Литература

1. Зубаревич Н.В. Регионы России: неравенство, кризис, модернизация. М.: Независимый институт социальной политики, 2010. 160 с. ISBN: 978-5-903599-10-3 EDN: VNFDJX.
2. Региональная экономика: вызовы, приоритеты, стратегические ориентиры: Коллективная монография. Екатеринбург: УрГЭУ, 2017. 327 с.
3. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. — 4-е изд. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 495 с.
4. Таболин В.В. Город в науке: библиография научных исследований городов и процессов урбанизации. М.: Юстицинформ, 2024. 300 с. ISBN: 978-5-7205-2098-4 EDN: USUHHM.
5. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. М.: Наука, 1973. 270 с. EDN: RVCMPR.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с. ISBN: 5-88581-006-0 EDN: YQDVYE.
7. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. — 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 412 p.
8. Krugman P. Geography and Trade. — Leuven: Leuven University Press; Cambridge: MIT Press, 1993. 156 p.
9. Горюшкина Е.А., Лавровский Б.Л., Мельникова Л.В. и др. Региональный менеджмент: учебное пособие / под ред. В. А. Крюкова, Б. Л. Лавровского. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2019. 405, [1] с. ISBN: 978-5-7782-3951-7 EDN: RWITVV.
10. Транспортная стратегия Кемеровской области на период до 2030 года. Кемерово: Администрация Правительства Кузбасса, 2021. 210 с.
11. Меркурьев В.В. Организационно-экономические основы развития агломераций муниципальных образований: теория и методология: дис. ... докт. экон. наук. Барнаул, 2022. 370 с. EDN JXIGEG.
12. Меркурьев В.В., Мягков Е.В. Развитие агломераций: этапы, отечественные и зарубежные практики // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2022. № 3(71). EDN: NYUIIU.
13. Меркурьев В.В., Томилин К.В. Проблемы развития сельского хозяйства старопромышленного региона // Вестник Кемеровского государственного сельскохозяйственного института. 2016. № 6. С. 155-161. EDN: WBUFMJ.
14. Меркурьев В.В., Мягков Е.В., Косинский П.Д., Томилин К.В. Анализ социально-экономического развития регионов Сибирского федерального округа // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2022. № 4(72). EDN: LRRRFE.

УДК 336.7, 338.27

АНАЛИЗ ДЕТЕРМИНАНТ ЦЕНОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ ДЛЯ ЕГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

О.И. Кашина, К.Е. Торохов

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, email: oksana_kashina@mail.ru, kirill_torohov@mail.ru

Аннотация. Исследование направлено на изучение зависимости цен обыкновенных акций от различных макроэкономических и микроэкономических параметров, а также формирование эконометрической модели для последующего применения с целью принятия инвестиционных решений и прогнозирования ценовых тенденций на фондовом рынке. В статье проводятся количественный и качественный анализ влияния факторов на акции, а также проверка гипотезы о тесной взаимосвязи с регрессионными параметрами. На основе проведенного анализа предлагается факторная модель ценовых изменений на фондовом рынке. В результате тестирования прогнозных свойств разработанной модели на примере акций, котирующихся на американском фондовом рынке, подтверждена ее эффективность и применимость на практике.

Ключевые слова: цены акций, факторная модель, прогнозирование, инвестиции, фондовый рынок.

ANALYSIS OF THE DETERMINANTS OF PRICE TRENDS IN THE MODERN STOCK MARKET FOR ITS FORECASTING

O.I. Kashina, K.E. Torokhov

National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, email: oksana_kashina@mail.ru, kirill_torohov@mail.ru

Abstract. This study aims to examine the dependence of common stock prices on various macroeconomic and microeconomic parameters, as well as to develop an econometric model for subsequent application in investment decision-making and forecasting stock market price trends. The article provides a quantitative and qualitative analysis of the influence of these factors on stocks, as well as testing the hypothesis of a close relationship with regression parameters. Based on this analysis, a factor model of stock market price changes is proposed. Testing the predictive properties of the developed model using stocks listed on the US stock market confirmed its effectiveness and applicability.

Keywords: stock prices, factor model, forecasting, investments, stock market.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Динамика цен акций на фондовом рынке представляет собой сложную систему, подверженную множеству внутренних и внешних воздействий. Инвесторы заинтересованы в поиске надежного источника пассивного дохода и предсказуемости поведения фондового рынка, поскольку принятие инвестиционных решений зависит от понимания закономерностей ценообразования активов. Несмотря на значительное количество исследований, посвященных факторам, определяющим цены акций, проблема остается актуальной вследствие постоянно меняющихся условий внешней среды и появления новых инструментов анализа.

В статье Маркова А.А. [5] было проведено исследование зависимости состояния фондового рынка Российской Федерации, следовательно, и зависимость цен акций, по индексу Московской биржи (ИМОЕХ) от макроэкономических показателей. В данной работе были выявлены наиболее значимые для изменения ценовых тенденций показатели: уровень инфляции, ключевая ставка, валютный курс. Корреляции между вышеуказанными факторами и индексом Московской биржей следующие:

- по уровню инфляции — средняя положительная связь;
- по ключевой ставке — сильная отрицательная связь;
- по валютному курсу — сильная положительная связь.

Исходя из этого, можно сказать, что макроэкономические показатели могут существенно влиять на фондовый рынок [5].

Эконометрический подход позволяет количественно оценить влияние различных факторов на изменение цен акций путем построения регрессионных моделей, учитывающих широкий спектр переменных. Для углубленного изучения вопроса предлагается использование эконометрических моделей, позволяющих учитывать одновременно большое число факторов и взаимодействий между ними — множественные регрессии.

Альтернативами эконометрическим методам являются методы кластеризации, искусственного интеллекта, с помощью которых возможно анализировать динамику цен акций или исследовать их связи с прочими параметрами. В научной литературе представлено значительное количество исследований, посвященных применению моделей описания динамики цен акций как отечественного, так и зарубежных фондовых рынков. В рамках исследований авторы тестируют различные модели с использованием разнообразных факторов [1–8]. Так, Колесник Д.В. в своей работе [1] по анализу поведения котировок использовал кластеризацию. Автор разделил свои данные на два кластера с отрицательными и положительными значениями. После были построены графики зависимости факторов. В итоге автор пришел к выводу, что кластеризация как единственный метод для анализа и прогноза не подходит и необходимо использовать большее количество методов машинного обучения [1].

Одним из распространенных методов в области машинного обучения является метод долговременной краткосрочной памяти LSTM (Long Short-Term Memory), позволяющий точно выявлять факторы для построения долгосрочных зависимостей и предсказания цен в будущем на основе анализа временных рядов и обнаруживаемых паттернов. Авторы исследования [8] разработали гибридную модель, сочетающую в себе два вида нейронных сетей: для извлечения пространственно-временных особенностей графиков цен и для обработки последовательных зависимостей временного ряда. Авторы пришли к выводу о высокой точности модели и отметили перспективность дальнейшей разработки.

Несомненным преимуществом эконометрической модели является возможность проводить анализ, сохраняя прозрачность и доступность интерпретации причин полученных выходных данных. Выбор эконометрического подхода также обусловлен возможностью интеграции эмпирических наблюдений с фундаментальной финансовой теорией, обеспечивающей надежность и обоснованность принимаемых инвесторами решений. В связи с этим одной из актуальных научных проблем является формирование объективных и точных моделей, сохраняющих свою работоспособность в различных экономических условиях.

Цель исследования

Цель исследования состоит в разработке и диагностике параметров многофакторной регрессионной модели поведения цен акций на фондовом рынке, а также тестировании ее прогнозов путем сопоставления полученных результатов с фактическими. Эффективность и практическая значимость модели подразумевает корректное предсказание движения цен акций в будущем.

Материал и методы исследования

Следуя указанной выше логике проведения исследования, в первую очередь, был осуществлен отбор обыкновенных акций компаний — «голубых фишек» для эмпирического анализа. С этой целью были отобраны фондовые активы компаний, входящих в один из ключевых индексов, отражающий общее состояние развитого фондового рынка — индекс Доу Джонса (Dow Jones Industrial Average — DJIA). Отобранные акции компаний представлены в таблице 1, каждая из них принадлежит к различным отраслям экономики, что отражает структуру современной экономики США.

Таблица 1

Анализируемые акции и их принадлежность к секторам экономики

Акции (тикеры)	Эмитент	Сектор экономики
CVX	Chevron Corp	Энергетика
MMM	3M Company	Нециклические компании
AMGN	Amgen Inc	Здравоохранение
CAT	Caterpillar Inc	Промышленность
AXP	American Express Company	Финансы

Следующим шагом являлось составление факторной модели цен акций данных компаний. При разработке модели параметры были усреднены до квартальных значений. В качестве зависимой переменной выступала изменчивость цен акций.

Значения дивидендных доходностей акций и показателей прибыли на акцию были рассчитаны на основе финансовой отчетности компаний, а также исторических данных NASDAQ и NYSE. Значения инфляции рассчитывались как средние квартальные значения на основе ежемесячных данных. Горизонт исследования сформированной модели затрагивал период с 01.01.2020 г. по 31.12.2024 г. (включительно).

Для того, чтобы оценить точность модели, были определены соответствующие метрики и проведены тесты в программном пакете для эконометрического анализа Gretl. Были рассчитаны коэффициенты детерминации (R^2), показывающие доли дисперсии зависимой переменной. Далее, был проведен F-тест для проверки общей значимости модели. Также проводился тест Дарбина-Вотсона (Durbin-Watson test) для выявления автокорреляции первых порядков среди остатков модели и проверка на отсутствие гетероскедастичности с помощью теста Уайта (White's test) для оценки постоянства дисперсий случайных членов уравнения.

Затем, проводилось количественное тестирование мультиколлинеарности (Variance Inflation Factor) детерминант модели для выявления степени зависимости каждого фактора от остальных факторов в модели. Данные тесты позволили провести проверку адекватности моделей множественной регрессии для избежания возможных ошибок в точности дальнейших прогнозов.

Включение индекса DJIA в эконометрическую модель в качестве объясняющей переменной оказалось невозможным ввиду наличия мультиколлинеарности, так как данный индекс формируется на основе цен акций тех же компаний, динамика которых подлежит анализу, следовательно, возникает высокая корреляция между показателями индекса и анализируемыми акциями. Такое дублирование информации негативно сказывается на точности оценок коэффициентов модели и затрудняет интерпретацию результатов. Вследствие этого было принято решение исключить индекс DJIA из состава объясняющих переменных, сосредоточив внимание на других значимых факторах. По этой же причине из модели было исключено множество других параметров, не отвечающих требованиям адекватности модели.

Модель сформирована на основе учета следующих факторов: количество акций; сумма дивидендных выплат; дивидендная доходность (Dividend Yield); свободный денежный поток FCF (Free Cash Flow); коэффициент выплаты дивидендов DPR (Dividend Payout Ratio); рентабельность собственного капитала ROE (Return on Equity); показатель прибыли на акцию EPS (Earnings Per Share), уровень инфляции в США (Inflation Rate).

Выбор факторов для эконометрической модели обоснован рядом теоретических положений и практических соображений, применяемых в финансовой экономике и корпоративном управлении. Параметр количество акций (Market Capitalization) отражает рыночную капитализацию компании и влияет на стоимость акции косвенно через общий спрос и предложение. Сумма выплачиваемых дивидендов, отражая отношение выплачиваемых дивидендов к рыночной стоимости акций, повышает привлекательность ценной бумаги для инвесторов, стремящихся получить стабильный доход. Дивидендная доходность представляет собой отношение выплачиваемых дивидендов к рыночной стоимости акции. Высокая дивидендная доходность привлекает инвесторов, стремящихся получать стабильный доход, и повышает привлекательность ценной бумаги, а также способствует росту цены акции, особенно среди консервативных инвесторов. Свободный денежный поток выступает индикатором финансового «здоровья» компании и отражает реальную наличность, доступную для распределения инвесторам или на развитие компании. DPR отражает долю чистой прибыли, выплачиваемую в виде дивидендов, его высокое значение может указывать на стабильные дивидендные выплаты, что повышает привлекательность акции. ROE отражает эффективность использования компанией-эмитента собственного капитала для получения прибыли, часть которой отправится на дивидендные выплаты. EPS отражает эффективность управления бизнесом и прибыльность компании, повышение этого параметра сигнализирует инвесторам о хорошем финансовом состоянии эмитента и перспективах роста доходов акционеров, что также делает акции более привлекательными для инвестирования. Инфляция отражает влияние инфляционных процессов на рынок ценных бумаг и их покупательную способность, в модели выступает как отражение экономической ситуации, влияющей на настроения инвесторов на фондовом рынке. Таким образом, вышеперечисленные факторы оказывают влияние на динамику цен акций и позволяют проанализировать ее, поэтому целесообразно их включение в эконометрическую модель.

Результаты исследования

В ходе исследования были проведены тесты на гетероскедастичность и мультиколлинеарность, по результатам которых было выявлено их отсутствие, что указывает на корректность составленной модели, а также надежность полученных оценок.

Далее, был рассчитан коэффициент R^2 , отражающий процент вариаций цен акции от регрессионных параметров (табл. 2).

Таблица 2

Коэффициенты детерминации полученных моделей в отношении анализируемых акций компаний

Показатель	Акции (тикеры)				
	CVX	MMM	AMGN	CAT	AXP
R^2	0,97	0,93	0,96	0,93	0,97

Полученные коэффициенты свидетельствуют о том, что цены исследуемых акций более, чем на 90% объясняются изменением величин регрессионных факторов.

Также в ходе исследования был проведен корреляционный анализ зависимости изменчивости цен акций для выявления связей между параметрами модели и оценки их влияния (табл. 3).

Таблица 3

Корреляционный анализ цен акций анализируемых компаний

Показатели	Акции (тикеры)				
	CVX	MMM	AMGN	CAT	AXP
Количество акций в обращении	-0,0807	0,8126	-0,5538	-0,8802	-0,8268
Сумма дивидендных выплат	0,8730	0,3296	0,7576	0,8479	0,7679
Дивидендная доходность	-0,9013	-0,6736	-0,2360	-0,7302	0,6955
FCF	0,5370	0,1647	-0,0711	0,5233	0,1211
DPR	0,4517	0,0265	-0,2559	0,6642	-0,4736
ROE	0,9149	0,6001	-0,2007	0,7526	0,6868
EPS	0,8087	-0,0059	0,5145	0,8527	0,7729
Инфляция	0,5343	0,0211	-0,1675	-0,0197	0,1355

По результатам анализа наибольшее влияние на изменчивость цен акций в целом оказывают такие параметры, как количество акций в обращении и сумма дивидендных выплат (их коэффициенты корреляции показали в основном положительные сильные связи).

Для оценки практической значимости модели была проведена диагностика ее прогнозных свойств, которая проводилась на основе метода точечного прогноза с использованием коэффициентов пересечения, рассчитанных в ходе регрессионного анализа, что позволило оценить жизнеспособность модели на практике (табл. 4).

Таблица 4

Сопоставление прогнозируемых и фактических значений цен акций

Акции (тикеры)	Прогнозные значения, USD	Фактические значения, USD	RMSE, %
CVX	154,31	154,84	0,374767
MMM	143,53	149,19	4,002224
AMGN	278,06	284,88	4,822468
CAT	358,12	353,75	3,090057
AXP	292,152	300,18	4,969546

В таблице 4 представлено сравнение прогнозируемых и фактических значений цен анализируемых акций. Анализ данных показывает, что прогнозируемые значения в целом близки к фактическим, что свидетельствует о высокой точности модели прогнозирования. Однако, для некоторых акций, таких как CVX и AXP, наблюдаются более значительные расхождения, что может указывать на необходимость дальнейшего улучшения модели для этих конкретных компаний. В целом, стандартная ошибка не превышает 5%, результаты подтверждают эффективность предложенной модели для прогнозирования цен акций.

Выводы

В процессе исследования были выявлены и проанализированы основные факторы, влияющие на динамику цен акций компаний США, установлено, что наибольшее влияние на динамику цен акций оказывают количество акций в обращении, суммы дивидендных выплат наряду с другими значимыми факторами. Был проведен комплексный анализ влияния, как внутренних показателей корпоративной отчетности компаний, так и внешнего влияния инфляционных процессов на динамику. Результаты про-

веденного анализа показали значительную зависимость динамики цен обыкновенных акций крупных американских компаний от перечисленных факторов.

На основании проведенных расчетов была построена эконометрическая модель, включающая различные детерминанты, тесты для оценки ошибок модели позволили повысить точность прогнозирования цен акций. Модель прошла проверку на адекватность и показала хорошие прогнозные свойства. Установлено, что сочетание экзогенных и эндогенных переменных в модели способно рассчитывать корректные прогнозы.

Тем не менее, необходимо отметить, что модель не учитывает возможные внешние шоки, в связи с этим дальнейшие шаги в развитии данного направления предполагают увеличение количества рассматриваемых факторов, проведение аналогичных исследований на других фондовых рынках (в частности, на российском фондовом рынке и других развивающихся фондовых рынках) и изучение возможностей адаптивного моделирования. Важность исследования подтверждается отсутствием единого общепринятого списка значимых факторов, действующих на фондовом рынке, что создает широкие перспективы для дальнейших научных разработок.

Обоснованность предлагаемого направления исследований подчеркивает необходимость перехода от упрощенных схем прогнозирования к комплексному анализу всех существенных элементов, формирующих цену акций. Развитие предложенной модели позволит участникам рынка получать более точные и надежные прогнозы для краткосрочного инвестирования, а также повысить уровень управляемости рисками. Таким образом, научные и практические итоги настоящей работы открывают новые горизонты для исследователей и инвесторов, стремящихся глубже понять механизмы функционирования фондового рынка.

Литература

1. Колесник Д. В. Анализ поведения графика котировок с помощью применения методов кластеризации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 4 (44). С. 20-24. EDN: QSNLJS.
2. Рудзейт О.Ю., Зайнетдинов А.Р., Недяк А.В., Рагулин П.Г. Прогнозирование цены акции с помощью метода регрессионного анализа // Отходы и ресурсы. 2020. № 4. С. 14. DOI: 10.15862/14INOR420 EDN: OELLVL.
3. Тушев А.Н., Юдин Д.А. Прогнозирование цен акций фондового рынка // Измерение, контроль, информатизация: материалы XXIV Международной научно-технической конференции (Барнаул, 19 мая 2023 г.). Барнаул: Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова, 2023. С. 217-223. EDN: WDBHCM.
4. Хромова А.В. Применение регрессионного анализа в прогнозировании котировок акций // Вектор экономики. 2020. № 12(54). С. 21. EDN: MLIILL.
5. Марков А.А. Влияние макроэкономических факторов на состояние фондового рынка России // Вектор экономики. 2020. № 2.
6. Shen J., Shafiq M. Short-term stock market price trend prediction using a comprehensive deep learning system. 2020. Vol. 7. № 1. P. 1-33.
7. Suleimen A. Developing an artificial neural network model for stock price prediction using prices of competitors. 2022. № 37. P. 1207-1217.
8. Wenjie L., Jiazheng L., Yifan L., Aijun S., Jingyang, W. A CNN-LSTM-Based Model to Forecast Stock Prices, 2020. P. 6622927.

ЭКОСИСТЕМА НАУЧНОГО ВОЛОНТЁРСТВА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ВОЛОНТЁРАМИ**В.В. Кирей**

Независимый эксперт, Москва, email: Kirey-v@mail.ru

Аннотация. В последние десятилетия в мире широкое распространение получили научные проекты, реализуемые в рамках концепции «Citizen Science». В Российской Федерации с 2022 года регламентированным термином для научно-исследовательских проектов, соответствующих международной классификации «Citizen Science», является «научное волонтерство». Участие представителей общественности, не являющихся профессиональными учёными в научно-исследовательских проектах, является одним из ключевым элементов повышения эффективности и значимости проектов научного волонтерства в Российской Федерации. В связи с этим стратегии привлечения, развития и удержания научных волонтеров в рамках проекта научного волонтерства имеет решающее значение для достижения целей проекта научного волонтерства. В мире изучение стратегий управления волонтерами началось в середине XX века и быстро развивалось благодаря взрывному росту числа исследований и инноваций в области управления персоналом. За последние десятилетия в мире были разработаны различные модели управления волонтерами. Целью данной статьи является адаптация наиболее эффективных моделей управления волонтерами для применения их в проектах научного волонтерства. В рамках достижения поставленной цели в первой части статьи представлено краткое описание наиболее распространённых моделей управления волонтерами, а во второй части статьи представлены адаптированные для проектов научного волонтерства модели управления научными волонтерами ISOTURE, GEMS и POP.

Ключевые слова: научное волонтерство, научный волонтер, гражданская наука, проект научного волонтерства, управление волонтерами, теоретические модели управления волонтерами.

SCIENCE VOLUNTEERING ECOSYSTEM: THEORETICAL MODELS OF VOLUNTEER MANAGEMENT**V.V. Kirey**

Independent expert, Moscow, email: Kirey-v@mail.ru

Abstract. In recent decades, scientific projects implemented within the framework of the “Citizen Science” concept have become widespread in the world. In the Russian Federation, since 2022, the regulated term for research projects that comply with the international classification “Citizen Science” is “scientific volunteering”. The participation of members of the public who are not professional scientists in research projects is one of the key elements in increasing the effectiveness and relevance of scientific volunteering projects in the Russian Federation. In this regard, strategies for attracting, developing, and retaining science volunteers through a science volunteer project are critical to achieving the goals of a science volunteer project. In the world, the study of volunteer management strategies began in the middle of the 20th century and has developed rapidly due to the explosive growth in the number of research and innovations in the field of personnel management. Over the past decades, various models of volunteer management have been developed around the world. The purpose of this article is to adapt the most effective models of volunteer management for their application in scientific volunteering projects. As part of achieving this goal, the first part of the article provides a brief description of the most common volunteer management models at the time of writing, and the second part of the article presents the ISOTURE, GEMS, and POP models of volunteer science management adopted for science volunteer projects.

Keywords: scientific volunteering, science volunteer, citizen science, scientific volunteering project, volunteer management, theoretical models of volunteer management.

Дата поступления статьи в редакцию: 27.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Будучи совместным проектом научного сообщества и общественности, проекты научного волонтерства позволяют исследователям отвечать на вопросы и собирать данные, на которые сложно ответить и получить доступ с помощью традиционных методов исследования. Научное волонтерство — это мощный

инструмент, управления знаниями в современном мире. Научное волонтерство является инструментом взаимодействия, направленным на достижение образовательных целей, и может положительно влиять на поведение волонтеров [1-4]. Научное волонтерство может помочь людям понять научно-исследовательский процесс и тем самым укрепить доверие между общественностью и учеными, способствуя тем самым развитию науки и технологий. Научное волонтерство может сыграть ключевую роль в формировании научных знаний и поддержке экологических и социальных действий, необходимых для решения сложных и многогранных проблем, с которыми сталкивается мир в XXI веке.

Волонтеры играют основополагающую роль в научном волонтерстве, и эффективное управление научными волонтерами является важнейшим аспектом достижения целей проекта научного волонтерства. Большинство существующих передовых практик управления волонтерами в проектах «Citizen Science» (научном волонтерстве) основаны на теоретических моделях управления волонтерами, разработанными за последние 50 лет. Разработка теоретических моделей управления волонтерами началось во второй половине XX века и быстро развивалось благодаря взрывному росту числа исследований и инноваций в области управления персоналом [5]. Изучение существующих теоретических моделей управления волонтерами с целью создания на их основе теоретических моделей управления научными волонтерами способствует повышению эффективности проектов научного волонтерства.

За последние десятилетия наибольшее распространение получили несколько теоретических моделей управления волонтерами, позволяющих создать наиболее эффективные структуры волонтерских программ. К ним относятся: ISOTURE (I. Identification; S. Selection; O. Orientation; T. Training; U. Utilization; R. Recognition; E. Evaluation); POP (P. Preparation; E. Engagement; P. Perpetuation); GEMS (G. Generating; E. Educating; M. Mobilizing; S. Sustaining). К списку теоретических моделей управления волонтерами, разработанными и применяемыми за последние 50 лет, относятся: L-O-O-P; 4-H Volunteer Program Model [6]; Volunteer Management Cycle [7]; Volunteer Professional Model for Human Services Agencies and Counselors model [8]; Bridge from Dreams to Reality [9], Master Volunteer Life Cycle Model [10].

Обзор существующих теоретических моделей управления волонтерами

Исторически менеджеры волонтерских проектов брали на себя обязанности, связанные с выявлением, отбором, адаптацией, обучением, вовлечением, признанием и оценкой волонтеров. Эти естественные компоненты управления волонтерами привели к появлению множества теоретических моделей эффективного и действенного администрирования волонтерских программ. Анализ ранее опубликованных подходов и моделей управления волонтерами выявил как сходства, так и различия в существующих моделях управления волонтерами. Ниже кратко описаны получившие широкое распространение теоретические модели управления волонтерами.

Модель ISOTURE

Одной из первых широко признанных моделей управления волонтерами является модель ISOTURE получившая широкое распространение в начале 70-х годов XX века. Модель ISOTURE состоит из семи фаз процесса управления волонтерами [11]. Каждая буква в аббревиатуре I.S.O.T.U.R.E. представляет собой отдельную фазу процесса управления волонтерами: «I. Identification» обозначает идентификацию, или поиск потенциальных волонтеров для участия в программе; «S. Selection» обозначает отбор, и включает в себя процесс отбора волонтеров для участия в программе; «O. Orientation» обозначает процесс ориентации, включает в себя профориентацию волонтеров и сотрудников программы; «T. Training» обозначает обучение, и предусматривает реализацию процесса обучения волонтеров с целью развития у них компетенций необходимых при реализации программы; «U. Utilization» обозначает использование, и включает в себя процесс распределения волонтеров на функциональные позиции в программе волонтерства; «R. Recognition» обозначает признание, процесс признания включает выражения признательности за работу волонтера; «E. Evaluation» обозначает оценку, процесс оценки включает в себя предоставление волонтерам обратной связи, неформально или официально.

Модель L-O-O-P

Как и модель ISOTURE, модель L-O-O-P использует аббревиатуру L.O.O.P. для обозначения каждой фазы процесса управления волонтерами [12]. Модель L-O-O-P состоит из четырех фаз процесса управления, названных по первым буквам в наименовании: «L. Location» означает поиск волонтеров (locating volunteers), на этом этапе осуществляется выявление и привлечение потенциальных волонтеров; «O. Orientation» означает ориентацию волонтеров (orientation volunteers), на этом этапе осуществляется озна-

комление волонтеров с целями и миссией программы волонтерства, а также с организационной структурой программы; вторая буква «О. Operating» означает работу с волонтерами (operating with volunteers), на этом этапе осуществляется обучение волонтеров, выполнение волонтерами своих должностных обязанностей и признание заслуг волонтеров; «Р. Perpetuating» означает поддержание вовлеченности волонтеров (perpetuating the involvement), на этом этапе реализуются мероприятия направленные на поддержание вовлеченности волонтеров и обеспечение их желания продолжать свою деятельность в качестве волонтера.

Модель GEMS

Модель GEMS была разработана на основе принципов, описанных в моделях ISOTURE и L-O-O-P, и опиралась на модели «4-H Volunteer Program Model», «Volunteer Management Cycle», «Volunteer Professional Model for Human Services Agencies and Counselors» и «Bridge from Dreams to Reality» [13]. Представленная на рисунке 1 визуализация модели GEMS, расшифровывает аббревиатуру G.E.M.S. используемую для обозначения каждой из четырех категорий процесса управления волонтерами.

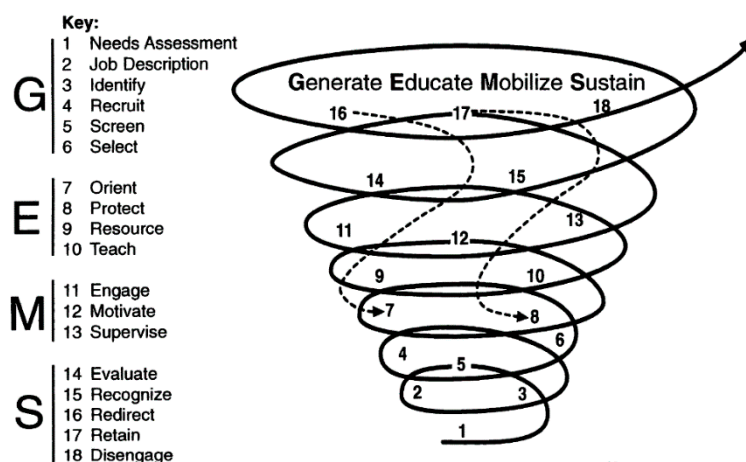


Рис. 1. Модель управления волонтерами GEMS [13]

Категория «G. Generation» (Генерирование) включает этапы: (1. «Needs Assessment») оценка потребности в волонтерах; (2. «Job Description») разработка штатного расписания волонтеров; (3. «Identify») Определение потенциальных волонтеров.; (4. «Recruit») набор волонтеров; (5. «Screen») анкетирование и проверка волонтеров; (6. «Select») отбор волонтеров для участия в программе. Категория «E. Educating» (Обучение) включает этапы: (7. «Orient») профессиональная ориентация волонтеров; (8. «Protect») мероприятия по защите волонтеров; (9. «Resource») обеспечение волонтеров необходимыми ресурсами; (10. «Teach») обучение волонтеров. Категория «M. Mobilizing» (Мобилизация) включает этапы: (11. «Engage») вовлечение волонтеров в рабочие процессы; (12. «Motivate») мотивация волонтеров; (13. «Supervise») контроль за деятельностью волонтеров. Категория «S. Sustaining» (Поддержание) включает этапы: (14. «Evaluate») оценка деятельности волонтеров; (15. «Recognize») поощрение волонтеров; (16. «Redirect») перенаправление волонтеров в рамках программы; (17. «Retain») удержание волонтеров в программе; (18. «Disengage») завершение работы волонтера в программе.

Модель PER

Модель PER была разработана на основе принципов, описанных в моделях LOOP и GEMS. Модель PER состоит из трёх конструкторов процесса управления волонтерами [14]. Каждая буква в аббревиатуре P.E.P. представляет собой отдельный этап процесса управления волонтерами: «P. Preparation» описывает этап процесса подготовки волонтеров; «E. Engagement» описывает этап процесса вовлечения волонтеров; «P. Perpetuation» описывает этап процесса удержания волонтеров в проекте. Категория «Preparation» (Подготовка) включает компонент: личное и профессиональное развитие, внутренний консультант; планирование волонтерской программы. Категория «Engagement» (Вовлечение) включает компонент: набора волонтеров; отбор волонтеров; ориентация волонтеров; обучение волонтеров; распределение волонтеров; признание заслуг волонтеров; обучение и профориентация менеджеров программы волонтерства. Категория (Увековечивание) «Perpetuation» включает этапы: сохранение волонтерской программы; признание и оценка волонтерской программы; воздействие и подотчётность волонтерской программы.

Каждая из перечисленных выше моделей в той или иной степени важна и оказывает влияние на сферу волонтерства. Хотя все модели обладают своими уникальными сильными и слабыми сторонами, у них есть несколько общих черт. Во-первых, все упомянутые ранее модели предполагают наличие стратегии привлечения волонтеров. Во-вторых, труд волонтеров используется для достижения целей проекта волонтерства. В-третьих, в каждой модели присутствует стратегия удержания волонтеров в проекте.

Адаптация модели ISOTURE для использования в проектах научного волонтерства

Научные волонтеры играют решающую роль в успехе проектов научного волонтерства. Однако без надлежащей стратегии управления научными волонтерами, организаторы проекта научного волонтерства не смогут извлечь максимальную пользу от работы, выполняемой научными волонтерами в рамках проекта научного волонтерства. Необходимо отметить, что одной из моделей управления волонтерами целью которой является повышение эффективности труда волонтеров доказавшей свою эффективность является модель ISOTURE. По этой причине применение модели ISOTURE в качестве основы для разработки и внедрения стратегии повышения эффективности и вовлеченности научных волонтеров является обоснованным решением.

Модель ISOTURE представляет собой набор из семи элементов, которые организаторы проектов научного волонтерства могут использовать для более эффективного руководства научными волонтерами. семью элементами модели ISOTURE являются: I. Identification (Идентификация); S. Selection (Отбор); O. Orientation (Ориентация); T. Training (Обучение); U. Utilization (Использование); R. Recognition (Признание); E. Evaluation (Оценка). Рассмотрим более детально каждый из семи этапов, представленных в модели ISOTURE через призму процесса управления научными волонтерами при реализации проекта научного волонтерства.

Идентификация

Элемент идентификация предусматривает осуществление процесса информирования широкой общественности о целях и задачах планируемого к реализации проекта научного волонтерства для привлечения представителей общественности в качестве научных волонтеров в данный проект.

При реализации данного элемента необходимо помнить, что у волонтеров есть множество мотивов участвовать в проектах научного волонтерства. Волонтеры ценят осознание того, что их время потрачено не зря, и что проделанная ими работа в проектах научного волонтерства имеет существенное значение. Также необходимо учитывать, что волонтеры обладают различными компетенциями, знаниями, ресурсами и могут относиться к различным сообществам. Менеджерам проекта научного волонтерства необходимо определить какие характеристики научных волонтеров будут наиболее востребованы при реализации проекта научного волонтерства. После определения этой информации можно приступать к разработке и реализации плана набора научных волонтеров.

План набора научных волонтеров должен включать разделы предусматривающие ответы на следующие вопросы:

1. Какое количество научных волонтеров необходимо привлечь для эффективной реализации проекта научного волонтерства?
2. Какими компетенциями, знаниями и ресурсами должны обладать научные волонтеры, привлекаемые для реализации проекта научного волонтерства?
3. Какие инструменты целевого маркетинга будут задействованы при реализации программы набора научных волонтеров с конкретными навыками и/или знаниями в определенной области?
4. Какие инструменты нецелевого маркетинга будут задействованы при реализации программы набора научных волонтеров с общими навыками и компетенциями?
5. Какой объем времени и с какой периодичностью потребуется потратить научным волонтерам решившим принять участие в проекте научного волонтерства?

Список вопросов не является полным и может быть дополнен разработчиками конкретного проекта научного волонтерства.

Отбор

Элемент отбор предусматривает осуществление процесса изучения заявок на участие в проектах научного волонтерства, представленных волонтерами с целью распределения научных волонтеров на позиции в проекте научного волонтерства с учетом их знаний, компетенций и графика свободного времени.

Полезный инструмент, которым могут воспользоваться менеджеры проекта научного волонтерства для выявления мотивов и компетенций научных волонтеров является опросник научного волонтера, и анкета научного волонтера, в которой собрана такая информация как образование, наличие свободного времени, предыдущий опыт, интересы, навыки и мотивация к волонтерству.

Анализ опросников и анкет, безусловно, полезный инструмент, но менеджерам проекта научного волонтерства следует провести собеседования с кандидатами на должность научного волонтерства. Эти собеседования помогут, понять потребности и интересы научных волонтеров, обсудить обязанности и ответственность, связанные с работой в качестве научного волонтера. Необходимо помнить, что формат собеседование должно быть двусторонним. Менеджерам проекта научного волонтерства необходимо рассказать, миссии и целях реализуемой программы научного волонтерства. Чем больше научный волонтер знает о проекте научного волонтерства, в котором ему предстоит участвовать, тем эффективнее он сможет представлять свою функциональную роль, решать поставленные перед ним задачи и поддерживать мотивацию продолжать работу, чувствуя себя важной частью всего проекта. Кроме того, в рамках собеседования волонтеру должны быть четко, необходимые для участия в проекте научного волонтерства знания, компетенции, требуемые временные затраты. Необходимо проинформировать волонтера о том какие программы обучения, реализуемую в рамках проекта научного волонтерства, необходимо пройти научному волонтеру. В рамках собеседования менеджеру проекта научного волонтерства нужно узнать больше о научном волонтере, что для него важно, почему он хочет участвовать в данном проекте научного волонтерства и каков его предыдущий опыт работы в качестве волонтера. Менеджер проекта научного волонтерства должен определить мотивацию волонтера к работе в данном проекте научного волонтерства.

Ориентация

Элемент ориентация предусматривает осуществление процесса ознакомления волонтеров с внутренней структурой управления проекта научного волонтерства и его новыми обязанностями в качестве научного волонтера.

Прежде всего, необходимо четко помнить, что процесс ориентации не является частью процесса обучения. Процесс ориентации предшествует процессу обучения. Главная причина, по которой программа ориентации должна отличаться от программы обучения, заключается в том, что она даёт возможность организаторам проекта научного волонтерства и самому научному волонтеру ещё один шанс убедиться, что и участники проекта, и волонтер готовы совместно работать для достижения целей проекта научного волонтерства. Процесс ориентации начинается с первого контакта волонтера с сотрудниками проекта научного волонтерства ответственными за осуществление научных исследований в рамках проекта. В рамках процесса ориентации происходит знакомство научного волонтера с функциональными ролями и областями компетенций каждого участника проекта научного волонтерства.

Ориентация — это возможность для научного волонтера изучить следующие ключевые моменты:

1. Цели и миссию проекта научного волонтерства, в котором он принимает участие.
2. Какие функциональные обязанности, в каком объёме и в какие периоды времени он должен выполнять, являясь частью команды проекта научного волонтерства.
3. Каковы функциональные обязанности и компетенции всех членов команды проекта научного волонтерства, в котором он принимает участие.
4. Какие нормы корпоративного этики присутствуют в проекте научного волонтерства, в котором он принимает участие.

Ориентация не обязательно должна быть реализована, но необходимо понимать, что она имеет существенное значение для повышения эффективности проекта научного волонтерства, поскольку способствует получению научным волонтером информации, необходимой для выполнения порученных ему задач в рамках проекта научного волонтерства и помогает ему почувствовать себя неотъемлемой частью команды проекта научного волонтерства.

Обучение

Элемент обучение предусматривает осуществление процесса помощи научным волонтерам в развитии их навыков и компетенций, которые способны улучшить качество их работы в качестве научного волонтера в проекте научного волонтерства.

Процесс обучения помогает волонтерам развивать их базовые и профессиональные навыки и уверенность в себе, а также обеспечивает поддержку и возможности для личностного роста. Научные волонтеры стремятся освоить базовые и специальные навыки, которые могут быть полезны для них в дальней-

шем. Процесс обучения также должен быть направлен на оказание помощи волонтерам в реализации их потенциала и расширения, уже имеющиеся у них знаний и навыков. Параметры и необходимость прохождения программы обучения для каждого конкретного научного волонтера зависят от роли, опыта, уровня навыков и текущих знаний научного волонтера. Чтобы обеспечить эффективность программ обучения для всех научных волонтеров, менеджеры программы научного волонтерства должны разрабатывать учебные планы, учитывающие все стили обучения.

В основе программ обучения научных волонтеров должна лежать андрагогика. Основой теории обучения научных волонтеров, является признание значимости самого процесса обучения. В основе теории обучения научных волонтеров лежат подходы к обучению, основанные на проблемном подходе и сотрудничестве. Теория обучения научных волонтеров подчеркивает важность равенства между учителем и учеником. Важно отметить, что независимо от желаемых результатов обучения научных волонтеров, программа обучения должна учитывать шесть ключевых параметров:

1. Волонтеры внутренне мотивированы и самостоятельны. Задача программы обучения помочь обучающемуся развить его/ее внутреннюю мотивацию к обучению. Это означает, что программа подготовки волонтера постепенно, но ритмично переходит от большей структурированности, предоставляемой в процессе обучения информации к меньшей.

2. Волонтеры привносят жизненный опыт и знания в процесс обучения. Большинство волонтеров ценят возможность применить уже имеющиеся знания и жизненный опыт в рамках учебного процесса. По этой причине в процессе обучения необходимо побуждать волонтеров анализировать существующие у них компетенции и знания.

3. Волонтеры ориентированы на достижение цели. Задача программы обучения заключается в определении готовности волонтеров к проблемно-ориентированному обучению и внедрению новых знаний или навыков. По этой причине в какой-то момент обучающиеся должны осознать необходимость обучения для решения реальных задач.

4. Волонтеры ориентированы на релевантность. Волонтерам, проходящим обучение, необходимо знать и понимать, что то, что они изучают, соответствует их целям. В качестве примера можно отметить, что волонтеры могут проходить обучение как с целью профессионального развития, так и с целью приобретения деловых контактов.

5. Волонтеры являются практичными людьми. Большинство волонтеров не готовы тратить время на изучение того, что они не смогут применить в реальной жизни и в реальном времени. В процессе обучения важно показать, как полученные знания и навыки могут быть применены в реальном времени.

6. Волонтеры должны чувствовать уважение. В процессе обучения должно проявляться уважение к волонтерам по средством проявления интереса со стороны, обучающего к их словам и действиям. В качестве примера можно отметить, что важно признавать опыт и знания, которые привносят волонтеры в процесс обучения.

Необходимо помнить, что независимо от того, являетесь ли вы учителем, менеджером, руководителем группы, наставником или коучем, в конечном счёте ваше взаимодействие с научными волонтерами направлено на то, чтобы побудить их изменить стиль работы в проекте научного волонтерства. Это может происходить через получение научными волонтерами новой информации, которая меняет их отношение к работе через процесс приобретения научными волонтерами новых навыков, которые помогут им решать новые задачи.

Использование

Элемент использования предусматривает осуществление процесса предоставления волонтерам возможности применить свои знания и навыки при решении задач проекта научного волонтерства.

После завершения процесса обучения научные волонтеры должны получить возможность применить полученные навыки и знания на практике участвуя в решении исследовательских задач, стоящих перед проектом научного волонтерства. Использование научных волонтеров также подразумевает делегирование полномочий. Но необходимо помнить, что научные волонтеры должны осуществлять работу в проекте научного волонтерства в четком соответствии с их обязанностями. Для успешной работы научным волонтерам необходимо владеть актуальной информацией, относящейся к проекту научного волонтерства. Менеджеру проекта научного волонтерства следует предоставить научным волонтерам все ресурсы необходимые для достижения положительного результата, будь то дополнительное обучение или ресурсы, или предоставление им дополнительных полномочий мере развития навыков и компетенций научного волонтера.

В процессе достижения научными волонтерами поставленных перед ними задач, менеджеры проекта должны оценить риски выгорания научных волонтеров. С целью предотвращения выгорания научных волонтеров менеджерам проекта научного волонтерства необходимо:

1. Оказывать всестороннюю поддержку научным волонтерам при выполнении ими служебных обязанностей.
2. Предоставить научным волонтерам возможность в максимальной степени использовать свои навыки и знания при выполнении поставленных перед ними научно-исследовательских задач.
3. Обеспечить непрерывность процесса обучения в рамках проекта научного волонтерства.
4. Оказывать поддержку инициативам, направленным на реализацию программ наставничества как со стороны других волонтеров, так и со стороны персонала проекта научного волонтерства.
5. Обеспечить поддержание двусторонней коммуникации между всеми участниками проекта научного волонтерства.

Необходимо помнить, что вовлеченности научных волонтеров в существенной степени зависит процесс достижения научно-исследовательских целей проекта научного волонтерства.

Признание

Элемент признания предусматривает осуществление формального и неформального процесса вознаграждения научных волонтеров за плодотворные усилия направленные на достижение цели проекта научного волонтерства.

Хотя большинство научных волонтеров внутренне мотивированы, их усилия всё равно необходимо признавать и поощрять. Признание значимости работы научных волонтеров в проектах научного волонтерства направлено на обеспечение значимого признания, возможностей для обучения и общения, а также чувства сопричастности и влияния. Признание имеет существенное значение для повышения эффективности проекта научного волонтерства, потому что:

- Это повышает моральный дух научных волонтеров.
- Это способствует повышению производительности научных волонтеров.
- Это способствует удержанию научных волонтеров.

Процесс признания может быть организован в частном и общественном формате. Частная форма признания лучше всего использовать для признания участия и вклада научного волонтера в проект научного волонтерства немедленно и "в данный момент". Частная форма признания как правило, не требует долгого планирования или координации. Общественная форма признания имеет менее своевременный характер, поскольку связана с более крупными организованными мероприятиями и используется для признания участия и вклада научного волонтера со стороны организаторов проекта научного волонтерства. При реализации каждой из форм признания важно убедиться, что признание соответствует потребностям или мотивации научного волонтера.

Выстраивание отношений с научными волонтерами крайне важно для процесса признания заслуг. В связи с этим процесс признания вклада научных волонтеров в достижение целей проекта научного волонтерства должно быть: своевременным; конкретным; последовательным; искренним; позитивным. Необходимо помнить, что одной из лучших форм признания является организация проекта научного волонтерства, в которой научные волонтеры являются важной и неотъемлемой частью научно-исследовательского проекта.

Оценка

Элемент оценки предусматривает организацию процесса определения результатов деятельности научных волонтеров в проекте научного волонтерства с применением неформальных или формальных методов оценки, а также путём предоставления обратной связи.

Реализация процесса оценки способствует мотивации научных волонтеров к достижению желаемых для них результатов участия в проекте научного волонтерства. Реализация процесса оценки обеспечивает формирование более эффективной стратегии управления волонтерами при реализации проекта научного волонтерства. Рассмотрим самые распространённые при работе с волонтерами процесса оценки:

1. Оценка процесса позволяет менеджерам проекта научного волонтерства оценить процесс выполнения волонтером поставленных перед ним научно-исследовательских задач. При использовании данного типа оценки должно быть оценено время, затрачиваемое научным волонтером на участие в проекте и объём ресурсов, используемых научным волонтером для выполнения поставленных перед ним научно-исследовательских задач.

2. Оценка результатов измеряет вклад научного волонтера в процесс достижения целей проекта научного волонтерства. При использовании данного типа оценки должны быть оценены результаты работы научного волонтера, достигнутые при выполнении поставленных перед ним научно-исследовательских задач. Необходимо отметить, что также могут быть оценены, результаты обучения, которое проходит научный волонтер в проекте научного волонтерства и результаты работы научного волонтера в качестве наставника других научных волонтеров, принимающих участие в проекте.

3. Оценка экономического воздействия позволяет менеджерам проекта научного волонтерства оценить какое количество материальных и финансовых ресурсов было сэкономлено при реализации научно-исследовательского проекта за счёт привлечения в проект в качестве участников научных волонтеров. При использовании данного типа оценки оценивается какое количество часов было потрачено научными волонтерами при осуществлении ими научно-исследовательской работы и того какой размер оплаты труда соответствует данному объему рабочего времени.

Необходимо отметить, что для повышения эффективности оценки деятельности научных волонтеров, менеджеры проектов научного волонтерства могут использовать существующие и инновационные методы оценки эффективности труда персонала, используемые в коммерческих и некоммерческих организациях. При этом необходимо предоставить возможным научным волонтерам возможность оценить стратегию управления, реализованную в проекте научного волонтерства и работу менеджеров проекта научного волонтерства. По результатам оценки отзывов, оставленных научными волонтерами принимавших или принимающих участие в проекте научного волонтерства, могут быть внесены изменения в существующую стратегию управления проектом научного волонтерства.

Адаптация модели GEMS для использования в проектах научного волонтерства

Адоптированная модель GEMS, как и оригинальная модель состоит из восемнадцати этапов, которые разделены на четыре категории: Generating (Формирование); Educating (Обучение); Mobilizing (Мобилизация); Sustaining (Поддержание). На рисунке 2 все 18 этапов развития проекта научного волонтерства отображены на спирали, показывающей, как волонтеры продвигаются от этапа к этапу по мере выполнения своей роли в качестве научного волонтера в проекте научного волонтерства.

Модель GEMS (Формирование Обучение Мобилизация Поддержание)

- Формирование**
 - 1. Оценка потребностей
 - 2. Описание должностей
 - 3. Выявление
 - 4. Набор
 - 5. Проверку
 - 6. Отбор.
- Обучение**
 - 7. Ориентация
 - 8. Защита
 - 9. Обеспечение ресурсами
 - 10. Обучение
- Мобилизация**
 - 11. Вовлечение
 - 12. Мотивация
 - 13. Контроль
- Поддержание**
 - 14. Оценка
 - 15. Признание
 - 16. Перенаправление
 - 17. Удержание
 - 18. Завершение участия

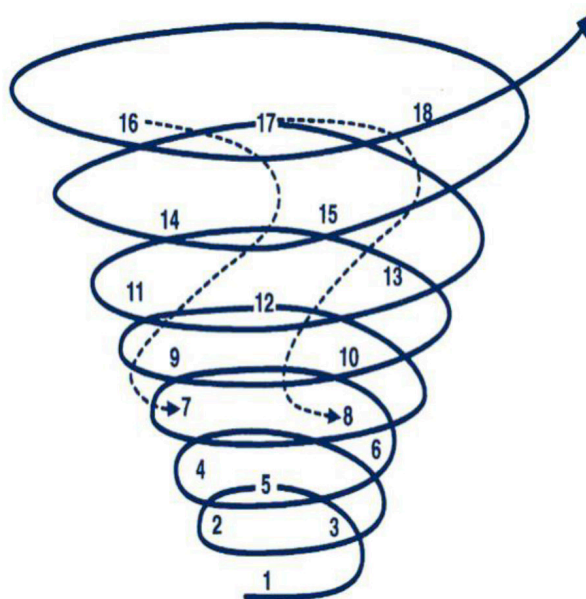


Рис. 2. Спиральный профиль адоптированной модели GEMS

Рассмотрим более детально каждый из этапов, предусмотренных в адаптированной модели GEMS:

1. Оценка потребностей

На этапе оценка потребностей, менеджеры проекта научного волонтерства должны определить какое количество научных волонтеров должно быть привлечено в проект научного волонтерства и какими компетенциями и/или знаниями должны обладать научные волонтеры, привлечение которых должно быть осуществлено для достижения целей проекта научного волонтерства. В ситуации, когда для успешной реализации проекта научного волонтерства требуется привлечь существенное количество волонтеров при формировании стратегии набора волонтеров менеджеры проекта научного волонтерства, могут использовать инструменты оценки параметров толпы такие как «Ромб парадигмы толпы» и «SWOT профиль волонтеров».

2. Описание должности

На этапе описание должности, менеджеры проекта научного волонтерства должны разработать стратегию управления научными волонтерами привлекаемых в проект научного волонтерства. Стратегия управления научными волонтерами должна включать разработку и утверждение штатного расписания и должностных инструкции для научных волонтеров, разработанных с учетом специфических особенностей конкретного проекта научного волонтерства. Должностные инструкции для научных волонтеров должны быть составлены с учетом общекультурных и профессиональных компетенций, которыми обладают научные волонтеры, участвующие в конкретном проекте научного волонтерства.

3. Выявление

На этапе выявление, менеджеры проекта научного волонтерства на основе оценки потребности проекта научного волонтерства в научных волонтерах и ранее сформированного штатного расписания и должностных инструкций для проекта научного волонтерства должны разработать плана набора научных волонтеров. План набора научных волонтеров разрабатывается с целью привлечения необходимого количества научных волонтеров, обладающих необходимыми для реализации проекта знаниями, компетенциями, ресурсами времени. В плане набора научных волонтеров должна быть определена стратегия выявления и привлечения научных волонтеров, обладающих базовыми общекультурными компетенциями. При наличии потребности привлечения в проект научного волонтерства научных волонтеров, обладающих общепрофессиональными и профессиональными компетенциями и/или знаниями в определенной области, должна быть определена стратегия выявления и привлечения данного типа научных волонтеров.

4. Набор

На этапе набор, менеджеры проекта научного волонтерства на основе ранее разработанной стратегии выявления и привлечения научных волонтеров к работе в проекте научного волонтерства, должны реализовать плана набора научных волонтеров. При реализации плана набора научных волонтеров, обладающих базовыми общекультурными компетенциями, могут быть использованы инструменты нецелевого маркетинга. При этом при наборе научных волонтеров, которые должны обладать искомыми общепрофессиональными и профессиональными компетенциями и/или знаниями в определенной области должны быть использованы инструменты целевого маркетинга.

5. Проверка

На этапе проверка, менеджеры проекта научного волонтерства проводят анкетирование и при необходимости могут проводить собеседование с потенциальных научными волонтеров. Анкетирование и собеседование с потенциальными научными волонтерами проходит с целью определения мотивов участия научных волонтеров в проекте научного волонтерства. При анкетировании с целью выявления мотивов может использоваться опросник научного волонтера. При анкетировании с целью выявления того какими компетенциями, знаниями и ресурсами свободного времени обладает научный волонтер может быть использована специализированная анкеты составленная организатором проекта научного волонтерства. Необходимость проведения собеседования с потенциальным научным волонтером должна быть определена на основе оценки специфических особенностей проекта научного волонтерства.

6. Отбор

На этапе отбор, менеджеры проекта научного волонтерства на основе результатов анкетирования и собеседований проводят отбор научных волонтеров для дальнейшего распределения волонтеров на соответствующие функциональным возможностям волонтера позиции в реализуемом проекте научного волонтерства. Необходимо отметить, что распределение научных волонтеров должно осуществляется с учетом потребностей и стандартов проекта научного волонтерства и ранее проведенной оценки компетенций и ресурсов свободного времени каждого конкретного научного волонтера.

7. Ориентация

На этапе ориентация, менеджеры проекта научного волонтерства должны предоставить научному волонтеру возможность ознакомиться с организационной средой проекта научного волонтерства его целью и командой проекта. В рамках процесса ориентации происходит знакомство научного волонтера с функциональными ролями и областями компетенций каждого участника проекта научного волонтерства. Прежде всего, необходимо четко помнить, что процесс ориентации не является частью процесса обучения, поскольку он должен быть осуществлён до начала формального процесса обучения научного волонтера.

8. Защита

На этапе оценка потребностей, менеджеры проекта научного волонтерства должны разработать и внедрить стратегию управления рисками проекта научного волонтерства. Необходимо помнить, что при реализации проекта научного волонтерства менеджеры проекта не могут полностью исключить все риски. Однако, используя инструменты управления рисками, менеджеры проекта научного волонтерства могут лучше прогнозировать риски заранее и принимать упреждающие меры для целенаправленного устранения выявленных рисков. Как правило, стратегия управления рисками проекта научного волонтерства включает в себя меры выявления любых возможных угроз или рисков для проекта, оценку воздействия рисков на проект и научных волонтеров, разработку и реализацию мер по смягчению или устранению угроз или рисков.

9. Ресурсы

На этапе ориентация, менеджеры проекта научного волонтерства должны предоставить научному волонтеру технологическую и организационную поддержку необходимую для выполнения научным волонтером своих функциональных обязанностей в проекте научного волонтерства. волонтерских обязанностей. Научные волонтеры должны быть проинформированы о ресурсах, которые им могут быть предоставлены организатором проекта научного волонтерства. Своевременное и достаточное предоставление организационной и технической поддержки научным волонтерам со стороны организаторов проекта научного волонтерства необходимо для достижения целей проекта научного волонтерства.

10. Обучение

На этапе обучение, менеджеры проекта научного волонтерства должны предоставить научному волонтеру возможность пройти обучение с целью развития их навыков и компетенций, которые способны улучшить качество их работы в качестве научного волонтера в проекте научного волонтерства. Процесс обучения помогает волонтерам развивать их базовые и профессиональные навыки и уверенность в себе, а также обеспечивает поддержку и возможности для личностного роста. Параметры и необходимость прохождения программы обучения для каждого конкретного научного волонтера зависят от роли, опыта, уровня навыков и текущих знаний научного волонтера. С целью обеспечения эффективности программ обучения для всех научных волонтеров, менеджеры программы научного волонтерства должны разрабатывать учебные планы, учитывающие все стили обучения.

11. Вовлечение

На этапе вовлечение, менеджеры проекта научного волонтерства должны предоставить возможность научному волонтеру выполнять поставленные перед ним в рамках проекта научного волонтерства научно— исследовательские задачи. Менеджеры проекта научного волонтерства должны осуществлять распределение между научными волонтерами заданий, для выполнения которой они были приняты в команду проекта научного волонтерства. При завершении выполнения научным волонтером ранее полученного задания и наличии у него свободного времени ему должно быть предоставлено новое задание.

12. Мотивация

На этапе мотивация, менеджеры проекта научного волонтерства должны выявить мотивацию научных волонтеров, с целью реализации проекта поощрения, который будет стимулировать научных волонтеров эффективно и оперативно выполнять поставленные перед ними научно-исследовательские задачи. Основываясь на том, что мотивы участия в проекте научного волонтерства у различных научных волонтеров могут отличаться, программа поощрения должна учитывать индивидуальные мотивы научных волонтеров. Менеджеры проекта научного волонтерства должны всегда помнить, что внутренние или внешние мотивы побуждают как отдельно взятых научных волонтеров, так и группу научных волонтеров выполнять поставленные перед ними научно-исследовательские задачи.

13. Контроль

На этапе контроль, менеджеры проекта научного волонтерства должны осуществлять контроль за деятельностью научного волонтера. Менеджеры проекта научного волонтерства должны систематически осуществлять проведение контрольных мероприятий частота проведения которых может зависеть от навыков

и знаний и интенсивности труда научного волонтера. Менеджеры проекта научного волонтерства должны всегда помнить, что руководство, поддержка и советы специалиста или волонтера-наставника могут способствовать позитивному и продуктивному опыту работы научного волонтера в проекте научного волонтерства.

14. Оценка

На этапе оценка, менеджеры проекта научного волонтерства должны осуществлять оценку процесса реализации проекта научного волонтерства и вклад, который в данный процесс вносят научные волонтеры, участвующие в проекте. Процесс оценки осуществляется по всем четырем категориям GEMS как формально, так и неформально. Сильные и слабые стороны, достижения и области, требующие улучшения, связанные с работой научных волонтеров, должны быть включены в итоговый протокол оценки.

15. Признание

На этапе оценка, менеджеры проекта научного волонтерства должны реализовать программу мотивации научных волонтеров, предусматривающую осуществление формального и неформального процесса вознаграждения научных волонтеров за плодотворные усилия направленные на достижение цели проекта научного волонтерства. Признание значимости работы научных волонтеров в проектах научного волонтерства может быть организован в частном и общественном формате. Выстраивание отношений с научными волонтерами крайне важно для процесса признания заслуг.

16. Перенаправление

На этапе перенаправление, менеджеры проекта научного волонтерства принимают решение о том должен ли научный волонтер продолжить выполнение раннее поставленных ему задач, или ему должны быть поставлены новые задачи, соответствующие целям проекта научного волонтерства. При необходимости научный волонтер может вновь пройти обучение с целью получения новых компетенций и знаний. После окончания программы обучения, осуществляемой при постановке перед научным волонтером новых задач, менеджер проекта научного волонтерства должен ознакомить научного волонтера с его новыми должностными обязанностями и обеспечить его ресурсами необходимыми для выполнения поставленных перед научным волонтером научно-исследовательских задач.

17. Удержание

На этапе удержание, менеджеры проекта научного волонтерства принимают решение о том какие меры должны быть приняты для сохранения участия научного волонтера в качестве участника программы научного волонтерства. Реализация программы мотивации научных волонтеров должна затрагивать все этапы участия научного волонтера в программе научного волонтерства. Менеджеры проекта научного волонтерства должны помнить, что предоставление быстрой обратной связи волонтерам и регулярное общение с ними об их вкладе в достижение целей проекта, является эффективной стратегией удержание опытных научных волонтеров, имеющих решающее значение для устойчивости проекта научного волонтерства.

18. Завершение участия

На этапе завершение участия, менеджеры проекта научного волонтерства принимают решение о том, как будет организован процесс завершения сотрудничества между научным волонтером и командой проекта научного волонтерства. Процесс завершения сотрудничества должен быть четко определённым и объективным поскольку в некоторых случаях, научные волонтер может принять решение покинуть проект научного волонтерства еще до завершения проекта. Менеджеры проекта научного волонтерства должны помнить, что прекращение сотрудничества — это естественный этап, и необходимо сделать этот этап максимально позитивным и беспрепятственным.

Адаптация модели PER для использования в проектах научного волонтерства

Стратегии управления волонтерами претерпело значительные изменения по мере развития и изменения сообществ и волонтерских объединений. Адаптация модели PER для применения в проектах научного волонтерства может служить эффективным инструментом для учёных и менеджеров, при работе с волонтерами при реализации проектов научного волонтерства. Модель PER адаптированная для использования в проектах научного волонтерства предоставляет простую для понимания общую концептуальную основу для управления волонтерами даже для учёных с относительно небольшим опытом управления персоналом (волонтерами). Адаптация модели PER, как и классическая модель PER фокусируется на трех ключевых конструктах управления волонтерами: Preparation (профессиональная подготовка менеджеров и учёных, принимающих участие в проекте научного волонтерства), Engagement (набор, ориентация, обучение, признание и поддержка научных волонтеров), Perpetuation (развитие и медийность). Адаптация модели PER включает семь компонентов, организованных в три целостных конструкта. В таблице 1 представлена адаптация модели PER разработанная для использования в проектах научного волонтерства.

Таблица 1

Адаптация модели PER для использования в проектах научного волонтерства

Конструкт PER	Компонент PER	Задачи предметной области компонента PER
Подготовка (Preparation)	Подготовка штатных сотрудников и учёных, принимающих участие в проекте научного волонтерства к работе с привлекаемыми научными волонтерами.	– Тестирование менеджеров и учёных, участие которых предусматривается при реализации планируемого проекта научного волонтерства на предмет выявления профессиональных знаний и компетенций в областях управления персоналом, управление проектами и управления знаниями. – При необходимости: реализация программ повышения квалификации по программам управления персоналом, управление знаниями, управление проектами для менеджеров и учёных, участие которых предусматривается при реализации планируемого проекта научного волонтерства. – Разработка стратегии управления персоналом (включающей раздел управления научными волонтерами) в планируемом к реализации проекте научного волонтерства. – Разработка стратегии управления знаниями в планируемом к реализации проекте научного волонтерства. – Разработка стратегии вовлечения научных волонтеров в планируемый к реализации проекте научного волонтерства. – Разработка системы делового администрирования для планируемого к реализации проекта научного волонтерства. – Регулярное информирование заинтересованных сторон о результатах работы менеджеров и ученых, принимающих участие в подготовке к реализации проекта научного волонтерства.
	Набор и распределение научных волонтеров, в проекте научного волонтерства.	– Оценка организационной структуры проекта научного волонтерства на предмет готовности к привлечению в проект новых научных волонтеров. – Оценка количества научных волонтеров, которых необходимо привлечь для эффективной реализации проекта научного волонтерства. – Формирование ключевых показателей (знания, навыки, ресурсы (свободное время), компетенции и т.д.) которыми должны обладать волонтеры для участия в проекте научного волонтерства. – Разработка стратегии привлечения научных волонтеров, соответствующих критериям отбора участников проекта научного волонтерства. – Проведение целевого набор волонтеров с привлечением учёных участвующих в проекте научного волонтерства. – Распределение волонтеров желающих принять участие в проекте научного волонтерства на соответствующие их компетенциям и располагаемым ими ресурсами времени позиции в проекте научного волонтерства.
	Профориентация и обучение научных волонтеров, принимающих участие в проекте научного волонтерства.	– Разработка программ управления рисками, связанными с привлечением научных волонтеров в проект научного волонтерства. – Определение целей и стратегий профессиональной ориентации и обучения научных волонтеров, принимающих участие в проекте научного волонтерства. – Ознакомление научных волонтеров с требованиями, предъявляемыми в рамках осуществления профессиональной ориентации и обучения. – Разработка в рамках проекта научного волонтерства стратегии реализации программ обучения и профессиональной ориентации научных волонтеров. – Реализация в рамках проекта научного волонтерства программы обучения и профессиональной ориентации, соответствующее функциональным обязанностям научных волонтеров. – Проведение оценки эффективности реализуемых в рамках проекта научного волонтерства программы обучения и профессиональной ориентации.
	Мотивация и признание заслуг научных волонтеров, принимающих участие в проекте научного волонтерства.	– Разработка программ мотивации научных волонтеров, принимающих участие в проектах научного волонтерства. – Реализация в рамках проекта научного волонтерства элементов программ геймификации направленных на стимулирование вовлечённости научных волонтеров. – Реализация в рамках проекта научного волонтерства программы социального и научного признания вклада научных волонтеров в реализацию программ научного волонтерства.
Вовлечение (Engagement)	Обучение и профориентация ученых, принимающих участие в проекте научного волонтерства.	– Разработка программ управления рисками возникновения конфликты между научными волонтерами, научными волонтерами и учеными, принимающими участие в проекте научного волонтерства. – Разработка и реализация программы обучения ученых работе с научными волонтерами, участвующими в проекте научного волонтерства. – Разработка и реализация программы привлечения ученых работе по поддержке научных волонтеров в рамках реализации программ научного волонтерства. – Разработка и реализация программу участия ученых в процессе признания заслуг и вознаграждения научных волонтеров в рамках реализации программ научного волонтерства.

продолжение табл. 1

окончание табл. 1

Увековечивание (Perpetuation)	Привлечение ресурсов необходимых для реализации проекта научного волонтерства.	– Определение потребности в ресурсах необходимых для расширения и масштабирования проекта научного волонтерства. – Разработка и реализация стратегии привлечения ресурсов необходимых для расширения и масштабирования проекта научного волонтерства. – Разработка и реализация маркетингового плана и инструментов для набора научных волонтеров – Разработка и реализация стратегии взаимодействия с медиа продвижения проекта научного волонтерства и набора новых научных волонтеров.
	Расширение и масштабирование проекта научного волонтерства.	– Разработать и реализовать стратегию создания фокус-группы для определения потребностей программы научного волонтерства. – Разработать и реализовать стратегию привлечения научных волонтеров к разработке и реализации программы научного волонтерства. – Разработать и реализовать стратегию привлечения научных волонтеров в качестве менеджера знаний при реализации программ обучения и профориентации новых волонтеров. – Разработать и реализовать программу оценки потребностей в постоянном обучении и профориентации для ученых и научных волонтеров, участвующих в программе научного волонтерства. – Разработать и реализовать программу оценки эффективности стратегий управления проектами, реализуемых в рамках проекта научного волонтерства.

Выводы

Менеджмент в секторе волонтерской деятельности является сегодня быстрорастущей и развивающейся областью знаний. Изучение области знаний, описывающей сектор научного волонтерства и сектор управления волонтерами в некоммерческих секторах экономики, является значимым для достижения устойчивого социального, экологического и экономического развития. В связи с этим значение моделей управления волонтерами в программах научного волонтерства имеет существенное значение для будущего научных исследований в различных дисциплинах (включая экологию, географию, историю, высокие технологии, образование и др.).

Каждая из описанных в статье адаптированных моделей управления научными волонтерами имеет свои неоспоримые преимущества. Модель управления волонтерами ISOTURE имеет долгую историю успеха, особенно в некоммерческих и государственных организациях, активно использующих волонтеров по всему миру. Разработка стратегии управления волонтерами на её основе может способствовать созданию эффективной программы научного волонтерства. Модель управления волонтерами GEMS является эффективным инструментом, который может быть внедрен на любом этапе реализации проекта научного волонтерства. Модель GEMS может быть использована менеджерами проекта научного волонтерства определить, на каком этапе развития в данный момент находится программа научного волонтерства, а затем приступить к управлению программой, следуя этой модели. Семь компонентов, выделенных в модели PER, охватывают практически все компетенции управления научными волонтерами ранее описанных академических исследований, описывающих процесс управления волонтерами. При этом 35 задач включённых в семь предметных областей компонентов PER, имеют основополагающее значение для эффективного управления научными волонтерами и администрирования программ научного волонтерства.

В настоящее время стратегии управления научными волонтерами при реализации проектов научного волонтерства изучены недостаточно, но многому можно научиться, анализируя существующую академическую литературу по управлению волонтерами. Необходимо отметить, что современное развитие концепций управления волонтерами тесно связано с исследованиями в области управления персоналом. Большинство передовых инструментов из области управления персоналом и связанных с ними теоретических моделей, могут быть успешно интегрированы в представленные в статье модели управления волонтерами в проектах научного волонтерства.

Литература

1. Bonney R., Phillips T.B., Ballard H.L., Enck J.W. Can citizen science enhance public understanding of science? // Public Understanding of Science. 2016. Vol. 25. № 1. P. 2-16.
2. Peter M., Diekotter T., Hoffler T., Kremer K. Biodiversity citizen science: Outcomes for the participating citizens // People and Nature. 2021. Vol. 3. № 2. P. 294-311. DOI: 10.1002/pan3.10193 EDN: KSXICA.
3. Toomey A. H., Domroese M. C. Can citizen science lead to positive conservation attitudes and behaviors? // Research in Human Ecology. 2013. Vol. 20. № 1. P. 50-62.

4. Peter M., Diekotter T., Kremer K. Participant outcomes of biodiversity citizen science projects: A systematic literature review // Sustainability. 2019. Vol. 11. № 10. e.2780.
5. Brudney J. L., Storti, M. H. Terminology and resources. Carson, E. D. (1999). On defining the measuring volunteering in the United States and Abroad // Law and Contemporary Problems. 2016. № 62. e.67.
6. Arnold M.E., Dolenc B.J., Rennekamp R.A. An assessment of 4-H volunteer experience: Implications for building positive youth development capacity // Journal of Extension. 2009. Vol. 47. № 5. P. 71-81.
7. Lawson A.L., Lawson S. Congregational workshop: Volunteerism in the church // The Journal of Volunteer Administration. 1987. Vol. 5. № 3. P. 35-40.
8. Lenihan G.O., Jackson L. Social need, public response: The volunteer professional model for human service agencies and counselors // Personnel and Guidance Journal. 1984. Vol. 62. № 5. P. 285-289. DOI: 10.1111/j.2164-4918.1984.tb00207.x. DOI: 10.1111/j.2164-4918.1984.tb00207.x.
9. Vineyard S. Recruiting and retaining volunteers...no gimmicks, no gags! // The Journal of Volunteer Administration. 1980. Vol. 2. № 3. P. 23-28.
10. Strauss A. L., Rager A. Master volunteer life cycle: A wide angle lens on the volunteer experience // Journal of Extension. 2017. Vol. 55. № 4. Art. 4TOT7.
11. Dolan R.J. The leadership development process in complex organizations. North Carolina State University. 1969. P. 23.
12. Penrod K.M. Leadership involving volunteers: The L-O-O-P model // Journal of Extension. 1991. Vol. 29. № 4. P. 9-11.
13. Culp K., Deppe C. A., Castillo J. X., Wells B.J. The GEMS model of volunteer administration // The Journal of Volunteer Administration. 1998. Vol. 16. № 4. P. 36-41.
14. Safrit R.D., Schmiesing R.J. A suggested model for contemporary volunteer management: Qualitative research bridging the professional literature with best practices // Journal of Volunteer Administration. 2004. Vol. 22. № 4. P. 34-41.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СТУДЕНТОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И СОЦИАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ

Д.В. Арутюнова, М.Ю. Ланкина

ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Таганрог, email: dvarutyunova@sfedu.ru, mylankina@sfedu.ru

Аннотация. Трансформация общества приводит к нарастанию социально значимых проблем. При этом социальные проекты, как формат решения проблем, позволяют оздоровить общество. Вовлеченность в социальные инициативы, ответственность за последствия проекта и формирование социального капитала становятся драйвером развития этичного общества. В работе рассмотрены теоретические и прикладные вопросы управления проектной деятельностью студентов в контексте развития профессиональных компетенций и социальных инициатив.

Ключевые слова: социальный проект, инициатива, управление проектом, этический маркетинг, интеллектуальный ресурс, интеллектуальное волонтерство.

MANAGING STUDENTS' PROJECT ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES AND SOCIAL INITIATIVES DEVELOPMENT

D.V. Arutyunova, M.Yu. Lankina

Southern Federal University, Taganrog, email: dvarutyunova@sfedu.ru, mylankina@sfedu.ru

Abstract. The transformation of society leads to an increase in socially significant problems. At the same time, social projects, as a format for solving problems, allow for the improvement of society. Involvement in social initiatives, responsibility for the consequences of a project, and the formation of social capital become drivers for the development of an ethical society. This paper explores the theoretical and practical aspects of managing students' project activities in the context of developing professional competencies and social initiatives.

Keywords: social project, initiative, project management, ethical marketing, intellectual resource, intellectual volunteering.

Дата поступления статьи в редакцию: 31.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Современное общество отличается стремительными процессами трансформации системы. Смена приоритетов, необходимость мгновенного анализа ситуации и молниеносного принятия качественных решений — отличительные характеристики успешных развивающихся компаний. В нескончаемой гонке за прибылью организации выбирают свой путь развития и возможность воздействовать на потребителей. И здесь важно разграничить выбранные направления развития компании. Очевидно, что каждая коммерческая организация ставит основной целью получение прибыли и удовлетворение потребностей рынка. Но столь ограниченный спектр целей себя изжил. Сегодня организации нацелены не только на максимизацию финансового результата своей деятельности, но и на решение социальных задач, численность которых растет с каждым годом. Многие коммерческие компании готовы направлять часть прибыли на развитие социального сектора. Однако не все проблемы социальной сферы четко обозначены и структурированы. В связи с чем возникает вопрос: уместно ли использование инструментов менеджмента и маркетинга в социальном проекте, который ничего не производит, не продает, а лишь имеет ряд проблем, требующих решения?

Социальный проект — это организованные усилия, направленные на разрешение обозначенных социальных проблем [1]. К доминирующим признакам социального проекта относятся [2,3]:

1. Значимость и востребованность. Направленность социального проекта на конкретные группы благополучателей позволяет изменить качество существования этих групп.

2. Организация и структура. Очевидно, что социальный проект имеет четко обозначенную цель, перечень решаемых задач, а также перечень ключевых метрик, позволяющих оценить результативность проекта.

3. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. На начальном этапе развития социальный проект определяет для себя стейкхолдеров, чьи интересы учитывает в процессе реализации деятельности.

4. Устойчивость существования. Социальные проекты в краткосрочном периоде не способны справиться с решением некоторых проблем. Лишь в долгосрочной перспективе проблему можно искоренить.

Таким образом, можно отметить, что социальный проект — это четкая инициатива, направленная на решение возникающих в обществе проблем в долгосрочной перспективе [4]. Однако помимо решения выявленных проблем, социальный проект позволяет достигнуть определенных положительных «побочных» результатов, а именно:

1. Изменение качества жизни обывателей, как отражение системных перемен в обществе.

2. Развитие социального капитала через активное взаимодействие заинтересованных сторон. Вовлечение различных групп способствует преемственности в передаче опыта, накоплении навыков, что благотворно отражается на результатах проекта.

3. Формирование этического отношения к социуму. Повышение ответственности в вопросах потребления, производства, рационального использования ресурсов, защиты прав и свобод.

4. Систематизация усилий. Проектное управление социальными инициативами позволяет разработать алгоритм управления и контроля их деятельности. Обозначить индикаторы, отражающие результаты проекта.

Очевидно, что при такой многогранности ожидаемых результатов социальных проектов, социально-экономическая политика государства должны ориентироваться на повышение качества жизни населения, приращения знания, а также организацию качественного взаимодействия субъектов общества. Сегодня решить эти задачи возможно лишь системно, используя комплекс инструментов, одним из которых становится реализация социальных проектов и вовлеченность в эту деятельность неравнодушных участников [4].

Цель исследования

Целью работы является организация проектной деятельности студентов в контексте наращивания их профессиональных компетенций, а также реализации социальных инициатив.

Для достижения поставленной цели определен круг решаемых задач:

1. Исследование вопросов значимости социальных проектов с позиции развития современного общества.

2. Анализ вовлеченности студенческого сообщества в процессы реализации социальных инициатив.

3. Управление учебным проектом с позиции наращивания компетенций студентами: выявление основных этапов развития учебных проектов.

4. Апробация процесса управления социальными учебными проектами.

Углубленное наименование социального сектора экономики обезличивает его отдельные направления, при этом подтверждает схожесть целей существования. Отметим, что базисные цели социальных проектов заключаются в:

1. Привлечении внимания к заявленной проблеме в обществе.

2. Анализе причин возникновения проблемной ситуации.

3. Изыскании ресурсов для снижения напряженности в обозначенном сегменте, либо для устранения выявленной проблемы.

4. Регулировании и поддержании деятельности проектов.

5. Превентивном воздействии на отдельные проблемные ситуации, с целью купирования негативных последствий.

Из описанного выше следует, что первоочередным принципом развития социальных инициатив становится не привлечение финансовых потоков, как конечный результат существования проекта, а вовлечение в проект людей.

Таким образом, формируется понимание того, что социальные проекты, с одной стороны, выступают в роли инструмента, позволяющего трансформировать экономическую сферу, а с другой — являются самодостаточным продуктом, ориентированным на конкретного потребителя. В таком случае актуализируются вопросы планирования, реализации и масштабирования социальных проектов, и как следствие, вопросы адаптации и применения методов управления и продвижения продуктов и привлечения внимания потребителей к социальным проектам [5]. Применение подходов менеджмента и методов социально-этического маркетинга позволит не только привлечь внимание к социальным проектам, но и вывести их на новую орбиту развития.



Рис. 1. Этапы развития учебного проекта

Материалы и методы исследования

Как было отмечено ранее, социальные проекты пронизывают различные сферы общественно-экономической деятельности. Обеспечить повышенное внимание к проекту – это непростая задача, требующая значительных ресурсов. Изыскание ресурсов – продолжительный процесс, затягивающий решение выявленной проблемы, а ведь в большинстве социальных проектах время играет ключевую роль.

Возможным решением в этом случае становится проектная деятельность, реализуемая учебными заведениями. Именно в рамках проектной деятельности происходит трансформация «вневременного» подхода к обучению студентов в сторону инициации проектов, которые являются гибкими и вариативными, имеют заказчика, конечную цель и временную перспективу [6].

Следует отметить, что в современном мире социальные проекты занимают значительную нишу в направлениях проектной деятельности образовательных учреждений. Сегодня можно наблюдать значительный прирост активности в направлении инициации и воплощения социальных проектов через образовательный процесс. В вузах и образовательных организациях среднего звена активно внедряются уникальные образовательные подходы, направленные на решение значимых проблем совместно с НКО, государством, бизнесом. Здесь стоит отметить, что по результатам реализации программы «Обучение служением», нацеленной на исполнение пункта 16 Указа Президента РФ от 7 мая 2024 года № 309

«О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [7], в 2023-24 учебном году 88% участников отметили прирост личностных компетенций, а именно готовность принимать решения, брать ответственность, стать лидером и сплотить команду. Многие обучающиеся впервые принимали участие в проектной деятельности, они отметили, что данный опыт позволил им понять как теоретические знания, полученные в образовательной организации, применяются для решения конкретных проблем. Из числа опрошенных социальных партнеров более 40% высказались положительно о полученном опыте участия в проектах, проявили готовность к дальнейшему сотрудничеству. [8]

Общие тенденции подтверждаются практикой. Так в ходе проведенного опроса среди студентов-первокурсников Южного федерального университета было установлено, что в развитии социальных проектов принимали участие не менее 11% опрошенных, тогда как в предпринимательских проектах были задействованы около 7,1% студентов. Среди наиболее популярных направлений проектной деятельности обучающиеся отметили творческие проекты (39,3% опрошенных принимали участие в подобных проектах), технологические проекты (21,4% опрошенных) прочие направления проектной деятельности привлекли 21,2% обучающихся.

Следует отметить, что в результате вовлечения обучающихся в проектную деятельность социального профиля можно получить не только решение обозначенных задач, но и трансформацию самой среды. Так, 63,2% обучающихся, заявили, что их отношение к обозначенной проблеме, после принятия участия в социальных проектах, значительно поменялось. А значит, можно рассчитывать на «взросление» общества в целом.

Для формирования эффективной системы управления и продвижения социальных проектов необходимо определить ключевые этапы развития проекта и обозначить конкретные действия для каждого шага.

В ходе изучения проблематики были рассмотрены этапы развития проекта с учетом особенностей образовательной среды. Доминирующим ресурсом данных проектов становятся студенты, обладающие некоторыми навыками, компетенциями, опытом участия в других проектах и желающие эти знания нарастить.

Очевидно, что по мере развития проекта меняется внутренняя среда проекта, эволюционируют исполнители проекта, трансформируются решаемые задачи. Учитывая данные особенности учебных проектов, можно утверждать, что вовлечение исполнителей является примером волонтерства. При этом само волонтерство тоже проходит определенные стадии развития.

В рамках данного исследования были выделены следующие этапы развития волонтерства: навыковое волонтерство, интеллектуальное волонтерство и корпоративное волонтерство. Каждый из перечисленных этапов волонтерства соответствует определенному этапу развития проекта, что отражено на рисунке 1.

На начальных этапах развития проекта формируется навыковое волонтерство. На этом шаге компетенции участников проекта невысоки, но являются достаточными для «входа» в проект, поскольку отбор в команду осуществляется после оценки соискателей, выделения их ключевых компетенций, а также понимания того, что именно потребуется от исполнителя в конкретном проекте.

При качественно проведенном отборе участников навыковое волонтерство перерастет в интеллектуальное. Это обусловлено тем, что высокая вовлеченность исполнителей потребует дополнительных знаний и умений, которые культивируются в участниках. Халатный либо непродуманный отбор исполнителей затормозит развитие их компетенций, оставив на прежней ступени развития – навыковом волонтерстве.

Интеллектуальное волонтерство – это эволюционная форма добровольного участия, при которой исполнители становятся не просто работниками, а соучастниками проектной деятельности. Нарботка дополнительных компетенций позволяет вносить обдуманные и качественные предложения, воплощать решения на ином уровне развития.

Интеллектуальное волонтерство, в свою очередь, также способно видоизмениться, но на этот раз трансформация идет не по уровням знаний и навыков, а по форме взаимодействия с заказчиком. Бесспорно, студенты, реализующие учебный проект, являются бесплатной рабочей силой, но активность и энтузиазм, с которыми они способны включиться в проект, становятся индикатором их готовности к новому уровню взаимодействия с заказчиком. Корпоративное волонтерство – это способ взаимодействия с заказчиком проекта, который проявляет готовность принять студентов-исполнителей в штат компании (организации) и оказывать материальное стимулирование дальнейшего взаимовыгодного сотрудничества.

Таким образом, развитие учебных проектов позволяет:

1. Повысить вовлеченность студентов в проектную деятельность и обеспечить не только приращение знаний и компетенций обучающихся, но и с минимальными затратами получить качественный

результат и решение проблемы заказчика. Следует отметить, что найденные решения зачастую становятся нетривиальными, эффективность таких решений высока.

2. Вовлечь студенческое сообщество в учебные проекты, дорастить волонтерство до интеллектуального уровня, и, как следствие, «оздоровить» среду, а затем, активно привлекая внимание социума к обозначенной проблеме, и общество в целом.

3. Перейти на более высокий уровень взаимодействия с заказчиком и монетизировать свой вклад в развитие проекта за счет энтузиазма и активности студентов.

Развитие учебного проекта целесообразно рассмотреть с учетом превентивных фаз, а также получаемых результатов по каждому из этапов (рис. 2).



Рис. 2. Превентивные фазы и результаты этапов развития учебных проектов

Остановимся подробнее на этапы развития учебного проекта, представленных на рисунке 2.

На первом этапе — зарождение проекта — ключевой задачей является проверка заявки от заказчика на соответствие целям учебного процесса. На этом шаге определяются те навыки, которые способны развить обучающиеся в процессе реализации поставленных перед ними задач. После получения экспертного заключения наставников заявка от заказчика принимается и передается на следующую стадию — планирование.

На этапе планирования структурируются и детально прописываются цели, задачи, предмет и объект учебного проекта. Определяются необходимые ресурсы для его качественной реализации. Уточняются те критерии, которые позволяют оценить эффективность проекта, и, как результат этапа, формируется перечень ключевых показателей эффективности (КРІ).

Следующим этапом становится воплощение намеченных шагов. Очевидным является тот факт, что на этом этапе невозможно качественно реализовать проект без регулярного взаимодействия с заказчиком, который в свою очередь, корректирует утвержденные сценарии. Заказчик с одной стороны проекта и наставник с другой — контролируют и координируют состояние проекта.

На стадии мониторинга осуществляется сопоставление получаемых результатов с изначально запланированными параметрами. При выявлении отклонений деятельность команды проекта корректируется.

Завершающей стадией учебного проекта является передача готового продукта заказчику. Подведение итогов — неотъемлемая часть заключительной фазы проекта, поскольку позволяет взглянуть на промахи и ошибки глазами заказчика, рационально оценить затраченные усилия и полученный результат.

Таким образом, человеческий капитал в виде уникальной комбинации знаний, навыков, активной жизненной позиции является необходимым ресурсом, доминирующим на всех стадиях развития учебного проекта, способным изменить привычное существование социальных проектов в экономической среде.

В рамках апробации алгоритма был рассмотрен конкретный учебный проект, реализуемый студентами направления «Бизнес-информатика» ИУЭС ЮФУ, а именно развитие социального проекта медико-просветительского центра «Трезвение» в г. Таганроге, Ростовской области.

При Храме Рождества Пресвятой Богородицы г. Таганрога с 2006 года функционирует медико-просветительский православный центр «Трезвение», реализующий одноимённый проект, а также проект «Накормим бездомных». Проект «Трезвение» направлен на решение острой социальной проблемы, а именно борьбы с пагубными зависимостями у населения. Его основная идея заключается в комплексном подходе к профилактике зависимостей и реабилитации зависимых людей.

Проект включает два основных направления работы:

1. Профилактика зависимости среди подростков. Она предполагает проведение профилактических бесед и лекций в учебных заведениях, создание и развитие волонтерского движения в школах и университетах, организация встреч с созависимыми людьми, а также распространение социальной рекламы и информационных материалов.

2. Работа с зависимыми людьми. Она проявляется в психологической поддержке, организации трудотерапии. Зависимым оказывается помощь в социальной адаптации, в формировании здоровых привычек, таких людей привлекают к волонтерской деятельности — это очень помогает в духовном исцелении.

Уникальность проекта заключается в его многогранном подходе: он работает как с подростками для предотвращения возможности формирования зависимостей, так и с уже зависимыми людьми, осознавшими свое состояние и стремящимися пройти реабилитацию. Особое внимание уделяется работе с личностью человека, а не просто с физической зависимостью. Проект ориентирован на долгосрочную работу и создание устойчивой системы помощи жителям Таганрога. В городе нет подобных инициатив с таким широким охватом целевой аудитории и разнообразием методов работы.

Проект «Накормим бездомных» — это социально значимая инициатива, которая состоит из двух направлений:

1. Организация мобильных пунктов кормления в 3-х точках города в холодный период года с предоставлением горячего обеда и выдачей сухих пайков, с раздачей сезонной одежды.

2. Социальная и духовная поддержка нуждающихся от волонтеров и священнослужителя, возможность получить психологическую помощь, консультацию по социальным вопросам и прочее. В связи с социальной значимостью обоих проектов существует необходимость в повышении узнаваемости центра «Трезвение» и в привлечении в организацию всё большего числа спонсоров и волонтеров для всесторонней и комплексной поддержки нуждающейся части населения.

По причине отсутствия коммерческой деятельности все финансирование проекта «Трезвение» осуществляется за счет спонсорской помощи благотворителей. Очевидно, что финансовых ресурсов, при постоянно увеличивающейся аудитории благополучателей, недостаточно. Основная проблема данного проекта заключается в низкой осведомленности благотворителей о нуждах центра, а значит необходимо направить деятельность актива центра на привлечение спонсорской помощи. Стоит отметить, что взаимодействие инициаторов социальных проектов с образовательной средой позволяет не только решить существующие проблемы объекта управления, но и капитализировать знания, умения, навыки обучающихся [9].

Из основной проблемы развития центра «Трезвение» следует цель учебного проекта, а именно:

1. Повысить узнаваемость центра и расширить его возможности путём привлечения неравнодушных людей;

2. Укрепить веру в человеческое участие и заботу по отношению к своему ближнему.

На основе сформированной цели были определены основные задачи проекта:

1. Анализ существующей спонсорской и волонтерской помощи, привлечение новых неравнодушных людей;

2. Диагностика существующих каналов продвижения центра «Трезвение», выявление точек роста;

3. Разработка нового логотипа проекта, единого стиля оформления публикаций на сайте и в социальной сети ВК;

4. Разработка плана мероприятий проекта на период с ноября 2024 по май 2025;

5. Разработка плана продвижения Центра в социальных сетях с ноября 2024 по май 2025;

6. Непосредственный процесс ведения страницы центра «Трезвение» в социальной сети ВК;

7. Медиасопровождение деятельности центра, в том числе организация лекций в учебных заведениях;

8. Регулярное наполнение сайта храма актуальной информацией о благотворительных акциях и мероприятиях.

Для решения намеченных задач были использованы такие инструменты маркетинга, как:

– размещение информации о деятельности центра в социальных сетях, привлечение внимания аудитории к проблемам общества;

– организация информационной поддержки в СМИ Таганрога;

– создание интерактивного контента, мотивирующего к действию;

– анализ аудитории, изучение запросов пользователей, подготовка точных статей;

– обмена опытом с аналогичными проектами и пр.

Представленный перечень применяемых инструментов отражает лишь выбор технологии, но в работе с социальными проектами искренняя вовлеченность, неподдельное желание помочь, ориентация на результат играют не меньшую роль.

Результаты исследования и их обсуждение

На старте проектной работы выданное задание воспринималось активом команды как обычный учебный кейс: разработать стратегию продвижения для организации, занимающейся важным, но, казалось бы, узкоспециализированным направлением. Однако, погружившись в суть работы центра «Трезвение», исполнители осознали, что главная задача — это не просто PR, а возможность внести вклад в изменение общественного сознания, в формирование более здорового и милосердного общества. Общий вклад можно разделить на несколько ключевых направлений:

1. Популяризация ЗОЖ: была разработана контент-стратегия, направленная на широкую аудиторию, а не только на тех, кто уже столкнулся с проблемами зависимости. Это были статьи, инфографика, видеоролики, разрушающие мифы об алкоголе и наркотиках, рассказывающие о преимуществах трезвого образа жизни, о возможностях самореализации и счастливой жизни без вредных привычек.

2. Рассказы, вызывающие к милосердию: очевидно, что сухие цифры статистики мало трогают сердца. Поэтому было принято решение использовать силу слова, создавая рассказы, основанные на реальных историях людей, прошедших через зависимость и сумевших вернуться к полноценной жизни. Эти рассказы публиковались в социальных сетях, на сайте центра «Трезвение», а также в городских СМИ. Они были написаны простым, понятным языком, вызывая сострадание к людям, борющимся с зависимостями.

3. Равнение на волонтеров: Волонтеры — это люди с большим сердцем, которые жертвуют своим временем и энергией, чтобы оказать помощь тем, кто в ней нуждается. Без их самоотверженного труда еженедельные кормления были бы невозможны. Они решают важные задачи, а именно: помогают с закупкой продуктов, сортировкой и нарезкой ингредиентов. Это кропотливая работа, требующая времени и внимания. Волонтеры с любовью готовят горячую и вкусную еду. А затем раздают пищу на улице, делятся теплом и улыбкой с каждым, кто приходит. Волонтеры проявляют заботу и внимание, создавая атмосферу уважения к каждому благополучателю. Этот труд не должен быть обезличен. Внимание и популяризация волонтерского труда — позволили привлечь больше неравнодушных людей.

4. Цифровой мост к помощи: Цифровизация социально-экономической среды привела к тому, что прежние инструменты взаимодействия с аудиторией стали менее эффективными. Появилось понимание того, что необходим новый маршрут движения к людям, ищущим поддержки. Проведена работа по созданию и наполнению сайта центра «Трезвение», с целью сделать его более информативным и удобным для пользователей. Будут добавлены разделы с полезными статьями, контактами специалистов, информацией о программах реабилитации и группах поддержки. Уделено внимание SEO-оптимизации сайта, это позволит людям, нуждающимся в помощи, найти центр «Трезвение» в поисковых системах.

Таким образом, итоговый продукт данного студенческого проекта представляет собой обновлённый дизайн материалов центра «Трезвение», контент-менеджмент страницы центра ВКонтакте и сайта центра «Трезвение», медиасопровождение деятельности центра.

Командная работа студентов позволила создать «живой» контент план, подготовить публикации, вызывающие искренние отклики у людей, привлечь к обсуждению проблемы зависимостей молодых и зрелых людей, доказать, что современное общество — это общество неравнодушных, готовых прийти на помощь бескорыстных людей.

Очевидно, что и студенты, задействованные в данном учебном проекте, сумели нарастить компетенции. Трансформация навыкового волонтерства в интеллектуальное явно прослеживалась спустя четыре

месяца интенсивной работы. Обучающиеся поменяли отношение к решаемым задачам: формальный подход сменился инициативными предложениями, готовностью добровольного участия в реализуемых центром направлениях работы. Переход к корпоративному волонтерству в данном проекте состоялся посредством получения грантовой поддержки. Следует отметить, что высокий показатель вовлеченности позволил студентам перейти к активной стадии поиска источников дополнительной финансовой поддержки центра. Инициативность и готовность студентов самостоятельно подготовить пакет необходимых документов позволили центру получить дополнительное финансирование для воплощения своих проектов.

Таким образом, реализация социального проекта с привлечением студенческого сообщества позволила получить ощутимые выгоды по двум фронтам:

1. Систематизация знаний, навыков и умений студентов. Нарастание уровня компетенций обучающихся. Становление милосердного мировоззрения. Развитие социального капитала посредством нетворкинга.

2. Повышение узнаваемости центра «Трезвение». Популяризация различных направлений деятельности, реализуемых центром. Получение дополнительной материальной помощи. Вовлечение неравнодушных участников.

Выводы

Развитие социальных проектов, с одной стороны, требует осознанного управленческого похода, а с другой — применения методов и инструментов маркетинга с целью масштабирования и вовлечения ресурсов в проект. Эффективное решение обозначенных задач возможно через вовлечение в социальные проекты молодежи и студентов. Культивирование единства в решении поставленных проблем принесет высокоэффективный результат, сделает их труд значимым, актуальным, востребованным, позволит сформировать знания, умения, навыки, и как следствие, обеспечит формирование и трансформацию волонтерства для решения последующих актуальных запросов общества.

Литература

1. Шапкин И.Н., Горелова С.И., Петухов Д.В. и др. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: Учебник и практикум. 4-е изд., пер. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. ISBN: 978-5-534-04625-0 EDN: SIPINT.
2. Жук С.С., Селезнев П.С. Социальные проекты как инструмент реализации социально-экономической политики государства // Региональные проблемы преобразования экономики. 2016. № 12. С. 79-85. EDN: YPAWOT.
3. Вонг Вай-Хуэн, Тэ Бун-Хенг, Тан СиоуХой Роль внешних стейкхолдеров в экологическом, социальном и корпоративном управлении компаний (ESG) // Форсайт. 2023. С. 10-19.
4. Горелова С.И., Горелов О.И. Влияние трендов мирового развития на изменение управленческих компетенций // Новая экономика России в Индустрии 4.0: Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Москва, 24 ноября 2022 года / Под редакцией А.В. Семенова, Л.Г. Руденко, Н.В. Бушуевой. М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2022. С. 215-221. EDN: OFRZXQ.
5. Вольфсон Б.Л. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб.: Питер, 2019. 208 с.
6. Арутюнова Д.В., Ланкина М.Ю. Образовательная программа вуза как объект стратегического управления в контексте повышения конкурентоспособности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 12. С. 11-17. DOI: 10.17513/vaael.2609 EDN: MXBJSN.
7. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения 10.10.2025).
8. Обучение служением. Решение общественных задач через совместную проектную деятельность обучающихся, НКО, государства и бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <https://sl.dobro.ru/> (дата обращения 24.09.2025).
9. Голубева О.В., Хижная А.В., Бушуева А.А. Студенческие объединения: место и роль во внеучебной деятельности вуза // Интернет-журнал «Мир науки». Педагогика и психология. 2017. № 6. С. 56-64. EDN: YRRTQL.

УДК 001.92

ЭКОСИСТЕМА НАУЧНОГО ВОЛОНТЁРСТВА: ПЯТЬ ПАРАДИГМ КРАУДСОРСИНГА

В.В. Кирей

Независимый эксперт, Москва, email: Kirey-v@mail.ru

Аннотация. В последние годы в мире наблюдается рост популярности проектов «Citizen Science», получивших в Российской Федерации определение «Научное волонтерство». Данный рост обусловлен тем фактом, что ученые, просветители и образовательные организации осознают новые возможности для решения научно-исследовательских задач, которые открываются при проведении научных исследований с привлечением общественности. Понимание того, какие возможности предоставляет привлечение общественности к участию в проектах научного волонтерства, является значимым вопросом, требующим ответа при реализации проектов научного волонтерства. С целью заполнения пробела в знаниях относительно функциональных возможностей привлечения общественности в проекты научного волонтерства в статье представлена концептуальная структура пяти парадигм краудсорсинга. В статье также представлен инструментарий, использование которого способствует пониманию того, как участие общественности в проектах научного волонтерства может способствовать решению исследовательских задач. Статья вносит вклад в научную литературу, посвященную волонтерству, научному волонтерству, краудсорсингу. Материалы, представленные в статье, способствуют развитию исследований в области краудсорсинга в научном волонтерстве.

Ключевые слова: гражданская наука, научное волонтерство, проекты научного волонтерства, краудсорсинг, общественность, толпа, научные волонтеры, волонтеры.

SCIENCE VOLUNTEERING ECOSYSTEM: FIVE CROWDSOURCING PARADIGMS

V.V. Kirey

Independent expert, Moscow, email: Kirey-v@mail.ru

Abstract. In recent years, there has been an increase in the popularity of Citizen Science projects in the world, which have received the definition of "Scientific Volunteering" in the Russian Federation. This growth is due to the fact that scientists, educators and educational organizations are aware of the new opportunities for solving research problems that open up when conducting scientific research with the involvement of the public. Understanding the opportunities provided by involving the public in scientific volunteering projects is a significant question that needs to be answered in the implementation of scientific volunteering projects. It should be noted that at present there are very few conceptual studies aimed at studying the functional capabilities of the public, making a significant contribution to the solution of research problems. In order to fill the knowledge gap regarding the functionality of public engagement in science volunteering projects, the article presents a conceptual framework for five crowdsourcing paradigms. The article also presents tools that contribute to understanding how public participation in science volunteer projects can contribute to solving research problems. The article contributes to the scientific literature on volunteering, scientific volunteering, crowdsourcing. The materials presented in the article contribute to the development of research in the field of crowdsourcing in scientific volunteering.

Keywords: citizen science, science volunteering, science volunteering projects, crowdsourcing, public, crowd, science volunteers, volunteers.

Дата поступления статьи в редакцию: 30.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Научное волонтерство представляет собой развитие в Российской Федерации концепции «Citizen Science», предусматривающей участие представителей широкой общественности в научных исследованиях в качестве волонтеров. Поскольку общепринятого определение научного волонтерства ещё не существует, для целей данной статьи проводя аналогию с концепцией «Citizen Science», определим научное волонтерство как прямое участие членов общественности в качестве научных волонтеров в научно-исследовательских проектах [1-3]. Волонтеры могут участвовать в ряде аспектов проектов научного волонтерства, включая разработку проектов и выдвижение гипотез; сбор, сортировку и анализ данных; распростра-

нение результатов. Таким образом, набор добровольцев или участников является неотъемлемой частью успеха проектов научного волонтерства, а низкий уровень набора или снижение участия может привести к неэффективности проектов научного волонтерства. Однако, в научной литературе очень мало информации о функциональных возможностях общественности, которые могут быть реализованы при разработке и реализации проектов научного волонтерства. Это значительный пробел, поскольку число проектов научного волонтерства продолжает стремительно расти и разработчикам проектов крайне важно учитывать знания и навыки, которые может предоставить общественность.

С целью заполнения данного пробела в статье будет рассмотрена концепция пяти парадигм краудсорсинга рассматривающей различные обоснования вовлечения общественности в проекты гражданской науки. Концепция пяти парадигм краудсорсинга первоначально была предложена учеными в области управления в ходе обсуждений проектов гражданской науки на конференции Open Innovation in Science (OIS) проходившей в Вене 2-3 мая 2019 года. В дальнейшем академическая дискуссия в отношении пяти парадигм краудсорсинга получила развитие в статье «Crowdsourcing research questions in science» опубликованной Susanne Beck, Tiare Brasseur, Marion Poetz, Henry Sauerman в журнале Research Policy в 2022 году [4]. Основываясь на существующих академических и исследовательских материалах из области гражданской науки, в статье будут кратко описаны пять парадигм краудсорсинга и предложены варианты их применения при реализации проектов научного волонтерства.

Учитывая, что концепция пяти парадигм краудсорсинга во многом опирается на идеи краудсорсинга, в статье будет использоваться термин «толпа» (crowd) применительно к понятию «общественность». Основываясь на предыдущих исследованиях в области управления и экономики, определим толпу (общественность) как большую группу людей, которые самостоятельно приняли решение участвовать в процессах решения поставленных исследовательских задачи в ответ на открытый призыв со стороны исследователей принять участие в реализации исследовательского проекта [5]. Необходимо отметить, что в научной литературе, на которой основано данное исследование, термин «толпы» относится к участникам исследований, вносящих свой вклад в исследовательский процесс [6-8]. Необходимо также обратить внимание на то, что, при использовании термина «краудсорсинг» данное исследование опирается на базовую литературу по краудсорсингу в области менеджмента.

Результаты исследования

Пять парадигм краудсорсинга

Основания привлечения представителей широкой общественности были описаны экспертами в области краудсорсинга как пять основных парадигм краудсорсинга. Концептуальная структура пяти парадигм краудсорсинга помогает понять, как вовлечение участников толпы может повысить эффективность проектов городского волонтерства. Концепция пяти парадигм краудсорсинга основывается на специфических характеристиках толпы и включает следующие парадигмы [4]:

1. Парадигма объём толпы
2. Парадигма трансляционного поиска
3. Парадигма толпы пользователей
4. Парадигма общественного производства
5. Парадигма мудрости толпы.

Рассмотрим более подробно каждую из пяти парадигм краудсорсинга:

Парадигма объёма толпы фокусируется на объёме данных, которые могут быть предоставлены большими группами людей, иногда в обширном географическом пространстве. Ключевой чертой парадигмы объёма толпы является тот факт, что большое количество участников может обеспечить большой объём усилий, которые можно распределить в пространстве и времени [9-10]. Данная парадигма имеет ключевое значение в проектах научного волонтерства, где привлечение волонтеров обусловлено большим объёмом работы, исследовательские задачи, как правило, стандартизированы и для их решения требуются только общих когнитивные навыки волонтеров [11]. Исследования подтверждают высокий объём общих усилий, которые могут обеспечить толпы, но также подчеркивают, что вклад толпы, как правило, очень неравномерен: небольшая доля высоко мотивированных волонтеров, как правило, обеспечивают за большую долю вклада волонтеров [12]. Эта особенность иллюстрирует, что аспект объёма в этой парадигме может относиться как к объёму вклада толпы, так и к количеству участников толпы. Хотя количество участников обычно тесно коррелирует с вкладом толпы в процесс научных исследований, необходимо помнить, что объём решаемых задач в рамках проектов научного волонтерства может быть результа-

том как большого количества научных волонтеров, каждый из которых вносит относительно небольшой вклад, так и меньшего количества научных волонтеров, каждый из которых вносит существенный вклад. В проектах научного волонтерства, где волонтеры принимают участие в формировании перечня исследовательских вопросов, эта парадигма имеет ключевое значение поскольку, между количеством и качеством может существовать важная связь, если мы будем рассматривать участие толпы как творческий комбинаторный процесс [13]. Это означает что, чем больше число волонтеров будет участвовать, тем большее число вопросов сгенерирует толпа и, тем выше вероятность того, что в сформированном пуле вопросов окажется новый или важный.

Парадигма трансляционного поиска фокусируется не на количестве привлеченных участников, а на навыках и компетенциях каждого из членов толпы. Ключевой чертой парадигмы трансляционного поиска является возможность привлечения различных участников к решению исследовательских задач, которые могут быть решены по средствам ознакомления с существующей научно-исследовательской задачей или проблемой большой и разнообразной аудитории. Парадигма трансляционного поиска актуальна для проектов научного волонтерства, которые транслируют (т.е. доводят до сведения широкой общественности) существующую проблему для того, чтобы люди, обладающие необходимым навыками и компетенциями, могли поучаствовать в решении данных проблем или предложить свой уникальный вариант решения проблемы или исследовательской задачи. Парадигма трансляционного поиска полезна при рассмотрении вовлечения толпы в решение проблем, где несколько научных волонтеров часто предлагают особенно креативные или ценные идеи [14]. Парадигма трансляционного поиска может стать полезным инструментом для формирования исследовательских вопросов. Более того, широкоэшелонный поиск среди неспециалистов будет особенно полезен, если научные волонтеры с большей вероятностью обладают редкими знаниями и компетенциями. Парадигма трансляционного поиска актуальна для исторических и географических проектов научного волонтерства, когда проект предусматривает получение данных от научных волонтеров, участвовавших в определенных событиях или имеющих доступ к необходимым локациям.

Парадигма толпы пользователей подчеркивает, что пользователи могут обладать глубокими знаниями в проблемной области, особенно локальными или экспериментальными знаниями, которых может не хватать профессиональным ученым. Ключевой чертой парадигмы толпы пользователей является то, что она фокусируется на ценности эмпирических знаний, накопленных пользователями в конкретной проблемной области [15]. В науке существует несколько потенциально значимых групп пользователей, к ним относятся как конечные пользователи (например, пациенты, которым может быть полезна терапия, основанная на результатах медицинских исследований), так и компании, чья деятельность основана на исследованиях, проводимых в различных областях науки. Пользователями также могут быть ученые из смежных областей науки, а также специалисты, применяющие результаты исследований. Парадигма толпы пользователей подчеркивает различие между научными знаниями, относящимися к конкретной проблеме, которыми обычно обладают профессиональные исследователи, и практическими знаниями, которыми обладают потенциальные пользователи, имеющие непосредственный опыт в данной проблемной области. Практические знания могут позволить научным волонтерам выявлять новые проблемы, которые могут быть не столь очевидны для профессиональных исследователей. Научные волонтеры являющихся пользователями, лучше понимают потенциальные возможности применения существующих научных результатов и способны объединять практические и научные знания для разработки новых решений. Благодаря глубокому пониманию практических проблем и существующих решений, научные волонтеры, являющиеся пользователями часто способны выявлять открытые вопросы и предлагать новые идеи и эффективные решения [16] задач проектов научного волонтерства. Хотя фокус парадигмы толпы пользователей сосредоточен на уникальных знаниях, которыми могут воспользоваться пользователи, у пользователей также могут быть уникальные предпочтения, которые могут быть важны, особенно когда они участвуют в принятии решений. Парадигма толпы пользователей актуальна для проектов научного волонтерства, в которых привлечение толпы позволяет преодолеть ограничения имеющихся экспертных знаний и дисциплинарных границ, имеет ключевое значение для генерации новых знаний.

Парадигма общественного производства подчеркивает ценность взаимодействия и сотрудничества между участниками. Ключевой чертой парадигмы общественного производства является то, что она фокусируется на том, что члены толпы могут обмениваться знаниями и идеями, стимулируя креативность и отсеивая худшие решения. Взаимодействия также могут помочь участникам обсуждать и разрешать различия в предпочтениях, например, относительно того, какие цели должен преследовать проект или какие компромиссы следует сделать между преимуществами и недостатками различных методов или

технических решений [17]. Обмен знаниями и сотрудничество могут приводить к превосходным совместным результатам, когда соответствующие компоненты знаний принадлежат разным людям, а проблемы сложны [18], поскольку, опираясь на более широкий набор общих знаний, сообщества также могут выявлять уже существующие решения. Более того, обсуждения между участниками могут помочь прояснить предпочтения и компромиссы, которые иногда необходимы при принятии решений о том, какие проблемы исследовать, какие методы использовать или как оценить потенциальные негативные последствия решений [19]. Парадигма общественного производства актуальна для проектов научного волонтерства, в которых совместный мозговой штурм и обсуждения между научными волонтерами и экспертами позволит проектам объединить экспертные знания последних с практическим опытом и локальными знаниями, а также предпочтениями первых. Взаимодействие и обсуждения также позволяет научным волонтерам интегрировать разнообразие знания и компетенции для разработки и выбора осуществимых и важных исследовательских вопросов. Парадигма общественного производства также актуальна для проектов научного волонтерства, в которых существенное значение имеет аспект обучения на практике в процессе распространения знаний: если проекты предполагают взаимодействие между участниками группы (а также организаторами) на любом из этапов исследовательского процесса, научные волонтеры могут помогать друг другу понимать данные, результаты, а также потенциальные практические результаты.

Парадигма мудрости толпы подчеркивает, что интеграция оценок или предпочтений многих различных членов толпы может помочь преодолеть индивидуальные ошибки и предубеждения. Ключевой чертой парадигмы мудрости толпы заключается в том, что, если суждения хотя бы в некоторой степени независимы, различные предубеждения и ошибки отдельных людей, как правило, нейтрализуют друг друга. Хотя изначально парадигма мудрости толпы была сосредоточена на преимуществах толпы в точной оценке фактов, агрегирование суждений толпы также может быть использовано для изучения предпочтений более широкой общественности или отдельных подгрупп [20]. Мудрость толпы при составлении оценок или суждений, основанных на предпочтениях, может быть полезна на разных этапах исследовательского процесса, таких как выбор исследовательских задач, оценка важных параметров проблемы или выбор между альтернативными техническими решениями. Парадигма мудрости толпы особенно актуальна для инновационных проектов научного волонтерства, которые агрегируют суждения многих научных волонтеров относительно таких атрибутов проекта, как вероятность технического успеха или соответствие потребительским предпочтениям. Хотя эксперты могут иметь преимущества при оценке некоторых из этих аспектов, научные волонтеры могут иметь преимущества при оценке других аспектов. Таким образом, состав аудитории имеет значение, и подходы, объединяющие суждения как экспертов, так и научных волонтеров, могут быть особенно эффективными. Парадигма мудрости толпы представляется менее актуальной при рассмотрении участия научных волонтеров в проектах научного волонтерства предусматривающих формирование исследовательских вопросов. Проекты научного волонтерства целью которых является сбор данных выигрывают от механизмов, описанных в парадигме мудрости толпы, поскольку несколько участников сообщества делают оценку или делают наблюдение. Проекты научного волонтерства, целью которых является обработка и анализ данных также могут выиграть от механизмов, описанных в парадигме мудрости толпы.

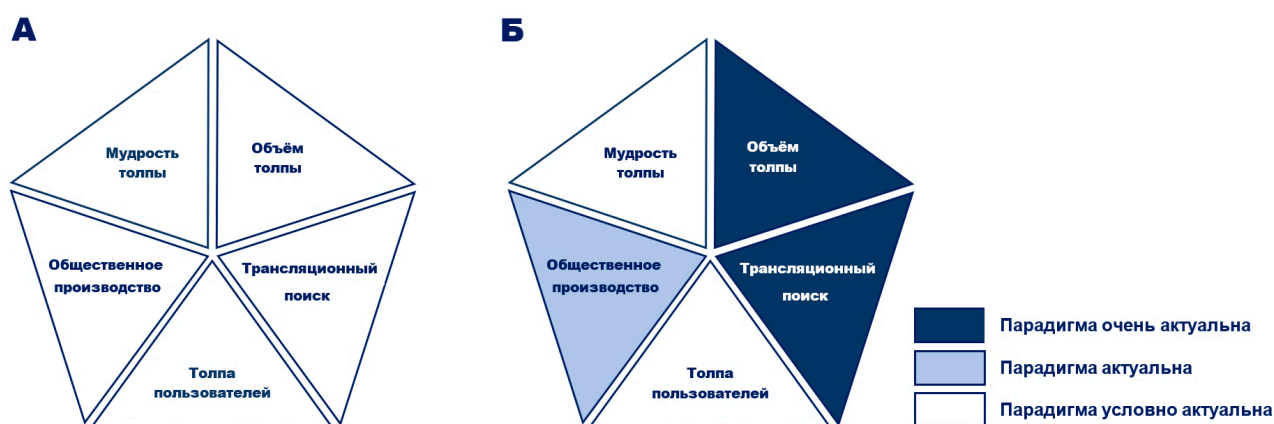


Рис. 1. Графическая модель пяти парадигм толпы «Ромб парадигм краудсорсинга» и вариант использования модели «Ромб парадигм краудсорсинга» для визуализации актуальности каждой из пяти различных парадигм толпы

Визуализация пять парадигм краудсорсинга

Необходимо отметить, что различные проекты научного волонтерства могут в разной степени основываться на каждой из представленных ранее парадигм краудсорсинга. С целью упрощения работы с концепцией пяти парадигм краудсорсинга на рисунке 1А представлена предложенная Susanne Beck, графическая модель «Ромб парадигм краудсорсинга», отражающая пять парадигм краудсорсинга. На рисунке 1Б представлен вариант использования модели «Ромб парадигм краудсорсинга» для визуализации актуальности каждой из пяти различных парадигм краудсорсинга при реализации различных проектов научного волонтерства. Чем важнее конкретная парадигма для объяснения того, как участие толпы способствует решению исследовательских задач в рамках проекта научного волонтерства, тем темнее оттенок в соответствующей области ромба.

Понимание и визуализация того, какие парадигмы краудсорсинга актуальны для каждого конкретного проекта, способствуют повышению эффективности проекта научного волонтерства. Организаторам проекта научного волонтерства так же следует учитывать парадигмы толпы при принятии решения о том, какими характеристиками должна обладать группа научных волонтеров, которую они хотят привлечь к участию в проекте. На основе существующей литературы, посвященной привлечению ответственности в качестве научных волонтеров при реализации проектов гражданской науки, толпа (группа научных волонтеров) может быть классифицирована на основе шести характеристик толпы, таких как:

1. Местоположение участников толпы. Географическое положение участников группы научных волонтеров обычно не имеет существенного значения для проектов научного волонтерства, которые реализуются в онлайн формате и решают задачи не решение которых не имеют привязки к конкретному месту. Однако в большинстве проектов научного волонтерства географическое положение участников проекта может быть чрезвычайно важно. Другой способ рассмотреть местоположение участников проектов научного волонтерства – это рассмотреть их принадлежность к различным организационным сообществам.

2. Знания и навыки участников толпы. Участники группы научных волонтеров могут располагать различными типами знаний и навыков. Сюда входят общие знания и навыки, которыми обладает большинство людей (например, оценивать простые визуальные характеристики объектов). Участники группы также могут обладать специализированными знаниями и навыками в определенных областях, которые могут быть результатом формального обучения (например, иметь высшее образование). Некоторые научные волонтеры могут вносить «опытные знания», то есть знания, полученные в результате обширного опыта решения конкретных проблем (например, практикующие специалисты). Наконец, некоторые научные волонтеры могут обладать определенными особыми навыками, которых нет у других.

3. Ресурсы времени участников толпы. Участники группы научных волонтеров могут располагать различными объемами свободного времени для участия в проектах научного волонтерства. У некоторых научных волонтеров может быть мало свободного времени для участия в проектах. При этом другие участники группы научных волонтеров могут обладать большим ресурсом свободного времени. Помимо различного объема времени, затрачиваемого научными волонтерами, периоды доступного свободного времени также имеют существенное значение (например, участник может потратить на решение задач проекта 10 часов сразу (единовременно) или меньшие отрезки времени регулярно в течение нескольких недель).

4. Ресурсы участников толпы. Участники группы научных волонтеров располагать различными видами ресурсов, такими как транспорт (например, проекты по мониторингу биоразнообразия, требующие поездок в определённые места) или физическое оборудование (например, компьютеры для участия в онлайн-заданиях).

5. Размер толпы. В зависимости от характера конкретного исследовательского проекта группа научных волонтеров может быть относительно небольшой (например, несколько десятков человек) или очень большой (сотни или тысячи человек). Размер группы имеет важное значение для объема вклада, который может внести группа научных волонтеров, а также для организационной структуры, необходимой для обеспечения участия группы научных волонтеров.

6. Разнообразие толпы. Разнообразие может иметь отношение к любой из характеристик индивидуального уровня, упомянутых в предыдущих пунктах (например, знания, время, местоположение, ресурсы). Большие толпы, как правило, также будут довольно разнообразными. Но даже небольшие группы научных волонтеров могут быть разнообразными по отношению к определенным измерениям.

С целью визуализации взаимосвязи каждой из пяти парадигм толпы с характеристиками толпы составим таблицу 1, где в столбце 3 будут обобщены дополнительные связи между парадигмами толпы и соответствующими характеристиками группы научных волонтеров.

Таблица 1

«Парадигмы краудсорсинга», подчеркивающие различные обоснования для вовлечения волонтеров

Парадигма	Основное обоснование вовлечения толпы	Характеристики группы научных волонтеров (расставлены по степени приоритетности)
Объем толпы	Большая неоднородная группа волонтеров может обеспечить большой объем рабочей силы или других ресурсов, в широком географическом пространстве, если это необходимо для реализации проекта научного волонтерства.	– Размер толпы. – Разнообразие толпы. – Знания и навыки участников толпы. – Ресурсы времени участников толпы. – Местоположение участников толпы.
Трансляционный поиск	Трансляция проблемы или призыв к участию волонтеров в проектах научного волонтерства способствует получению необходимых редких данных и нахождению ценных знаний и навыков необходимых для решения исследовательских задач.	– Размер толпы. – Разнообразие толпы. – Местоположение участников толпы. – Ресурсы времени участников толпы. – Знания и навыки участников толпы. – Ресурсы участников толпы.
Толпа пользователей	Группа волонтеров может обладать эмпирическими знаниями или другими полезными данными, которых нет у профессиональных ученых, но которые необходимы для решения исследовательских задач в рамках проекта научного волонтерства.	– Размер толпы. – Знания и навыки участников толпы. – Ресурсы времени участников толпы. – Разнообразие толпы. – Ресурсы участников толпы. – Местоположение участников толпы.
Общественное производство	Сотрудничество между волонтерами при осуществлении проектов научного волонтерства позволяет координировать и рекомбинировать дополнительные знания и другие материалы для решения задач проекта научного волонтерства.	– Размер толпы. – Ресурсы участников толпы. – Ресурсы времени участников толпы. – Знания и навыки участников толпы. – Разнообразие толпы. – Местоположение участников толпы.
Мудрость толпы	Агрегирование независимых знаний и предпочтений от многих волонтеров может уменьшить количество ошибок и предубеждения на индивидуальном уровне при реализации проекта научного волонтерства.	– Размер толпы. – Разнообразие толпы. – Знания и навыки участников толпы. – Ресурсы времени участников толпы. – Местоположение участников толпы.

Необходимо учитывать, что парадигмы краудсорсинга фокусируются на преимуществах вовлечения толпы для проектов научного волонтерства, целью которых является улучшение научных и практических результатов. Эти парадигмы могут быть менее релевантными для понимания проектов научного волонтерства, ориентированных на развитие навыков, формирование сообществ. Другая потенциальная проблема заключается в том, что бывает сложно точно оценить важность той или иной парадигмы для конкретного проекта научного волонтерства. Однако, даже простое размышление о релевантности каждой из пяти парадигм может привести к выбору и градации парадигм наиболее релевантных для конкретного проекта научного волонтерства.

Выводы

В настоящее время проекты научного волонтерства получили широкое распространение в разных географических регионах и реализуются практически во всех областях науки, включая экономику, историю, экологию, культурологию и т.д. В рамках проектов научного волонтерства научные волонтеры выполняют широкий спектр научно-исследовательских задач, охватывающих весь исследовательский процесс: от формулирования исследовательских вопросов до сбора и анализа данных, написания статей и распространения результатов. Научные исследования, осуществляемые с привлечением общественности в рамках реализации проектов научного волонтерства, играют важнейшую роль в улучшении здоровья и окружающей среды, достижения экономического роста и социальной устойчивости. Ключевой особенностью проектов научного волонтерства является тот факт, что большинство участников проектов научного волонтерства не являются профессиональными учеными, а проекты научного волонтерства могут реализовываться вне классической модели научных исследований. Представители общественности принимают участие в научно-исследовательских проектах, реализуемых в рамках проектов научного волонтерства в ответ на открытый призыв к общественности со стороны профессиональных ученых или исследователей. Привлечение общественности позволяет организаторам научно-исследовательских работ проводить более масштабные и релевантные исследования.

В заключение необходимо отметить, что, когда речь заходит о привлечении волонтеров к научно-исследовательской деятельности, некоторые ученые скептически относятся к способности волонтеров

эффективно выполнять научно-исследовательскую работу. Однако всё больше публикаций показывают, что научно-исследовательские проекты, реализуемые с привлечением волонтеров, по ключевым показателям не уступают аналогичным научно-исследовательским проектам реализуемым профессионалами. Применение концепции пяти парадигм краудсорсинга, описанных в статье, по мнению автора, может способствовать расширению практики использования волонтеров в научно-исследовательских проектах. Статья может служить руководством для исследователей, желающих организовать проекты научного волонтерства.

Литература

1. Eitzel M., Cappadonna J., Santos-Lang C., Duerr R., West S.E., Virapongse A., Kyba C., Bowser A., Cooper C., Sforzi A. Citizen science terminology matters: exploring key terms // *Citizen Science: Theory and Practice*. 2017. № 2. P. 1-20.
2. Franzoni C., Poetz M., Sauermann H. Crowds, citizens, and science: a multi-dimensional framework and agenda for future research // *Industry and Innovation*. 2022. Vol. 29. № 2. P. 1-34.
3. Haklay M.M., Doorler D., Heigl F., Manzoni M., Hecker S., Vöhland K., Vöhland K., Land-Zandstra A., Ceccaroni L., Lemmens R., Perello J., Ponti M., Samson R., Wagenknecht K. What is citizen science? The challenges of definition // *The Science of Citizen Science*. Springer. 2021. P. 13-33.
4. Beck S., Brasseur T.M., Poetz M., Sauermann H. Crowdsourcing research questions in science // *Research Policy*. 2022. Vol. 51. № 4. e.104491. DOI: 10.1016/j.respol.2022.104491.
5. Afuah A., Tucci C.L. Crowdsourcing as a solution to distant search // *Academy of Management Review*. 2012. № 37. P. 355-375.
6. Guinan E., Boudreau K.J., Lakhani K.R., Experiments in open innovation at Harvard medical school // *MIT Sloan Management Review*. 2013. № 54. P. 45-52.
7. Piezunka H., Dahlander L. Distant search, narrow attention: how crowding alters organizations' filtering of suggestions in crowdsourcing // *Academy of Management Journal*. 2015. № 58. P. 856-880.
8. Tucci C.L., Afuah A., Viscusi G. *Creating and Capturing Value Through Crowdsourcing* // Oxford University Press, New York, USA. 2018. P. 38.
9. Lyons E., Zhang L. Trade-offs in motivating volunteer effort: Experimental evidence on voluntary contributions to science. *PloS ONE*, 2019. № 14. e.0224946. DOI: 10.1371/journal.pone.0224946.
10. Theobald E.J., Ettinger A.K., Burgess H.K., Debey L.B., Schmidt N.R., Froehlich H.E., Wagner C., Hillerislambers J., Tewksbury J., Harsch M. Global change and local solutions: Tapping the unrealized potential of citizen science for biodiversity research // *Biological Conservation*. 2015. № 181. P. 236-244. DOI: 10.1016/j.biocon.2014.10.021.
11. Franzoni C., Sauermann H. Crowd science: The organization of scientific research in open collaborative projects // *Research Policy*. 2014. Vol. 43. № 1. P.1-20.
12. Sauermann H., Franzoni, C. 2015. Crowd science user contribution patterns and their implications // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2015. Vol. 112. № 3. P. 679-684.
13. Singh J., Fleming L. Lone inventors as sources of breakthroughs: myth or reality? // *Management Science*. 2010. № 56. P. 41-56.
14. Lifshitz-Assaf H. Dismantling knowledge boundaries at NASA: the critical role of professional identity in open innovation // *Administrative Science Quarterly*. 2018. № 63. P. 746-782.
15. Von Hippel E., Von Krogh G. Crossroads – Identifying viable “need solution pairs”: Problem solving without problem formulation // *Organization Science*. 2016. Vol. 27. № 1. P. 207-21.
16. Poetz M. K., Schreier M. The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas? // *Journal of Product Innovation Management*. 2012. Vol. 29. № 2. P. 245-256.
17. Beck S., Brehm R., Poetz M., Suess-Reyes J. Increasing the depth of crowd involvement: Decision making and co-creation challenges in science. Paper presented at the Academy of Management Annual Conference, 2023. P. 40.
18. Majchrzak A., Malhotra A., *Unleashing the Crowd: Collaborative Solutions to Wicked Business and Societal Problems*. Springer Nature, 2019. P. 331.
19. Sauermann H., Vöhland K., Antoniou V., Balazs B., Gobel C., Karatzas K., Mooney P., Perello J., Ponti M., Samson R. Citizen science and sustainability transitions // *Research Policy*. 2020. № 49. e.103978.
20. Muller-Trede J., Choshen-Hillel S., Barneron M., Yaniv I. The wisdom of crowds in matters of taste // *Management Science*. 2018. Vol. 64. № 4. P. 1779-1803.

УДК 658(075.8)

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГРАЖДАНСКОМ АВИАСТРОЕНИИ

А.Д. Лосев

Газпромбанк, Москва, email: mr.andrey.losev@yandex.ru

Аннотация. Роль менеджмента в функционировании авиационного предприятия заключается в грамотном распределении располагаемых ресурсов для достижения максимальной эффективности производства. В рамках цифровой трансформации бизнеса авиационный менеджмент вынужден искать новые пути для масштабирования. Руководство концептуально должно сделать выбор между работой по НИОКР и подрядными работами. Каждая из концепций имеет множество плюсов и минусов, а также нюансов, которые должны быть тщательно проработаны менеджментом при выборе итоговой стратегии развития предприятия. Последние изменения в законодательстве касаются статей по антикризисным мерам поддержки конструкторских бюро коснулись, в первую очередь, лизинговых компаний, которые получили права на субсидирование заемных ранее средств, в частности, которые использовались и на воздушные суда. Заинтересованность государства в развитии производств гражданского авиастроения делает возможным получать финансирование конструкторским бюро из федерального бюджета не по ставке рефинансирования, а фиксированной, которая составляет 14%. Помимо этого, было введено понятие операционного лизинга, который представляет собой возможность государства субсидировать сделки по аренде самолетов и вертолетов по специальным процентным ставкам. Все вышеперечисленные меры стали возможными благодаря особым условиям субсидирования лизинговых компаний, а также конструкторских бюро. Для увеличения эффективности предприятия необходимо разработать порядок действий, который позволит авиационным конструкторским бюро модернизировать производственные процессы как с технической точки зрения, так и сделать производство экономически выгодным, поскольку оно будет выражаться в наличии контрактов на производство и поставку продукции финальному заказчику.

Ключевые слова: авиация, управление, менеджмент, эффективность, государство.

KEY DIRECTIONS OF PRODUCTION MODERNIZATION AND FEATURES OF IMPLEMENTING MODERN TECHNOLOGICAL SOLUTIONS IN CIVIL AIRCRAFT CONSTRUCTION

A.D. Losev

Gazprombank, Moscow, email: mr.andrey.losev@yandex.ru

Abstract. Management's role in the operation of an aviation enterprise lies in the competent allocation of available resources to achieve maximum production efficiency. As part of the digital transformation of business, aviation management is forced to seek new avenues for scalability. Management must conceptually choose between R&D and contract work. Each approach has numerous pros and cons, as well as nuances that must be carefully considered by management when choosing the final development strategy. Recent legislative changes regarding anti-crisis measures to support design bureaus primarily affected leasing companies, which received rights to subsidize previously borrowed funds, in particular those used for aircraft. The state's interest in developing civil aircraft manufacturing makes it possible for design bureaus to receive funding from the federal budget at a fixed rate of 14%, rather than at the refinancing rate. Furthermore, the concept of operating leasing was introduced, allowing the state to subsidize aircraft and helicopter leases at special interest rates. All of the above measures were made possible by special subsidies for leasing companies and design bureaus. To increase enterprise efficiency, it is necessary to develop a process that will allow aircraft design bureaus to modernize production processes both technically and make production economically viable, as this will translate into contracts for production and delivery to the final customer.

Keywords: aviation, management, efficiency, government.

Дата поступления статьи в редакцию: 29.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Развитие авиационной промышленности в Советском союзе сформировало нормативную техническую базу для текущей модернизации отрасли, которую мы можем наблюдать в 21 веке.

Современные технологии позволили оптимизировать множество производственных процессов в конструкторских бюро.

На текущий момент можно выделить следующие направления модернизации производства авиационной продукции:

1) бортовое оборудование. Российские разработки аппаратов для использования экипажем существенно отстают от мирового уровня, что затрудняет процесс использования конечным потребителем, а также увеличивает производственный разрыв с иностранными аналогами;

2) процесс импортзамещения готовой продукции, производимой иностранными конкурентами, на российскую позволит замотивировать российских производителей авиационной техники на дальнейшие разработки. В случае наличия достойных аналогов западного оборудования, которое может быть использовано на новейших российских самолетах, будет возможность производить самолеты без использования иностранных компонентов;

3) обновление авиационных парков в российских авиакомпаниях должно происходить с помощью отечественных авиационных предприятий, которые поставили перед собой цель поставить свыше 1000 самолетов до 2030 года;

4) заинтересованность государства в развитии авиационных предприятий должна отражаться в государственной поддержке. Федеральные органы обязаны координировать деятельность конструкторских бюро для развития производственных мощностей и повышения конкурентоспособности продукции;

5) поскольку разные конструкторские бюро специализируются на разных типах оборудования и самолетов, одним из способов совместного развития всей отрасли может служить обмен производственным опытом между компаниями. Такая интеграция производственных процессов позволит использовать только новейшие современные технологии на всех авиационных предприятиях;

6) помимо развития кооперации внутри одного региона для модернизации продукции нужно использовать опыт зарубежных компаний. Успешным примером может послужить договор российского конструкторского бюро с иностранным производителем для обмена опытом и новыми технологиями.

Помимо вышеперечисленных направлений модернизации производства авиационной продукции необходимо обозначить перечень управленческих решений, которые сделают процесс модернизации более гибким и комфортным [1].

Во-первых, заинтересованность государства в производстве авиационной продукции позволит менеджменту ощущать ценность проводимых изменений. Такая заинтересованность выражается в наличии заказов со стороны Правительства на производство определённого количества воздушных судов за определенный срок. Контролирование этого процесса позволит обеспечить систематическое развитие отрасли и стабилизировать производство.

Во-вторых, для развития конкурентоспособности продукции необходимо повышать технологический уровень всего предприятия. Наличие постоянного государственного финансирования позволит компании грамотно распорядиться входящими финансовыми потоками. Для осуществления такого вида финансирования необходим опытный управляющий, который сможет аргументированно распределить входящие финансовые потоки на каждое направление деятельности.

В-третьих, необходимо постоянно поддерживать уровень продукции, производимой на предприятии. В рамках этой деятельности менеджмент обязан проводить постоянный мониторинг деятельности, а также состоять в контакте с финальными потребителями их продукции. В таком случае, ни смогут оперативно получать обратную связь от своих клиентов и модернизировать продукцию согласно запросам пользователей.

В-четвертых, на предприятии необходимо создать центр развития компетенции для сотрудников, которые непосредственно задействованы в производственном процессе. В рамках деятельности этого центра необходимо доносить полученные знания от научных институтов, которые занимаются развитием с теоретической точки зрения технологий, о новых технологиях, которые смогут оптимизировать процесс производства и сделать его более эффективным.

В-пятых, поскольку в рамках развития регионов в России идет процесс реформирования и преобразования уже готовых предприятий, необходимо использовать современные технологии на всех предприятиях и для этого необходимо проводить регулярные конференции для обмена производственным опытом между предприятиями, которые задействованы в производстве авиационной продукции гражданского авиастроения.

В-шестых, многие производственные процессы устроены таким образом, что по итогам анализа этих процессов можно сделать вывод об отсутствии желания персонала осуществлять их деятельность

с максимальной эффективностью. Менеджмент авиапредприятия обязан донести идею об рациональном производстве, а также разработать систему мотивации для сотрудников, которая позволит создать прямую связь между целесообразностью эффективной работы с итоговым экономическим эффектом непосредственно для задействованных в производственном процессе сотрудников.

В-седьмых, менеджмент должен продвигать идеи необходимости государственной поддержки авиационного предприятия. Это должно выражаться в субсидировании государством части процессов компании. В качестве примера можно привести субсидирование деятельности лизинговых компаний, которые будут заинтересованы в получении новой техники от предприятий для дальнейшей продажи их непосредственно в авиакомпании.

В-восьмых, новые разработки на авиационных предприятиях часто упираются в бюрократические сложности. Для обоснования необходимости проведения опытно-технических испытаний требуется большое количество согласований от разных ответственных органов, что затрудняет процесс развития и тормозит производство. В рамках этого пункта необходимо менеджменту предприятий выдвинуть ряд изменений в законодательство для упрощения процесса внедрения новых технологий в процесс производства, что в конечном итоге приведет к трансформации всей отрасли в целом.

В-девятых, запуск серийного производства является куда более трудоемким процессом, нежели разработка испытательных прототипов. Авиационным предприятиям необходимо наладить кооперацию с конечными потребителями готовой продукции, что позволит сделать производство нового типа оборудования серийным [2].

Результаты исследования

Авиационная промышленность в СССР ориентировалась не на экономическую и производственную эффективность, а скорее на выпуск авиационной техники. Поскольку в рамках плановой экономики предприятия имели целевые показатели по выпуску самолетов и их комплектующих, мало где проводились расчеты по экономической целесообразности производственных процессов.

Однако, нельзя не согласиться с тем, что масштабы развития и технического прогресса в отрасли в СССР были существенными. Именно благодаря развитию и научным открытиям в авиационной отрасли началось активное освоение космоса и ракетного строения. В 90-е годы авиационная отрасль тяжело перенесла переход с плановой экономики на рыночную. Предприятия становились неконкурентоспособными и некоторые даже расформировывались. В текущих экономических реалиях важную роль играет управляющий в компании. Именно авиационный менеджер должен обеспечивать зарождение идеи по модернизации производственных процессов.

Далее целесообразно рассмотреть основные технологические приоритеты для перехода к суверенитету авиационного производства.

Поскольку российские технологии по производству авиационной техники на текущем этапе отстают от мировых стандартов, целесообразно сделать акцент на технологических приоритетах, обозначить их сущность и описать, какие возможности открывает апробация этих технологий на производстве.

Менеджмент компаний может применять следующие разработки для оптимизации производственных процессов в компании, тем самым сокращая издержки предприятия и получая дополнительные средства на развитие всего предприятия.

Технология цифровой двойственности. Суть технологии базируется на создании нескольких копий разрабатываемых образцов (копий) летательных аппаратов или компонентов, из которых конструируются на основе нейросетевых технологий. Разработка нескольких образцов позволяет тестировать на разных прототипах различные нововведения, что оптимизирует время на летно-технические испытания. При проведении множества таких опытов создается единое испытательное пространство и база знаний по проведенным испытаниям. Сроки предоставления готовой продукции, которая может быть запущена в массовое производство, сокращаются в несколько раз.

Технология информационного моделирования объектов

Моделирование объектов с помощью информационных технологий. На созданной инфраструктуре развиваются взаимосвязи между самим объектом и подрядчиком, который предоставляет цифровые решения. В целом эффект от разработанной модели заключается в существенном сокращении сроков проектирования. Поскольку данная ИТ внедряется сразу во весь проект, происходит процесс снижения трудовых затрат на внедрение изменений во всю инфраструктуру. Методика будет следующая: изменения вносятся в одну стадию процесса, а после этого происходит автоматическое распространение новой информации по всем стадиям и элементам системы.

Продвижение идей виртуальной реальности среди сотрудников предприятия менеджерами, наравне с предоставлением современного оборудования для сотрудников, позволяет им не только изучать процесс, но и визуализировать все технические стадии.

Также существует понятие дополненной реальности. Суть дополненной реальности базируется на компьютерной графике, которая оперативно создает и проектирует необходимые модели. Также, презентация результатов в 3D позволяет оценить трудоемкость работ на разных стадиях разработки. В случае обнаружения дефектов в уже разработанном прототипе, можно сравнить эту модель с проектом, который представлен в цифровом формате, оценить в чем заключается дефект, составить рабочую группу и разработать перечень действий, которые необходимы для его устранения. Графические изображения, созданные на компьютере, могут быть изначально модифицированы, а после проведения тестовых работ уже внедрены в готовые прототипы. Однако, такое внедрение не рекомендуется, поскольку в случае некорректных внедренных разработках, базовый прототип может быть испорчен и придется разрабатывать новый, что будет требовать дополнительных затрат [3].

Для модернизации производства менеджмент может применять технологию интернета вещей. В рамках производства авиационной техники можно на разных стадиях устанавливать современные системы контроля производственного процесса. Данная инициатива может быть использована как метод цифровой трансформации отрасли и предприятия, в частности. Интернет вещей позволяет отслеживать производственные цепочки на предприятии, что делает прозрачным систему контроля со стороны менеджмента. Для интеграции этой системы в производство, менеджменту необходимо установить быстрый беспроводной интернет на предприятии.

Промышленный интернет вещей. Менеджменту необходимо внедрять в производственный процесс методы и технологии, которые способствуют повышению эффективности индустрии. К примеру, в рамках производственных процессов становится возможным отслеживать цепи поставок оборудования и материалов.

Искусственный интеллект позволяет менеджменту оперативно вникать в различные производственные процессы на предприятии. Существует множество случаев, когда у высшего руководства не хватает экспертизы для погружения в отрасль новой разработки. Чтобы решить эту проблему, эффективный менеджер может воспользоваться собственными разработками искусственного интеллекта (созданные на производственных мощностях компании). Перечень сфер, в которых менеджмент может использовать ИИ для погружения может состоять не только в стадиях производственного процесса, но и постпродажного обслуживания. К примеру, анализ навигационных данных, безопасность полетов или взлет и посадка самолета. Установленные датчики на предприятии также могут послужить импульсом для сотрудников для более эффективной работы и стимулировать их на повышение качества производимой продукции.

Помимо упомянутых выше технологий стоит отметить компьютерное проектирование, которое стало одной из самых передовых технологий в части разработки новейших прототипов на конструкторских бюро. К примеру, технология MBSE (Model Based Systems Engineering) основывается на концепции взаимосвязи различных параметров продукции, которые в финальном варианте представляют собой готовый механизм. Эффективность данной технологии обеспечивается за счет модернизации самой системы ее разработчиками, которые стараются учитывать в новых обновлениях все новейшие разработки, что позволяют пользователям этой технологии применять даже самые последние инновации в рамках своей производственной деятельности. Менеджменту необходимо сконцентрироваться на создании цифровой платформы – специальной технологии, в основе которой лежит взаимосвязь между разными производственными технологиями, которые в купе образуют цифровую матрицу. В авиационной промышленности уже давно используется технология цифровых платформ.

Новейший российский самолет МС-21 сочетает в себе многие новейшие российские технологии. Проект развития данного борта коренным образом отличается от производства самолетов, созданных на производственных мощностях других конструкторских бюро, таких как Ил, МиГ или Ту.

Успешность проекта по созданию самолета МС-21 обусловлена, в первую очередь, грамотным подходом по управлению персоналом, к расстановке приоритетов и обозначению целевых сроков по выполнению поставленных задач.

Поскольку создание самолета МС-21 было инновационным, менеджмент, который непосредственно руководил разработкой прототипа самолета, а потом уже запуска в массовое производство сделал акцент на использовании передовых цифровых технологиях, которые способствовали сокращению издержек по производству, что стало основным конкурентным преимуществом по сравнению с другими российскими прототипами самолетов.

К самым передовым российским технологиям, которые были использованы при создании и разработке МС-21, можно отнести искусственный интеллект [4], облачные вычисления и цифровые решения. Апробация этих научных технологий на реальном производстве еще раз доказывает, что российские технологии могут и должны применяться на наших предприятиях и популяризоваться менеджментом самих компаний, поскольку это направление является наиболее перспективным в текущих реалиях. Приведение всех процессов разработки к единой цифровой среде позволяет визуализировать не только текущую модель самолета МС-21, но и создавать новейшие прототипы для будущих разработок, поскольку эти технологии могут коренным образом изменить видение производственного процесса и процесса разработки прототипов, а также изменить роль менеджмента в управлении производством и конструкторским бюро.

В текущих экономических реалиях современные технологии, которые могут быть применены в части разработок новой продукции гражданского авиастроения скорее были изначально приспособлены для оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Однако, после остановки поставок нового европейского и американского оборудования для российских авиационных предприятий, очень остро встает вопрос об развитии непосредственно технологий в гражданском авиастроении.

В рамках разработки новых управленческих решений, которые могут быть использованы при организации деятельности предприятия, которое занимается авиационной продукцией, необходимо проводить регулярный обмен опытом с другими участниками рынка. Помимо подрядов от государства, собственных решений, выходом из тупика может послужить разработка специального мероприятия для молодых ученых, которые могут поделиться своим опытом в открытом формате. Такие форумы смогут помочь развитию технологичности всего рынка и сделают процесс обмена знаниями максимально прозрачным.

Ниже представлены основные направления цифровой трансформации в авиаперевозках [5].

В 2025 году российские предприятия позволили импортозаместить порядка 80% программного обеспечения, которое использовалось при проектировании новых компонентов самолета. Инициатива по процессу началась еще в 2014 году, когда российские предприятия столкнулись с первыми санкциями со стороны иностранных поставщиков, и именно поэтому российское производство авиационной продукции было отчасти готово к новым вызовам. Помимо производственных программ, предприятия также делают акцент на отчетности своей деятельности и стараются внедрять российские технологии системы хозяйственного учета. Огромную роль в этом переходе играет непосредственно менеджмент компании, поскольку именно управляющие предприятиями ведут переговоры с различными фирмами, которые осуществляют подрядные работы по внедрению новейших систем учета в уже готовые производственные процессы. Роль управляющего также подразумевает под собой подписание договора на подрядные работы, который должен учитывать стратегию развития самой компании и не стать для нее невыгодным с экономической точки зрения. Именно в таких процессах руководители предприятия должны проявлять жесткость в переговорах и отстаивать права предприятия и сотрудников.

В текущих экономических реалиях совокупно по всем предприятиям, которые связаны с разработкой или производством авиационной продукции, можно выделить порядка 50 современных цифровых технологий, которые могут при правильном внедрении со стороны руководства, модернизировать производство и увеличить эффективность [1].

Управляющим авиационным предприятием очень важно иметь навык ведения деловых переговоров. В современных экономических реалиях взаимодействие между субъектами на рынке ведется с конкурентной точки зрения ведения бизнеса, однако, если между компаниями будут найдены отдельные точки соприкосновения, их деятельность может обрести партнерский характер.

Обобщая сказанное выше, можно сделать вывод, что система экономических взаимоотношений между компаниями-производителями и компаниями, которые могут предоставлять инновационные решения, такие как цифровые платформы и экосистемы, для компаний-производителей имеет большие перспективы развития и, в целом, является наиболее оптимальной стратегией развития отрасли в целом. Ключевую роль, безусловно, будет играть готовность менеджмента к внедрению подобных изменений и наличие сил для продвижения этой методологии среди сотрудников.

Поскольку многие компании задействованы на разных этапах производственного процесса в авиастроении, грамотный менеджмент каждой из компаний может привести к заключению взаимовыгодных сделок среди компаний. Такая кооперация позволит производить обмен опытом, ресурсной базой, а также интеллектуальным капиталом. Если обе компании разделяют ценности, миссии и стратегии развития бизнеса, то в таком случае, будут отсутствовать какие-либо препятствия при налаживании совместной работы над общими проектами.

Таблица 1

Основные направления цифровой трансформации в авиаперевозках

№	Направление цифровизации	Цифровые технологии и их преимущества
1	Организация воздушного движения	Система ADS-B (Automatic Dependent Surveillance Broadcast). Технология заключается в модернизированном подходе к видеонаблюдению и транслированию картин. Технология обеспечивает возможность получения информации сотрудниками с высокой точностью
2	Клиентский опыт	1) индивидуальный подход к обработке большого массива данных; 2) применение технологий искусственного интеллекта для анализа клиентского поведения. Для систематизации поиска нужных данных из больших массивов требуется использовать контекстный поиск (в частности, речевая аналитика). Кроме того, важным аспектом для обеспечения клиентского развития становится переход из бумажного формата отчетности к цифровому
3	Платформенная экономика	Технология цифровых платформ основана на системе алгоритмов, которые строятся с максимальным эффектом для всех заинтересованных в процессе. Финальный продукт – единая информационная среда
4	Модификация процессов обслуживания	Разработка новейшего навигационного и ИТ оборудования для конечных потребителей авиационной продукции – пилотов, бортпроводников, авиационного менеджмента и технических специалистов
5	Забота о сотрудниках	Для обмена данными необходимо использовать бесконтактные цифровые технологии
6	Цифровая идентификация личности	Процесс биометрии при идентификации личности – пассажира, его багажа – ключевое направление по безопасности
7	Развитие производственных мощностей на предприятии	Координация ИТ инфраструктуры и инженерных сетей основывается на единой цифровой технологии и в конечном итоге образует единое цифровое поле
8	Развитие технической поддержки	Развитие виртуальной ИТ-инфраструктуры для удобства сотрудников

Авиационные менеджеры отвечают за взаимодействие предприятий с конечными потребителями продукции. В рамках этой деятельности создаются транзакционные цифровые платформы в кооперации с авиакомпаниями, которые позволяют упрощать процессы платежей между компаниями, делают их взаимодействие более прозрачным для всех участников процесса. В качестве примеров успешной работы менеджмента по взаимодействию можно привести следующие кооперации:

1. ПАО «Аэрофлот». Кооперационная деятельность Сбербанка и Аэрофлота в части развития совместной цифровой архитектуры предполагает предоставление финансовой аналитики со стороны участников от СБЕРА, которая включает в себя расчет прогнозных экономических показателей и варианты оптимизации бизнес-процессов. Помимо этого, развитие клиентского опыта (CX-экспертиза) для всех клиентов (пассажиров) Аэрофлота. Под этим подразумевается использование пассажирами единого аутентификационного параметра, который был разработан в СБЕР (Сбер ID). Помимо этого, в Контактный центр Сбера были внедрены данные о пассажирах Аэрофлота для их успешной аутентификации на звонке с оператором.

2. Кооперация авиакомпании ЮТэйр с Райффайзен Банком заключается в совместной работе над модернизацией процесса осуществления оплаты процесса поставок топлива. Поскольку взаимодействие строилось по системе блокчейна, время на реализацию взаиморасчета между авиакомпанией и банком сократилось в разы. Разработанная программа была сфокусирована на работе 24/7. Платежные сервисы, которые были разработаны в ЮТэйр, были синхронизированы с внутренними процессами Райффайзен Банка.

Выводы

Кооперация между компаниями, в первую очередь, ведет к совокупному сокращению издержек компании. Каждый менеджер стремится оптимизировать расходы компании, чтобы сделать экономический процесс более прибыльным. При распределении обязанностей между управляющими, можно грамотно воспользоваться имеющимся ресурсом и провести управленческие преобразования, которые смогут вывести бизнес на новый уровень развития. Безусловно, это становится возможным при управлении руководством компании технологиями на предприятии, а также инвестиции в интеллектуальный капитал сотрудников фирмы.

Используя разные концепции управления предприятием и персоналом, можно оптимизировать деятельность авиационных предприятий. К примеру, базовые модели управления из менеджмента могут быть распространены в конструкторских бюро.

Во-первых, концепция бережливого производства базируется на конкретизации процессов, которые непосредственно составляют производственный процесс, устраняя другие процессы, которые не несут в себе ценность и клиентоориентированность. В авиационном производстве менеджмент может взглянуть на конечный продукт с точки зрения конечного потребителя, что позволяет делать наблюдения касаясь возможных доработок.[8] Следующим конкурентным преимуществом данной концепции служит сокращение издержек на логистику, остаток по запасам. В данном принципе отражается принцип разумного потребления с точки зрения предприятия. Помимо этого, в рамках бережливого производства используется метод непрерывного совершенствования, который состоит из этапов планирования, производства, проверки и оценки. Также важным фактором служит заинтересованность сотрудников в переменах и оптимизации. Ключевыми инструментами этой концепции являются кайдзен, 5S и Канбан.

Во-вторых, оптимизация работы менеджера на авиационном предприятии может включать в себя принципы Agile философии. Эта концепция базируется на возможности трансформации отрасли и динамичном развитии предприятия. В частности, менеджер должен уметь доносить необходимую информацию до исполнителя порционно, и уметь ставить конкретные задачи на каждом из этапов работы. После выполнения поставленной задачи, управляющий обязан предоставить обратную связь сотруднику по результатам его деятельности. В принципах Agile распространены такие понятия как спринты и ретроспективы, а также Scrum и Канбан.

В-третьих, концепция цифровизации отрасли подразумевает использование методов для автоматизации процессов в ходе внедрения новейших технологий. В авиационной отрасли это выражается в формате внедрения технологий искусственного интеллекта или облачных решений. Также инновационный подход к проектированию прототипов позволяет совершенствовать управление персоналом и качество продукции.

В-четвертых, в рамках управления операционной деятельностью предприятия, менеджменту необходимо проводить проверку всех этапов управления персоналом локальными управляющими. В рамках этого пункта улучшения могут быть полезны концепции теории ограничений и шести сигм при выявлении перечня Топ-болей сотрудников.

Пятым возможным решением для более эффективной работы может стать Revenue-management. В рамках этого подхода акцент делает на финансовых показателях и их целевых значениях. Система ключевых показателей эффективности широко распространена не только в авиационной промышленности, но и уже непосредственно на стадии эксплуатации.

Финальной рекомендацией по оптимизации работы для менеджмента будет закономерная реновация производственного оборудования. Поскольку срок амортизации производственных мощностей на многих предприятиях подходит к концу, знания менеджмента продлят срок использования оборудования.

Литература

1. Аврамчиков В.М., Тимохович А.С., Рожнов И.П., Цифровая трансформация в авиационной отрасли: возможности и перспективы // Вестник Евразийской науки. 2024. № 3. С. 2.
2. Глашкина В.С., Цыпов Е.А. Бережливое производство и производство точно в срок // Форум молодых ученых: экономика и бизнес. 2021. № 4 (56). С. 114-116. EDN: USCLRT.
3. Кобозева Е.М., Мурадханова А.Р. Эффективность деятельности предприятия: сущность, оценка, факторы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 4, № 6 (126). С. 24-29. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2022.06.04.004 EDN: XCGCYX.
4. Кобозева Е.М., Соболев А.В. Пути повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2023. № 2 (151). С. 839-842. DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.163 EDN: LCLGEY.
5. Назипов Ф.Н. Современные инструменты и принципы бережливого производства // Вестник науки: экономика и бизнес. 2020. № 1 (22). С. 180-186. EDN: CWABPL.
6. Иевлев П.И., ИИ поможет с двигателями. Искусственный интеллект будет следить за качеством // Цифровой Океан // 26.01.2024.

УДК 659.8

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ: ОПТИМИЗАЦИЯ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК**У.Д. Иванова, Л.В. Маймакова**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский государственный энергетический университет», Казань, email: ulyana.ivanova2502@gmail.com, ludmilam80@mail.ru

Аннотация. В условиях глобальной трансформации мировых экономических связей вопросы построения эффективных и устойчивых цепочек поставок выходят на первый план для российских предприятий. Данная статья посвящена комплексному исследованию системы управления логистическими процессами как ключевого инструмента оптимизации цепочек поставок. В работе анализируются современные вызовы, стоящие перед логистикой в России, рассматриваются эволюция концепций управления от логистики к SCM и интегрированным логистическим системам. Подробно исследуются ключевые элементы оптимизации: управление запасами, транспортировка, складирование и информационные потоки. Особое внимание уделяется российскому контексту, включая особенности инфраструктуры, нормативного регулирования и применения передовых технологий, таких как цифровые двойники, большие данные и технологии распределенного реестра. На основе анализа делается вывод о необходимости внедрения интегрированных, гибких и технологически насыщенных систем управления логистикой для достижения конкурентных преимуществ на современном рынке.

Ключевые слова: логистика, управление цепочками поставок (SCM), оптимизация, логистическая система, запасы, транспорт, складирование.

LOGISTICS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM: SUPPLY CHAIN OPTIMIZATION**U.D. Ivanova, L.V. Maimakova**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kazan State Power Engineering University", Kazan, email: ulyana.ivanova2502@gmail.com, ludmilam80@mail.ru

Abstract. In the context of the global transformation of global economic relations, the issues of building efficient and sustainable supply chains are becoming a priority for Russian companies. This article presents a comprehensive study of logistics process management systems as a key tool for supply chain optimization. The paper analyzes the current challenges facing logistics in Russia and examines the evolution of management concepts from logistics to SCM and integrated logistics systems. Key optimization elements are examined in detail: inventory management, transportation, warehousing, and information flows. Particular attention is given to the Russian context, including the specifics of infrastructure, regulations, and the use of advanced technologies such as digital twins, big data, and distributed ledger technologies. Based on the analysis, it is concluded that integrated, flexible, and technology-enabled logistics management systems are essential for achieving competitive advantages in today's market.

Keywords: logistics, supply chain management (SCM), optimization, logistics system, inventory, transport, warehousing.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Современная экономическая реальность характеризуется повышенной волатильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью, что в полной мере проявляется в сфере товародвижения. Для российских компаний последних лет геополитические изменения, разрыв традиционных логистических коридоров, санкционное давление и необходимость переориентации на новые рынки и поставщиков обусловили беспрецедентный вызов для систем управления логистическими процессами [1]. В этих условиях эффективная оптимизация цепочек поставок превращается из фактора конкурентного преимущества в условие выживания и устойчивого развития бизнеса.

Цель исследования

Целью данной статьи является систематизация подходов к построению и оптимизации системы управления логистическими процессами в контексте российских экономических реалий. Для достиже-

ния этой цели решаются следующие задачи: проследить эволюцию концепций логистического управления; раскрыть сущность и структуру интегрированной логистической системы; проанализировать методы оптимизации ключевых функциональных областей логистики; оценить потенциал и барьеры внедрения современных цифровых технологий в логистические процессы в России.

Материал и методы исследования

Методологическую основу исследования составил комплекс научных подходов, обеспечивающих системное рассмотрение процессов оптимизации логистических систем. В качестве теоретической базы использовались фундаментальные положения теории логистики и управления цепями поставок, разработанные в трудах отечественных ученых. Особое внимание уделялось работам, раскрывающим специфику функционирования логистических систем в условиях современной российской экономики.

Результаты исследования

Цепочка поставок — это не линейный, а сложный, сетевой организм, включающий множество взаимосвязанных участников: поставщиков сырья, производителей, дистрибьюторов, ритейлеров и конечных потребителей. Управление таким организмом требует системного подхода, где частная оптимизация отдельного звена (например, минимизация затрат на транспортировку) без учета общего эффекта для системы часто приводит к субоптимизации и потерям в других звеньях (например, к росту складских издержек или дефициту) [6]. Поэтому центральной задачей становится создание сквозной и прозрачной системы управления, способной адаптироваться к быстро меняющимся внешним и внутренним условиям.

Эволюция концепций управления логистическими процессами: от фрагментарности к интеграции

Исторически развитие логистики в России и за рубежом прошло несколько этапов. Изначально логистические функции, такие как транспортировка, складирование и управление запасами, рассматривались как изолированные, второстепенные виды деятельности. Управление ими было фрагментарным и подчинялось задаче минимизации собственных издержек каждого подразделения. Такой подход, описанный в работах ряда российских экономистов, как «учетно-ориентированный», приводил к тому, что успех транспортного отдела, измеряемый в низкой стоимости перевозки, мог оборачиваться огромными убытками для производства из-за несвоевременности доставки или для службы продаж из-за неудовлетворенного спроса [5].

Качественный скачок в развитии логистической концепции связан с переходом к функциональному подходу, который стал рассматривать логистику как интегрированную систему функций, направленную на достижение общих корпоративных целей. В этот период формируется понятие «логистический микс», или «6R»: обеспечение наличия нужного продукта, в нужном месте, в нужное время, в необходимом количестве, с требуемым качеством и с минимальными затратами. Логистика начала восприниматься как стратегически важная функция, способная создавать добавленную стоимость для потребителя.

Следующим этапом, который является доминирующим в настоящее время, стало появление и развитие концепции управления цепочками поставок (SupplyChainManagement — SCM). Согласно сложившемуся в российской научной школе пониманию, SCM — это интеграционное управление всеми ключевыми бизнес-процессами, происходящими как внутри компании, так и за ее пределами, от начального источника сырья до конечного потребителя. Если традиционная логистика фокусируется на управлении потоковыми процессами внутри одной компании, то SCM расширяет эту концепцию, включая управления всех контрагентов: поставщиков, посредников, логистических провайдеров. Ключевым принципом становится координация и стратегическое партнерство, основанное на разделении рисков и вознаграждений. Это требует высокой степени доверия, открытости и совместного планирования.

В российской практике переход к полноценному SCM остается серьезным вызовом. Многие компании, особенно в среднем бизнесе, все еще находятся на стадии функциональной логистики, сталкиваясь с проблемами разобщенности отделов и недостаточного уровня интеграции с партнерами. Однако текущие внешние условия активно подталкивают их к ускоренной трансформации в сторону сетевого управления.

Интегрированная логистическая система как основа оптимизации:

Оптимизация цепочек поставок невозможна без построения целостной интегрированной логистической системы (ИЛС). В отечественной литературе ИЛС определяется как адаптивная система с обрат-

ной связью, выполняющая те или иные логистические функции и операции, состоящая из нескольких подсистем и развивающаяся в условиях стохастичности воздействий внешней среды.

Структурно ИЛС включает в себя несколько ключевых подсистем:

1. Функциональная подсистема — это совокупность логистических функций и операций (транспортировка, управление запасами, складирование, грузопереработка, обслуживание заказов и т.д.).
2. Элементная подсистема — это материальные, финансовые и информационные потоки, а также ресурсы (технические, кадровые, инфраструктурные), обеспечивающие их движение.
3. Организационно-управленческая подсистема — включает в себя организационную структуру службы логистики, систему планирования, контроля и регулирования логистических процессов. Именно эта подсистема является «мозговым центром» всей ИЛС.

Оптимизация ИЛС предполагает настройку и совершенствование каждой из этих подсистем и, что самое главное, связей между ними. Например, внедрение системы VMI (управление запасами поставщиком) напрямую связывает элементную подсистему (запасы у ритейлера) с организационно-управленческой подсистемой поставщика, который теперь самостоятельно принимает решения о пополнении запасов на основе предоставленных данных.

Оптимизация ключевых функциональных областей логистики в цепочке поставок: Стратегическая цель оптимизации всей цепочки поставок достигается через тактическую и операционную оптимизацию ее основных функций. Запасы являются одним из самых капиталоемких активов в логистической цепи и одновременно главным буфером, сглаживающим несоответствие между спросом и предложением. Проблема оптимизации запасов — это поиск баланса между двумя противоречиями: с одной стороны, риском дефицита, ведущего к потерям продаж и неудовлетворенности клиентов, а с другой — риском избытка, связывающего оборотный капитал и ведущего к росту затрат на хранение [3].

В современных условиях классические модели управления запасами (например, модель с фиксированным размером заказа или с фиксированной периодичностью) часто оказываются недостаточными. Они плохо работают в условиях нестабильного, непредсказуемого спроса, что становится характерной чертой многих рынков. Все большее распространение получают концепции, нацеленные на сокращение общих запасов в цепи без ущерба для уровня сервиса. Среди них:

1. Методология «Точно в срок» (JIT): предполагает синхронизацию поставок с производственным графиком и потребностями в продажах, что минимизирует страховые запасы. Однако ее реализация требует высочайшей надежности всех участников цепи.
2. Концепция «Быстрого реагирования» (QR) и «Непрерывного пополнения запасов» (CRP): основаны на оперативном обмене информацией о продажах между ритейлером и поставщиком, что позволяет последнему оперативно реагировать на изменения спроса.
3. Стратегическое деление запасов на основе ABC-XYZ анализа: ABC-анализ позволяет сфокусироваться на управлении наиболее значимыми по стоимости позициями (группа А), в то время как XYZ-анализ группирует товары по стабильности спроса. Совместное применение этих методов позволяет разрабатывать дифференцированные стратегии управления для каждой категории товаров (например, для товаров АХ — строгий контроль и высокая доступность, для товаров CZ — упрощенные методы управления).

В российских условиях, где расстояния велики, а надежность новых логистических маршрутов еще только апробируется, задача оптимизации запасов усложняется. Компании вынуждены находить компромисс между стоимостью страхового запаса и рисками срыва поставок, что требует применения более сложных, вероятностных моделей и сценарного планирования.

Транспорт является крупнейшей статьей логистических затрат для большинства компаний. Оптимизация транспортировки включает в себя не только выбор вида транспорта (автомобильный, железнодорожный, морской, мультимодальный), но и решение задач маршрутизации, консолидации грузов, выбора перевозчика.

Ключевые тренды в оптимизации транспорта:

— Развитие мультимодальных и интермодальных перевозок. В условиях смещения грузопотоков на Восток и на Юг для России актуальность таких перевозок резко возросла. Они позволяют использовать преимущества каждого вида транспорта, обеспечивая сквозную доставку «от двери до двери».

— Аутсорсинг транспортной деятельности профессиональным логистическим операторам (3PL/4PL). Передача функций управления перевозками специализированной компании позволяет сконцентрироваться на ключевом бизнесе и зачастую приводит к снижению затрат за счет эффекта масштаба и экспертизы провайдера [2].

— Внедрение транспортных систем планирования (TMS). TMS-системы позволяют автоматизировать процессы планирования перевозок, оптимизации маршрутов, выбора перевозчика, отслеживания грузов в реальном времени и расчета стоимости.

Складирование перестало быть просто функцией хранения. Современный распределительный центр (РЦ) — это узел, где осуществляются операции консолидации, комплектации, кросс-докинга, маркировки, сборки и другие виды добавленной стоимости.

Оптимизация складирования направлена на:

1. Повышение эффективности использования складских площадей (за счет оптимизации стеллажного хозяйства).
2. Сокращение времени и затрат на операции грузопереработки (за счет внедрения автоматизации).
3. Внедрение технологии кросс-докинг, при которой поступивший товар не размещается на хранение, а сразу перегружается на транспортные средства для отгрузки конечному потребителю. Это позволяет радикально сократить складские издержки и время нахождения товара в логистической цепи.

Управление информационными потоками: Информация является кровеносной системой современной цепочки поставок. Без нее невозможно эффективное управление материальными и финансовыми потоками. Проблема «эффекта хлыста», когда небольшие колебания спроса на уровне ритейлера многократно усиливаются по мере движения вверх по цепочке к производителю, напрямую связана с искажениями и запаздываниями в информационных потоках.

Борьба с этим эффектом и повышение общей прозрачности цепи ведет к внедрению следующих инструментов:

- EDI — электронный обмен данными. Стандартизированный обмен документами (заказами, уведомлениями об отгрузке, счетами-фактурами) между системами разных компаний.
- Совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов (CPFR). Это сложная, но высокоэффективная практика, при которой партнеры совместно разрабатывают прогнозы спроса и планы производства/поставок.
- Использование технологий автоматической идентификации (штрихкодирование, RFID-метки). RFID (радиочастотная идентификация) позволяет в режиме реального времени отслеживать движение каждой товарной единицы, что кардинально повышает видимость цепочки.

Цифровая трансформация как драйвер оптимизации логистических процессов: Современный этап развития логистики неразрывно связан с ее цифровизацией. Цифровые технологии становятся ключевым инструментом для достижения прозрачности, скорости и гибкости цепочек поставок.

1. Большие данные (BigData) и предиктивная аналитика. Анализ огромных массивов данных о продажах, перемещениях транспорта, погодных условиях, социально-экономических индикаторах позволяет перейти от реактивного управления к проактивному. Предиктивные модели могут прогнозировать сбои в поставках, колебания спроса и оптимальные моменты для пополнения запасов.

2. Цифровые двойники цепочки поставок. Это виртуальная копия физической цепочки поставок, которая постоянно обновляется данными с датчиков, систем и партнеров. Она позволяет в безопасной среде моделировать различные сценарии («что, если?»), оценивать их последствия и выбирать наилучший вариант действий без риска для реального бизнеса. Для российской логистики, переживающей период структурной перестройки, ценность таких инструментов для сценарного планирования чрезвычайно высока.

3. Технологии распределенного реестра (Blockchain). Блокчейн может обеспечить беспрецедентный уровень доверия и неизменяемости данных в цепочке поставок. Это особенно актуально для отслеживания происхождения товаров, борьбы с контрафактом, автоматизации расчетов по смарт-контрактам при наступлении определенных условий (например, автоматическая оплата поставки после подтверждения получения товара).

4. Интернет вещей (IoT). Размещение датчиков на грузах, транспортных средствах и складском оборудовании позволяет в режиме реального времени отслеживать местоположение, температуру, влажность, вибрацию и другие параметры, что очень важно для управления рисками, особенно при перевозке скоропортящихся или ценных грузов [4].

Внедрение этих технологий в России сталкивается с определенными барьерами: высокая стоимость внедрения, дефицит квалифицированных кадров, неготовность части партнеров к цифровому взаимодействию, а также вопросы кибербезопасности. Однако игнорирование этих трендов чревато потерей конкурентоспособности в среднесрочной перспективе.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать основополагающий вывод о том, что эффективная оптимизация логистических процессов в современных условиях достигается через принципиально новый уровень интеграции и цифровизации управления цепями поставок. Установлено, что фрагментарные улучшения отдельных логистических функций не способны обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в условиях растущей неопределённости внешней среды. Напротив, максимальный эффект достигается при стратегическом переосмыслении всей логистической системы как единого организма, где трансформация одного элемента неизбежно влечет изменения во всех взаимосвязанных компонентах. Ключевым результатом исследования стало подтверждение гипотезы о критической важности сквозной цифровизации для достижения прозрачности и гибкости цепочек поставок. Показано, что внедрение технологий большого анализа данных, интернета вещей и цифровых двойников перешло из категории конкурентных преимуществ в разряд обязательных условий выживания бизнеса. При этом особую значимость приобретает не просто техническое внедрение цифровых решений, а формирование целостной цифровой экосистемы, обеспечивающей беспрепятственный обмен информацией между всеми участниками цепи поставок.

Важным выводом является также подтверждение необходимости адаптации международного опыта оптимизации логистики к специфике российских экономических реалий. Исследование демонстрирует, что успешные практики управления цепями поставок требуют тщательной адаптации с учетом географических масштабов страны, состояния транспортной инфраструктуры и особенностей регуляторной среды. Перспективы дальнейшего развития видятся в углубленной разработке отраслевых моделей оптимизации, учитывающих уникальные характеристики различных секторов экономики, а также в создании комплексных методик оценки эффективности цифровой трансформации логистических систем.

Литература

1. Аникин Б.А., Родкина Т.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики. М.: Проспект, 2023. 344 с. ISBN: 978-5-392-16343-4.
2. Дыбская В.В., Сергеев В.И. Логистика: учебник для вузов / под общей редакцией В. И. Сергеева. М.: Издательство Юрайт, 2025. 657 с. ISBN: 978-5-534-18477-8.
3. Левкин Г.Г., Заруднев Д.И. Логистика. Управление цепями поставок: учебное пособие для СПО. Саратов, М.: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2024. 102 с. ISBN: 978-5-4497-3142-5 EDN: BWFNMH.
4. Миндер А.В., Станкевич Д.В. Применение интернета вещей (IOT) в логистике: управление запасами, мониторинг транспорта, отслеживание грузов // Инновации и информационные технологии в условиях цифровизации экономики: Сборник тезисов II международной научно-практической конференции, Алчевск, 25-26 апреля 2024 года. Алчевск: Донбасский государственный технический университет, 2024. С. 34-35. EDN: SUSJLB.
5. Неруш Ю.М., Неруш А.Ю. Логистика: учебник и практикум для среднего профессионального образования. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. 419 с. ISBN: 978-5-534-19114-1.
6. Сергеев В.И. Управление цепями поставок: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2024. 480 с. ISBN: 978-5-534-01356-6.

УДК 338.24+33.015

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: ВЕРИФИКАЦИЯ ВЗАИМОСВЯЗИ

М.А. Майорова, К.И. Ковыршина

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», Ярославль, email: mayorovama@ystu.ru

Аннотация. В статье исследуется взаимосвязь между уровнем инновационного развития регионов России и производительностью труда за последнее десятилетие. На основе рейтинга инновационной активности субъектов РФ (ВШЭ) и статистических данных Росстата с помощью корреляционного анализа была проанализирована связь между показателями инновационной активности и производительности труда на региональном уровне. Показано, что регионы-лидеры по инновациям (прежде всего, Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан и др.) в целом характеризуются более высокой производительностью труда, тогда как аутсайдеры (республики Северного Кавказа и ряд удалённых областей) имеют наименьшую производительность. Однако выявлено существенное несоответствие: ресурсоориентированные регионы (нефтегазовые округа) демонстрируют очень высокую производительность труда при относительно низком уровне инновационной активности.

Ключевые слова: инновационная активность; производительность труда; регионы России; корреляционный анализ; региональное развитие.

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS AND LABOR PRODUCTIVITY: VERIFICATION OF THE RELATIONSHIP

M.A. Maiorova, K.I. Kovyrshina

Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, email: mayorovama@ystu.ru

Abstract. The article examines the relationship between the level of innovative development of Russian regions and labor productivity over the past decade. Based on the Innovation Activity Ranking of Russian regions (HSE) and statistical data from Rosstat, correlation analysis methods are applied to assess the link between innovation activity indicators and labor productivity at the regional level. The findings show that innovation leaders (primarily Moscow, St. Petersburg, the Republic of Tatarstan, and others) are generally characterized by higher labor productivity, while outsiders (the republics of the North Caucasus and a number of remote regions) demonstrate the lowest productivity levels. However, a significant discrepancy has been revealed: resource-oriented regions (oil and gas districts) exhibit very high labor productivity despite relatively low levels of innovation activity.

Keywords: innovation activity; labor productivity; Russian regions; correlation analysis; regional development.

Дата поступления статьи в редакцию: 29.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Повышение производительности труда является одной из приоритетных целей экономического развития России. В российской экономике сохраняется существенный разрыв в уровне производительности по сравнению с ведущими экономиками мира, что обусловило запуск в 2018 году национального проекта «Производительность труда».

В экономической литературе сложился консенсус — инновации считаются ключевым фактором роста эффективности производства: внедрение новых технологий и продуктов должно приводить к более высокому выпуску на единицу трудовых ресурсов [1]. Теоретически инновации играют решающую роль в повышении производительности труда, усиливая конкурентоспособность и экономический рост. В классических и эндогенных теориях роста (Р. Солоу, П. Ромер и др.) технологические изменения и накопление знаний выступают движущей силой увеличения производительности. Таким образом, можно ожидать, что регионы с высокой инновационной активностью (разработкой новых технологий, высоким уровнем НИОКР, инновационной инфраструктурой) будут опережать другие по производительности труда.

Однако на практике взаимосвязь между инновационностью экономики и результативностью труда может быть неочевидной. Так, в ряде работ отмечается, что вклад инноваций в производительность стати-

стически незначителен или проявляется лишь с лагом во времени [2]. Например, недавнее исследование российских регионов не выявило статистически значимой зависимости между индексом производительности труда и показателями инновационной активности [1], несмотря на предпосылки о положительном влиянии. Причины этого могут быть связаны как с погрешностями измерения инноваций, так и с влиянием прочих факторов — капиталоемкости, отраслевой структуры, качества рабочей силы и т.д. [2].

Цель исследования

Цель статьи — верифицировать взаимосвязь между уровнем инновационной активности российских регионов и производительностью труда в долгосрочном интервале времени.

Результаты исследования

В экономической теории инновации рассматриваются как важнейший фактор роста производительности. Согласно концепции технологического прогресса Р. Солоу, не объяснённый вложениями труда и капитала прирост выпуска (так называемый «остаток Солоу») ассоциируется с научно-техническим прогрессом, новыми идеями и технологиями. В более поздних моделях эндогенного роста (П. Ромер, Р. Лукас и др.) накопление знаний и инноваций прямо включается в производственную функцию, обеспечивая увеличивающуюся отдачу от масштаба и долгосрочный рост производительности. И. Шумпетер в теории «созидательного разрушения» подчёркивал роль предпринимательских инноваций в повышении эффективности и вытеснении устаревших технологий.

Таким образом, механизмы воздействия инноваций на производительность труда могут быть следующими: во-первых, процессные (технологические) инновации позволяют производить тот же объём продукции с меньшими трудовыми затратами, повышая выработку на одного работника; во-вторых, продуктовые инновации создают новые товары и услуги с высокой добавленной стоимостью, что также увеличивает выпуск на занятого; в-третьих, организационные и маркетинговые инновации оптимизируют использование ресурсов, устраняя издержки и простои, тем самым косвенно повышая производительность. Кроме того, инновационное развитие сопровождается накоплением человеческого капитала (образование, навыки) и совершенствованием инфраструктуры, что тоже позитивно сказывается на эффективности труда.

Эмпирические исследования в международной литературе в целом подтверждают позитивную корреляцию между инновационными затратами/активностью и производительностью на уровне фирм и отраслей. Так, исследования OECD отмечают, что увеличение расходов на исследования и разработки на 1% в среднем приводит к существенному росту производительности труда в промышленности [3].

Для верификации взаимосвязи между уровнем инновационной активности российских регионов и производительностью труда были использованы данные Росстата (производительность труда) и ИСИЭЗ НИУ ВШЭ (инновационная активность субъектов РФ) (табл. 1).

В качестве источника данных об уровне инновационного развития субъектов РФ был использован «Рейтинг инновационного развития субъектов РФ» (выпуск 10, 2025), ежегодно рассчитываемый ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [4]. Данный рейтинг предоставляет интегральный Российский региональный инновационный индекс (РРИИ), а также субиндексы по нескольким направлениям (социально-экономические условия, научно-технический потенциал, инновационная деятельность, экспортная активность, качество инновационной политики).

В совокупном рейтинге 2025 г. места регионов определены по данным 2023 года. Регионы разделены на группы I–IV в зависимости от величины интегрального индекса относительно лидера (группа I — отставание ≤20%, группа II — 20–40%, и т.д.). Лидером рейтинга снова стала Москва — столица возглавила рейтинг уже в восьмой раз подряд. За ней следуют Республика Татарстан, Нижегородская область, Санкт-Петербург и Томская область — эти регионы составили топ-5 по значению индекса РРИИ в 2023 г. (группа I). В число отстающих регионов (группа IV) вошли, в частности, Забайкальский край, Ненецкий автономный округ, Республика Ингушетия — они замыкают рейтинг инновационного развития.

Таким образом, уже исходя из рейтинга наблюдается значительный разрыв: значение интегрального индекса Москвы (0,654) более чем в 5 раз превышает индекс аутсайдера рейтинга (Ингушетия — 0,130). География лидеров и отстающих достаточно стабильна: все годы мониторинга первенство удерживает Москва, также в топ-5 регулярно входят крупные индустриально-научные центры (Татарстан, Санкт-Петербург, Новосибирская, Томская области и др.). Внизу списка неизменно находятся небольшие республики Северного Кавказа, некоторые удалённые регионы Сибири и Дальнего Востока.

За исследуемое десятилетие динамика инновационного развития характеризовалась ростом показателей во всех регионах (интегральные индексы увеличились), однако разрыв между лидерами и аутсайдерами существенно не сократился. Москва и ряд других регионов «первой группы» нарастили свой инновационный потенциал, сохранив отрыв от остальных. Одновременно некоторые регионы из низших групп совершили рывок (например, Томская область и Краснодарский край поднялись в группе благодаря улучшению отдельных показателей инновационной деятельности), но это не изменило общей картины распределения.

В качестве показателя производительности труда был использован ВРП на одного занятого по данным Росстата (использованы официальные оценки ВРП регионов и среднегодовой численности занятых в экономике по субъектам РФ) [5, 6]. Интересно, что в целом по стране средний объем ВРП на занятого составил в 2023 г. порядка 1,0 млн руб. на человека. При этом разброс значений по регионам — чрезвычайно высок: от менее 0,5 млн руб./чел. в наименее производительных субъектах РФ до более 20 млн руб./чел. в некоторых ресурсодобывающих регионах.

Таблица 1

Инновационная активность и производительность труда: сравнение регионов-лидеров и аутсайдеров

Регион	Группа по инновациям	Ранг по РРИИ, 2023 г.	Значение РРИИ, 2023 г.	ВРП на занятого, тыс. руб., 2023 г.
Москва	лидер	1	0,654	4300 ± 100
Респ. Татарстан	лидер	2	0,585	1500 ± 50
Нижегородская обл.	лидер	3	0,559	1200 ± 50
Забайкальский край	аутсайдер	80	0,231	800
Ненецкий авт. округ	аутсайдер	83	0,160	10 000
Респ. Ингушетия	аутсайдер	85	0,130	500

Источник: составлено автором по [4-6].

Как видно из таблицы 1, Москва — бесспорный лидер как по инновационному индексу, так и по производительности: валовой продукт на одного работника в столице (4,3 млн руб.) примерно в 8-9 раз выше, чем в Ингушетии (0,5 млн руб.). Республика Татарстан и Нижегородская область, входящие в топ-3 инновационных регионов, также опережают среднероссийский уровень производительности (примерно 1,2-1,5 млн руб. на занятого против 1 млн руб. по РФ). С другой стороны, Республика Ингушетия — регион, замыкающий рейтинг инновационного развития — демонстрирует наименьшую производительность труда в стране. Подобная ситуация характерна и для других слаборазвитых в инновационном отношении республик Северного Кавказа (Дагестан, Чечня, Кабардино-Балкария и др.), а также отдельных депрессивных областей. Согласно данным РИА Рейтинг, доля высокопроизводительных рабочих мест (с высокой заработной платой) в северокавказских республиках в 9-11 раз ниже, чем в ведущих регионах. Это прямо указывает на колоссальный разрыв в эффективности труда: например, если в регионах-лидерах порядка 500-900 высокопроизводительных рабочих мест на 1000 занятых, то в Ингушетии, Дагестане и др. — лишь около 80-100 [7].

Однако прямая зависимость уровня производительности от инновационной активности прослеживается не во всех случаях. Исключение — ресурсодобывающие регионы. Так, Ненецкий автономный округ — один из аутсайдеров по инновационному индексу (83-е место) — обладает одним из самых высоких в стране показателей ВРП на занятого (по оценке, более 10 млн руб., см. табл.1). Аналогично, Ямало-Ненецкий АО, Чукотский АО, Ханты-Мансийский АО демонстрируют экстремально высокую производительность труда за счет нефтегазовой и сырьевой экономики, хотя по инновационным рейтингам они находятся во III-IV группах.

По данным РИА, «лидерами по доле высокопроизводительных рабочих мест являются северные регионы и столицы»: первое место занимает Ямало-Ненецкий АО (929 высокопроизводительных мест на 1000 занятых), далее Чукотка (819), Ненецкий АО (811), Ханты-Мансийский АО (535), Санкт-Петербург (521) [7]. Из этой пятёрки четыре региона — дальневосточные и северные округа — характеризуются сырьевой специализацией экономики, что и обуславливает высокую отдачу на одного работника при сравнительно низкой локальной научно-технической активности. Для сравнения, Москва имеет 502 высокопроизводительных места на 1000 занятых (7-е место), уступая сырьевым лидерам, хотя по инновационному потенциалу столица существенно превосходит их.

Другой интересный случай и исключение из общего правила — регионы с развитой научно-образовательной сферой, но средними экономическими показателями. Томская область — один из лидеров по научно-техническому потенциалу (1-е место по ряду показателей, высокая концентрация вузов и НИИ), однако её валовой продукт на душу населения и на занятого лишь незначительно выше среднего по стране. Томская область занимает 5-е место в инновационном рейтинге, но по ВРП на занятого (1,4 млн руб.) лишь во второй-третьей десятке регионов. Аналогично, Новосибирская область и Республика Башкортостан входят в число инновационно активных регионов (группа I-II), демонстрируя при этом умеренную продуктивность труда (около 1 млн руб./чел, близко к среднероссийскому уровню). Эти региональные кейсы показывают, что наличие развитой научной и образовательной базы не всегда непосредственно конвертируется в высокую производительность без соответствующих условий для коммерциализации инноваций и масштабной промышленности.

В целом можно говорить о том, что существует тенденция, при которой инновационно развитые регионы имеют более высокую производительность труда, а регионы с низкой инновационной активностью — низкую. Лидеры рейтинга инноваций (Москва, Татарстан, Санкт-Петербург, Нижегородская обл. и др.) одновременно входят в число регионов с наибольшей долей высокопроизводительных рабочих мест и высоким ВРП на душу населения [7]. И напротив, регионы-аутсайдеры по инновациям (Ингушетия, Дагестан, Тува, Алтай и др.) показывают одни из самых низких значений производительности. Тем не менее, корреляция не является абсолютной: имеются значительные исключения — прежде всего сырьевые регионы, где производительность высока не благодаря инновациям, а вследствие природно-ресурсного фактора и капиталоемкости добычи.

Для более строгой проверки взаимоотношения между рассматриваемыми переменными был проведен корреляционный анализ по всем 85 регионам. В расчет принимались значения интегрального инновационного индекса (РРИИ) и рассчитанные показатели ВРП/занятого за каждый регион, обычно усредненные за последние годы (для сглаживания годовых колебаний ВРП). Полученное значение коэффициента корреляции Пирсона оказалось положительным, но умеренным по величине (около $r = 0,3-0,4$) и статистически незначимым на уровне значимости в 5%. Это означает, что на межрегиональном уровне прямая линейная связь «чем выше инновационная активность, тем выше производительность труда» проявляется слабо.

Данная количественная оценка согласуется с выводами других авторов. Так, Шкиотов и соавт. (2025) при схожем анализе также не обнаружили значимой зависимости и отвергли гипотезу о прямом влиянии инноваций на производительность в регионах РФ [1]. Низкое значение коэффициента детерминации ($R^2 < 0,2$) в нашей регрессионной модели свидетельствует, что вариация инновационного индекса объясняет менее 20% вариации производительности труда по регионам. Для подтверждения этого результата была построена простая линейная регрессия:

$$\text{ВРП на занятого}_i = \alpha + \beta \cdot \text{РРИИ}_i + \varepsilon_i, \quad (1)$$

где i — индекс региона.

Оценка коэффициента β оказалась положительной (порядка 3-4 тыс. руб. дополнительного ВРП на занятого на каждую единицу индекса РРИИ), но статистически не отличимой от нуля (p -значение $> 0,1$). Таким образом, регрессионный анализ также не подтвердил значимого влияния инновационного индекса на производительность в линейной постановке.

Таким образом, результаты корреляционно-регрессионного анализа указывают на отсутствие простой прямой зависимости между инновационной активностью и производительностью труда в российских регионах. Общая тенденция «инновации — выше производительность» прослеживается (особенно если абстрагироваться от ресурсного сектора), но статистически надежно не подтверждается на уровне всех субъектов РФ. Данный вывод созвучен с предыдущими исследованиями [1] и свидетельствует о сложности взаимосвязи, опосредованной рядом факторов.

Выводы

В ходе проведенного исследования была проанализирована взаимосвязь между рейтингом инновационного развития регионов и производительностью труда на примере субъектов Российской Федерации за последние 10 лет. Основные выводы работы можно сформулировать следующим образом:

1. Регионы-лидеры инновационного рейтинга в целом отличаются более высокой производительностью труда. Столица (Москва) и другие крупнейшие инновационные центры (Санкт-Петербург, Татарстан, Нижегородская область, Томская область и др.) демонстрируют значительное превышение

среднероссийских показателей выработки на одного занятого. В этих регионах сосредоточены высокотехнологичные производства, развитая наука и образование, что способствует росту эффективности экономики. Например, Москва имеет ВРП на занятого в несколько миллионов рублей, тогда как большинство менее инновационно развитых регионов — менее 1 млн руб.

2. Регионы-аутсайдеры инновационного развития (главным образом аграрно-ориентированные и депрессивные территории) характеризуются низкой производительностью труда. В республиках Северного Кавказа, Туве, Алтайском крае и др. выпуск на работника в разы меньше, чем в среднем по стране. Недостаток инновационной активности (внедрения новых технологий, инвестиций в НИОКР) здесь сопряжен с технологической отсталостью многих предприятий, низким уровнем навыков и производственной культуры, что отражается на производительности. Таким образом, в нижней части рейтинга инноваций сосредоточены регионы с хронически низкой эффективностью труда.

3. Прямая корреляция между интегральным индексом инновационного развития и производительностью труда оказалась статистически незначимой для совокупности всех 85 регионов. Это важный результат: несмотря на общую тенденцию «инновации → рост производительности», количественный анализ показал, что связь не носит однозначно прямого характера. Данный вывод подтверждается работами других исследователей [1]. Причинами выявленного отсутствия сильной корреляции являются структурные особенности экономики регионов России.

В целом можно отметить, что в России высокую производительность труда зачастую демонстрируют регионы с добывающими отраслями (нефть, газ, руды) из-за высокой капиталоемкости и ресурсоемкости добычи. Эти отрасли могут обеспечивать большой выпуск на одного работника при минимальных инновациях (технологии зачастую импортируются или перенимаются от федеральных компаний). Примером служат северные автономные округа — Ямал, Ненецкий, Чукотка — где производительность труда в 5-10 раз выше среднероссийской, тогда как инновационная активность низка. В статистическом анализе эти случаи выступают выбросами, искажающими общую картину. Для них инновационный индекс не является релевантным индикатором потенциала роста производительности, поскольку узким местом не является отсутствие инноваций, а объективные условия (климат, транспортная инфраструктура и пр.). Таким образом, негативное влияние сырьевого фактора проявляется в размытии связи между инновациями и производительностью.

Важно понимать, что рейтинг РРИИ включает множество компонентов (патенты, исследования, затраты на технологии, доля инновационной продукции и т.д.), но он не непосредственно измеряет качество трудовых ресурсов и институтов, влияющих на производительность труда. Возможно, что регионы, отличающиеся производительностью, прежде всего различаются уровнем квалификации работников, организацией производства, инвестиционным климатом, степенью внедрения современных методов менеджмента. Инновационная активность — лишь одна грань этих отличий. Например, Москва и Петербург лидируют по доле населения с высшим образованием, наличию квалифицированных кадров, и это может напрямую повышать производительность, помимо формальных инноваций. В то же время некоторые регионы могут показывать относительно высокие инновационные показатели (например, число НИОКР проектов), но если основная масса предприятий там неэффективно организована или рабочая сила малоквалифицирована, то общий уровень производительности останется низким. Следовательно, человеческий капитал и институциональная среда могут являться скрытыми переменными, влияющими и на инновации, и на производительность. Корреляция между ними может не проявляться, если влияние этих скрытых факторов доминирует.

Кроме того, высокий инновационный индекс региона вовсе не гарантирует, что инновации будут реально внедрены в реальный сектор экономики. В России есть кейсы, когда в регионе активно работают научные организации, идет патентование, создаются стартапы — но удельный вес высокотехнологичных отраслей в экономике региона невелик. Например, в некоторых научных центрах (Томск, Новосибирск) значительная часть инновационной активности сосредоточена в вузах и академических институтах, тогда как промышленный каркас региона формируют в основном традиционные отрасли (пищепром, металлургия и т.п.) со средней производительностью труда. В результате совокупная производительность труда по региону не отражает точно высокой инновационной активности отдельных кластеров (вузов и НИИ). Для того чтобы инновации заметно подняли общий уровень эффективности, нужна их широкомасштабная диффузия в базовые секторы экономики. В ряде регионов этого пока не происходит: инновационная деятельность носит локальный характер и не охватывает основную массу предприятий.

Суммируя вышеизложенное, можно сказать, что теоретическая связь инноваций и производительности подтверждается лишь частично. Инновации действительно важны для обеспечения долгосрочного роста эффективности труда, однако в текущих российских региональных реалиях их влияние перекрывается структурными факторами. Для стран с диверсифицированной экономикой (например, страны ОЭСР) эмпирические исследования фиксируют более сильную корреляцию: там регионы с большим объемом R&D и инноваций обычно имеют более высокий ВРП на работника. В случае России же требуется более тонкий подход: разделять регионы по типу экономики (сырьевые vs индустриальные vs аграрные) при анализе, а также учитывать качество институциональной среды.

Литература

1. Шкиотов С.В., Майорова М.А., Бугров Д.Д. Взаимосвязь между производительностью труда и инновациями: оценка на уровне регионов России // Финансовый менеджмент. 2025. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <https://finance-man.ru/index.php/journal/article/view/1795> (дата обращения: 01.10.2025). EDN: BOJTCU.
2. Домнич Е.Л. Инновации как фактор изменения производительности предприятий: проблемы измерения и интерпретации // Пространственная экономика. 2022. DOI: 10.14530/se.2022.4.093-127 EDN: BNGCRR.
3. OECD (2015). The Future of Productivity, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/9789264248533-en.
4. Абашкин В.Л., Абдрахманова Г.И., Артёмов С.В., и др. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 10 / под ред. Л. М. Гохберга, Е. С. Куценко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/1068199937.html> (дата обращения: 01.10.2025).
5. Росстат. ВРП по субъектам Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_s1998.xlsx (дата обращения: 01.10.2025).
6. Росстат. Среднегодовая численность занятых в экономике. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/opendata/7708234640-employees2024> (дата обращения: 01.10.2025).
7. РИА Рейтинг. Большинство регионов показало рост высокопроизводительных рабочих мест. [Электронный ресурс]. URL: <https://riarating.ru/regions/20250901/630285314.html> (дата обращения: 01.10.2025).

УДК 33

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОБЛАСТИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

А.С. Насибуллина, Д.Л. Курбангалиева

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, email: public.mail@kpfu.ru

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению актуального состояния государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере здравоохранения и финансирования данных проектов. Приводятся данные по историческому аспекту развития ГЧП и нормативно-правовой базы регулирования данной сферы. Рассматривается аналитика регионального распределения оценки развития ГЧП по трем параметрам: баллов динамики реализации проектов в отчетном году, баллов накопленного опыта реализации проектов в прошлые периоды до отчетного года, а также баллов состояния нормативно-институциональной среды. Наглядно представляется аналитика концессионных соглашений по отраслям в их абсолютном выражении, а также по долям общей стоимости создания объектов концессионных соглашений. Автор приводит преимущества реализации проектов ГЧП, а также некоторые проблемные моменты их осуществления. Особое внимание уделяется мерам государственной поддержки финансирования проектов ГЧП.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, здравоохранение, финансирование, концессионные соглашения, нормативно-институциональная среда.

MODERN ASPECTS OF FINANCING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN HEALTHCARE

A.S. Nasibullina, D.L. Kurbangalieva

Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, email: public.mail@kpfu.ru

Abstract. This article examines the current state of public-private partnerships in healthcare and the financing of these projects. It provides information on the historical development of PPPs and the legal framework governing this area. The article examines the analysis of the regional distribution of the PPP development assessment based on three parameters: points for the dynamics of project implementation in the reporting year, points for the accumulated experience of project implementation in previous periods prior to the reporting year, and points for the state of the regulatory and institutional environment. This article provides a clear analysis of concession agreements by industry, both in absolute terms and as a share of the total cost of creating concession agreements. The author highlights the advantages of implementing PPP projects, as well as some of the challenges they pose. Particular attention is paid to measures of state support for financing PPP projects.

Keywords: public-private partnership, healthcare, financing, concession agreements, regulatory and institutional environment.

Дата поступления статьи в редакцию: 03.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Многообразие задач в различных сферах социально-экономической жизни выявляет необходимость применения новых методов и инструментов их достижения, одним из которых является государственно-частное партнерство (ГЧП), представляющее собой двустороннее взаимодействие публичного и частного сектора для реализации социально приоритетных проектов.

Внедрение и дальнейшее развитие ГЧП особенно важно в сфере здравоохранения, которая может характеризоваться недостаточным финансированием, дефицитом различных ресурсов, как кадровых, так и материальных, а также появлением новых проблем в виде увеличивающегося бремени инфекционных заболеваний. Адаптация к данным условиям и удовлетворение потребностей населения в данной сфере с помощью ГЧП проявляется в том, что государственный партнер способствует прозрачности нормативно-правовой базы и обеспечению ее эффективного функционирования, четкого понимания потребностей населения. В свою очередь, частный субъект правоотношений привносит в данный механизм эффективные инновации и финансовые ресурсы.

Цель исследования

Актуальная цель исследования состоит в выявлении особенностей и проблем механизмов действия ГЧП и финансирования данных проектов в здравоохранении. Следует отметить, что основной областью ГЧП в мире является постройка автомагистралей, и данная сфера реализации проектов имеет длительную историю. Среди прочих сфер применения значительную долю занимает реализация проектов ЖКХ, внедрения объектов IT-инфраструктуры и социальной сферы. Ввиду высокой значимости социальной сферы для населения, недостаточной региональной распространенности проектов ГЧП в здравоохранении, актуальным является анализ зарубежного и наработка отечественного опыта в финансировании этих проектов.

Материал и методы исследования

Опыт функционирования проектов ГЧП в различных странах отражает заинтересованность государства в данном механизме, которое проявляется в свою очередь, в необходимости регламентировать процессы, связанные с реализацией данных проектов. Сами проекты с привлечением частного капитала имеют многовековую историю. Первым подобным проектом явилась постройка канала при французском короле Генрихе II в XVI веке у города Салон де Прованс [1]. В других европейских странах, в России, а также в США, широкое распространение проектов ГЧП датируется с XIX века. Всемирно известная континентальная железная дорога в США — результат государственно-частного сотрудничества.

Учитывая достаточно длительную историю функционирования взаимодействия государственных структур и частного капитала, нормативно-правовое регулирование данной сферы впервые появилось в США в конце XIX века. В России же первый официальный документ, касающийся ГЧП, был принят значительно позже, в 2005 г. — Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 №115-ФЗ. А сам термин ГЧП впервые был упомянут, в 2006 г. в Законе Санкт-Петербурга от 25.12.2006 №627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнёрствах». Почти десятью годами позже был принят Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 №224-ФЗ.

В настоящее время наряду с вышеупомянутым основным нормативно-правовым актом, сфера реализации проектов ГЧП регламентируется Федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 №44-ФЗ, а также локальными и отраслевыми документами. В этом аспекте важно рассмотреть состояние нормативно-институциональной среды, напрямую влияющее на уровень развития ГЧП в определенной сфере, а также в том или ином регионе России.

Рассмотрим перечень регионов России, характеризующихся наилучшими показателями уровня развития ГЧП по данным Министерства экономического развития РФ [2]. Обратимся к рисунку 1. На нем представлены итоговые показатели рейтинга субъектов РФ по уровню развития ГЧП, состоящего из оценки трех показателей: баллов динамики реализации проектов в отчетном году, баллов накопленного опыта реализации проектов в прошлые периоды до отчетного года, а также баллов состояния нормативно-институциональной среды (НИС).

Как видно из диаграммы (рис. 1), среди наиболее развитых в плане реализации проектов ГЧП регионов есть значительный разброс показателей динамики и накопленного опыта, при этом баллы состояния нормативно-институциональной среды колеблются в меньшей степени, что на наш взгляд, характеризует высокое значение данного показателя в его влиянии на итоговый рейтинг и остальные показатели. Это предположение может подтверждаться еще и тем, что 10 худших регионов в плане развития ГЧП, к которым относятся Республика Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Тверская область и другие регионы, обладают существенно более низким баллом НИС (более, чем в два раза ниже, чем у лидеров регионов-лидеров из рисунка 1).

Показатель НИС характеризуется открытостью для инвесторов, а также наличием консультационной поддержки проектам ГЧП, удобного и информативного сайта по данной теме и сильной командой в сфере ГЧП.

Наряду с региональным дисбалансом распределения проектов ГЧП, существует также и отраслевой дисбаланс. Наиболее полно в РФ статистика ведется по проектам ГЧП в формате концессионных соглашений, которые являются наиболее широко распространенными на территории России. Данный формат предполагает получение частным партнером дохода от эксплуатации объекта собственности государственного партнера. По данным результатов мониторинга проектов в сфере ГЧП [3] наибольшая доля концессионных соглашений по состоянию на 31.12.2024 принадлежит коммунальной сфере (рис. 2).

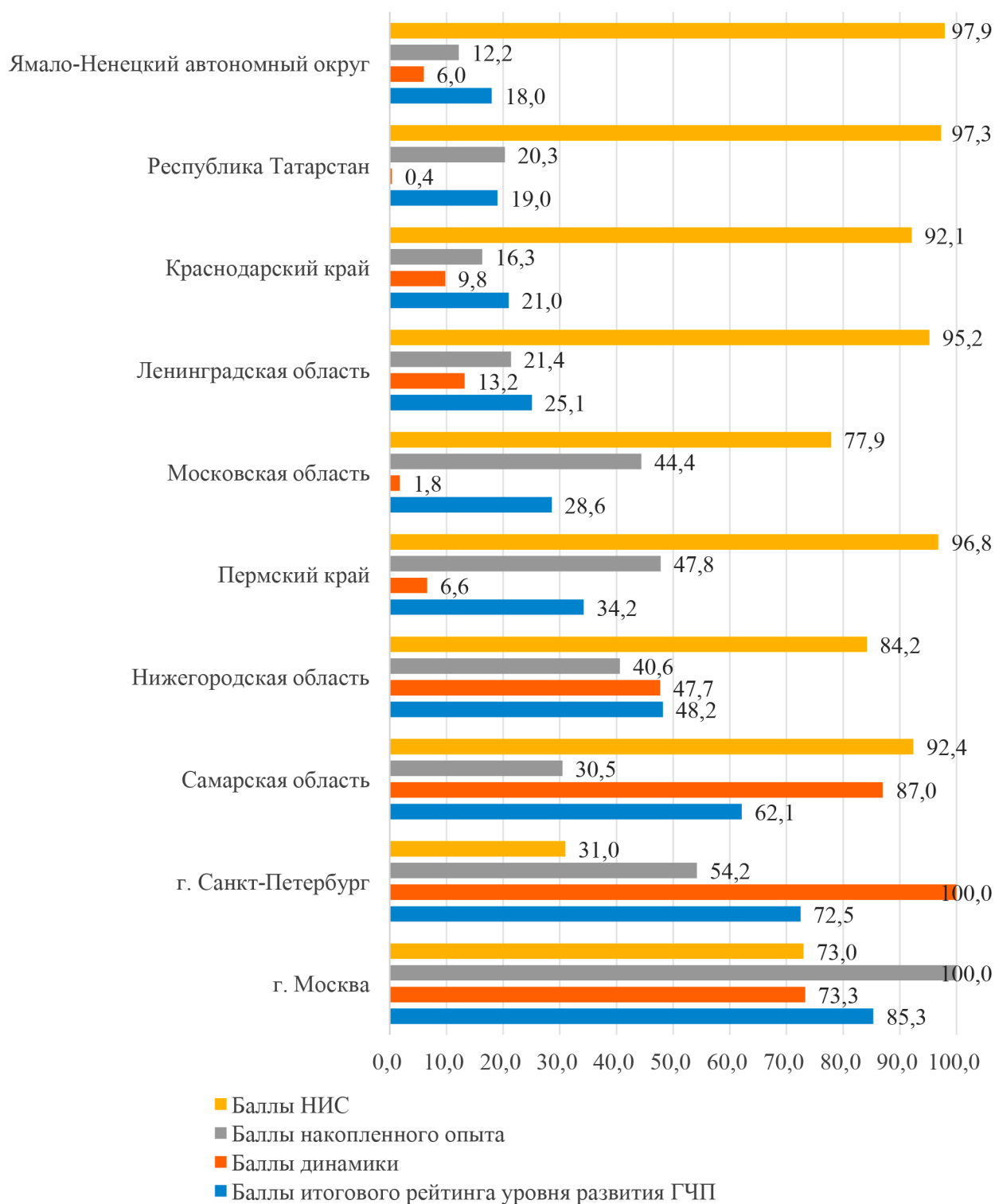


Рис. 1. Показатели топ-10 субъектов РФ по уровню развития ГЧП

Сфера здравоохранения занимает лишь 1,2% в общем количестве концессионных соглашений (рис. 2). В абсолютном выражении это 53 проекта с применением концессионных соглашений. Сопоставляя данную информацию с распределением данных проектов по регионам, следует отметить преобладание концессионных соглашений в области здравоохранения в двух регионах – Самарской области и Татарстане. На них приходится 41,5% всех концессионных соглашений. И именно эти регионы находятся в списке топ-10 субъектов РФ по уровню развития ГЧП и отличаются высоким уровнем развития нормативно-институциональной среды.

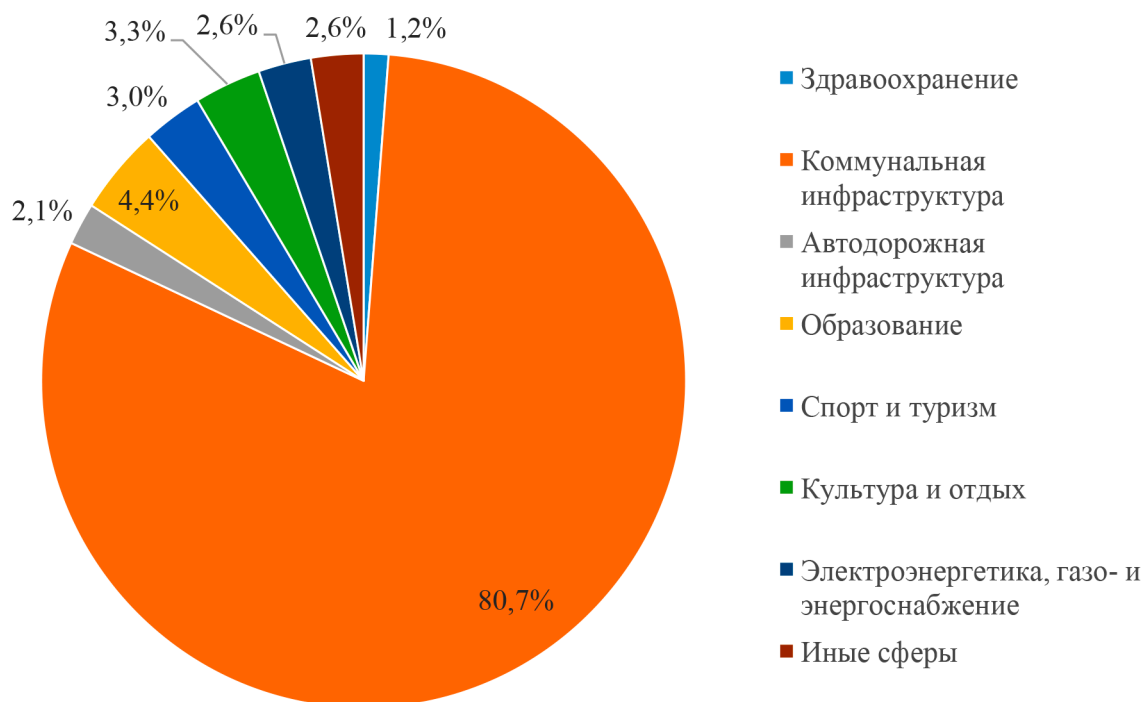


Рис. 2. Распределение по долям количества концессионных соглашений из их общего реестра по состоянию на 31.12.2024

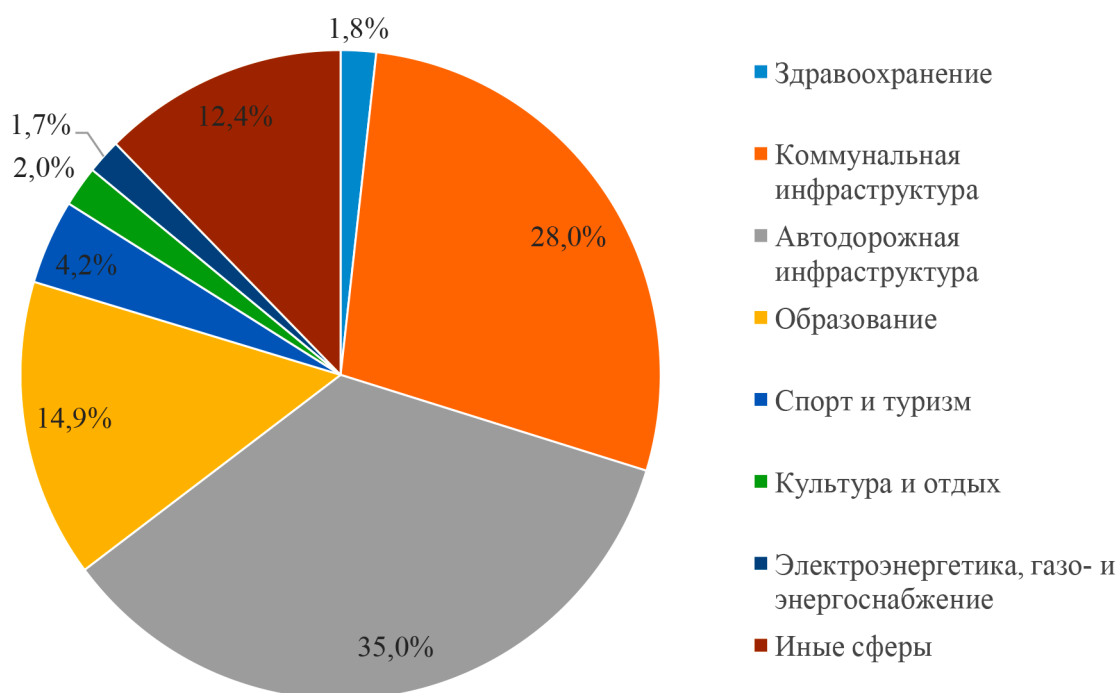


Рис. 3. Распределение по долям общей стоимости создания объектов концессионных соглашений из их общего реестра по состоянию на 31.12.2024

Что касается объемов финансирования, доля общей стоимости создания объектов здравоохранения в общем объеме финансирования концессионных соглашений составляет 1,8% (рис. 3), то есть с учетом количества данных проектов, по здравоохранению средняя стоимость проектов ГЧП выше среднего значения в целом по всем отраслям. При этом на Татарстан и Самарскую область приходится 3,4% всего

объема финансирования концессионных соглашений в области здравоохранения. То есть в данных регионах реализуются преимущественно небольшие по объемам финансирования концессионные соглашения.

Среди проектов ГЧП в области здравоохранения можно выделить три большие группы: создание объектов здравоохранения, их модернизация и реконструкция, а также соглашение в отношении объектов здравоохранения. Общая стоимость создания объектов ГЧП в здравоохранении на 31.12.2024 г. колеблется от 2 754 млн. руб. (проект реконструкции и оснащению объекта здравоохранения «Центр микрохирургии глаза в г. Екатеринбурге») до 24 198 млрд. руб. (проект создания онкологического центра в г. Перми). Срок реализации соглашений варьируется от 5 до 49 лет. Достаточно длительный срок реализации концессионных соглашений в сфере здравоохранения, на наш взгляд, повышает инвестиционные риски финансирования данных проектов для потенциальных частных инвесторов.

Результаты исследования

Анализ статистических данных по количеству концессионных соглашений и объемам их финансирования в области здравоохранения могут свидетельствовать о достаточно осторожном развитии проектов ГЧП в данной отрасли. В основной массе регионов реализуются 1-2 концессионных соглашений в области здравоохранения (исключения Татарстан и Самарская область с 12 и 10 концессионными соглашениями соответственно). Основная доля проектов сконцентрирована в регионах с высоким уровнем развития ГЧП в целом.

Инвестиционная нагрузка по рассмотренным проектам чуть выше средней стоимости финансирования концессионных соглашений по всем отраслям. При этом наблюдается значительный разброс как в объемах финансирования конкретных проектов, так и в сроках реализации проектов.

Следует отметить, что в России государство оказывает комплексную поддержку ГЧП проектам, реализуемым в форме концессионных соглашений и соглашений о государственно-частном и муниципально-частном партнерстве, а также в форме офсетных контрактов, контрактов жизненного цикла, корпоративных партнерств и иных формах, предусматривающих применение механизмов ГЧП. Рассмотрим льготы для инвесторов в рамках мер поддержки ГЧП проектов (табл. 1) согласно данным Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов [4].

Таблица 1

Льготы для инвесторов в рамках мер поддержки ГЧП проектов

Мера поддержки ГЧП проектов	Максимальный объем финансирования	Предельный срок финансирования	Годовая процентная ставка
Фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ	Определяется индивидуально	20 лет	Определяется индивидуально
Кластерная инвестиционная платформа	100 млрд. руб.	Определяется индивидуально	Определяется индивидуально
Промышленная ипотека	0,5 млрд. руб.	7 лет	Определяется индивидуально
Льготные займы ФРП: проекты развития	1 млрд. руб.	5 лет	3-5%
Льготные займы ФРП: комплектующие изделия	1 млрд. руб.	5 лет	3-5%
Льготные займы за счет облигаций ППК РЭО	23,75 млрд. руб.	12 лет	5-7%
ППК РЭО: приобретение облигаций инвесторов	3 млрд. руб.	10 лет	Определяется индивидуально
ППК РЭО: участие в уставном капитале	3 млрд. руб.	10 лет	Определяется индивидуально

Примечание: ФРП – фонд развития промышленности; РЭО – публично-правовая компания «Российский экологический оператор».

Среди льгот для инвесторов ГЧП проектов, представленных в таблице 1, в области здравоохранения применяется проектное финансирование ВЭБ.РФ и кластерная инвестиционная платформа. Так, в рамках взаимодействия ВЭБ.РФ и сети частных клиник МЕДСИ реализуется строительство поликлиник и стационаров в разных регионах РФ. Кластерная инвестиционная программа может касаться ГЧП проектов в области здравоохранения, если это относится, например, к производству приоритетной продукции в сфере здравоохранения.

Помимо финансового участия государства на инвестиционной стадии в форме капитального гранта, государство может обеспечивать коммерческую эффективность проекта для инвесторов и кредиторов на стадии эксплуатации. Например, этого можно добиться через формы минимального гарантированного дохода или платы концедента/публичного партнера. Эта мера способствует снижению рисков, связанных с окупаемостью проекта, в частности, при отсутствии платежеспособного спроса в проекте.

Подобные меры наряду с дальнейшим развитием нормативно-институциональной среды будут способствовать повышению количества реализуемых проектов ГЧП и регионального уровня развития ГЧП в целом.

Выводы

Социально-значимые отрасли, такие как здравоохранение, зачастую испытывают нехватку ресурсов для одновременной реализации всех первостепенных проектов. Механизм ГЧП приходит на помощь, ускоряя процесс реализации проектов за счет нового источника финансирования и компетенций частного сектора. При этом увеличить объемы государственно-частного партнерства возможно за счет мер поддержки данного механизма со стороны государства и поступательного и активного развития нормативно-институциональной среды в регионе.

Анализ зарубежного опыта финансирования ГЧП в области здравоохранения выявил ряд проблем, возникающих в процессе финансирования и реализации данных проектов: длительный процесс переговоров, рост затрат в связи со склонностью частного сектора включать рискованный параметр в цену услуг, конфликт целей проекта, проблемы контроля реализации проекта. Несмотря на эти недостатки, существует множество преимуществ механизма ГЧП, которые и являются основным мотиватором развития данного механизма сотрудничества: способность более эффективно использовать инфраструктуру, расширять возможности финансирования приоритетных проектов, привлекать финансирование в те сферы, где превалирует эффективность частного сектора по сравнению с государственным, совершенствование нормативного и регуляторного компонента ввиду его необходимости для заключения подобных соглашений.

На наш взгляд, полезен зарубежный опыт ГЧП в плане здравоохранения более широким охватом задач подобных проектов, где наряду со строительством и модернизацией объектов здравоохранения, большое внимание уделяется обучению медицинских работников, внедрению параллельных образовательных программ, как например, в Индии и Кении, а также сотрудничеству с фармацевтическими компаниями для обеспечения населения лекарственными препаратами в Африке.

ГЧП в сфере здравоохранения имеет основной целью удовлетворение спроса населения в доступных и качественных медицинских услугах. При этом плохо регулируемые ГЧП могут ставить рентабельность выше потребностей уязвимых групп населения, оставляя сельские или малообеспеченные сообщества без надлежащего обслуживания. Прозрачность, подотчетность и надежная правовая база имеют решающее значение для снижения этих рисков. В этом аспекте необходимо соблюдать баланс государственного надзора за деятельностью инвестора и прибыльности частного партнера. В России совершенствование механизма ГЧП возможно также за счет системы оценки устойчивой и качественной инфраструктуры проектов IRIS (Impact and Responsible Investing for Infrastructure Sustainability). Подобная система оценки будет во многом снижать риски финансирования, повышать эффективность проектов за счет внедрения лучших международных практик и создавать наиболее действенные региональные меры поддержки проектам ГЧП.

Литература

1. Ильина И.Б. Исторические этапы развития государственно-частного партнерства в России и за рубежом // Молодой ученый. 2021. № 25 (367). С. 180-185. EDN: VLVWHQ.
2. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2024 год. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/c35da2a561ed12ff8b27199065ea5ef3/reyting_subektov_rf_po_gchp_zh_2024_god.pdf (дата обращения: 02.11.2025).
3. Мониторинг проектов в сфере ГЧП. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d22/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/monitoring_proektov_v_sfere_gchp/ (дата обращения: 02.11.2025).

4. Государственно-частное партнерство в России. Итоги 2023 года и основные тренды / Аналитический дайджест АИИК. Выпуск № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://data.tedo.ru/publications/ppp-digest.pdf> (дата обращения: 02.11.2025).

5. Rodrigues NJP. Public-Private Partnerships Model Applied to Hospitals-A Critical Review. Healthcare (Basel). [Электронный ресурс]. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10298377/> (дата обращения: 02.11.2025).

6. Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2023 года / Центр ГЧП при поддержке ВЭБ.РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/b0f/b0fcbdbe6927a5b75f7526d86642cf47.pdf> (дата обращения: 02.11.2025).

УДК 332.12

**РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ВНЕДРЕНИЮ СТАНДАРТОВ КСО
В НЕФТЕГАЗОХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН****Т.Н. Никитина**ФГБОУ ВО Казанский национальный исследовательский технологический университет, Казань,
email: nita101@mail.ru

Аннотация. В статье представлен обзор научной литературы, посвящённой реализации принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) в нефтегазохимической отрасли, с акцентом на предприятия Республики Татарстан. Рассматриваются теоретические основы КСО, включая пирамидальную модель Х. Боуэна и концепцию «совместной ценности» М. Портера и М. Крамера, а также особенности российского подхода, отмечаемые Л.М. Фридманом и Е.А. Козловой. Анализ зарубежного и отечественного опыта показывает, что в нефтегазохимии КСО всё чаще выступает не как добровольная инициатива, а как стратегический элемент устойчивого развития, обусловленный высокими экологическими и социальными рисками. Вместе с тем на предприятиях региона (ПАО «Татнефть», «Нижнекамскнефтехим», АО «ТАНЕКО» и др.) реализация КСО носит фрагментарный и преимущественно благотворительный характер, отсутствует системная интеграция в корпоративную стратегию, а отчётность недостаточно прозрачна и редко верифицируется независимо. В статье предложена комплексная бизнес-модель КСО, включающая пять ключевых направлений — экологическую устойчивость, социальное развитие территорий, образование и науку, энергоэффективность и цифровизацию, этическое корпоративное управление — с определением субъектов взаимодействия и стратегических мероприятий. Обоснована экономическая эффективность внедрения КСО: совокупный эффект для ПАО «Татнефть» в 2023 году оценивается в 10,95 млрд рублей. Исследование подчёркивает необходимость перехода от эпизодических социальных проектов к системной стратегии, соответствующей международным стандартам, и формирования региональной дорожной карты КСО при участии бизнеса, и органов власти и научного сообщества.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, нефтегазохимическая отрасль, устойчивое развитие, принципы КСО, Республика Татарстан, экологическая устойчивость, социальное развитие территорий, бизнес-модель КСО, прозрачная отчётность, стратегическое управление.

**IMPLEMENTATION OF A SYSTEMATIC APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF CSR
STANDARDS IN THE PETROCHEMICAL INDUSTRY OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN****T.N. Nikitina**

Kazan National Research Technological University, Kazan, email: nita101@mail.ru

Abstract. The article provides an overview of the scientific literature devoted to the implementation of the principles of corporate social responsibility (CSR) in the petrochemical industry, with an emphasis on enterprises of the Republic of Tatarstan. The theoretical foundations of CSR are considered, including the pyramid model of H. Bowen and the concept of “shared value” by M. Porter and M. Kramer, as well as the features of the Russian approach noted by L.M. Friedman and E.A. Kozlova. An analysis of foreign and domestic experience shows that in the petrochemical industry CSR is increasingly acting not as a voluntary initiative, but as a strategic element of sustainable development due to high environmental and social risks. At the same time, at the enterprises of the region (PJSC Tatneft, Nizhnekamskneftekhim, JSC TANECO, etc.), the implementation of CSR is fragmented and mainly charitable in nature, there is no system integration into the corporate strategy, and reporting is not transparent enough and is rarely independently verified. The article proposes a comprehensive CSR business model that includes five key areas — environmental sustainability, social development of territories, education and science, energy efficiency and digitalization, ethical corporate governance — with the definition of subjects of interaction and strategic measures. The economic efficiency of CSR implementation is substantiated: the cumulative effect for PJSC Tatneft in 2023 is estimated at 10.95 billion rubles. The study highlights the need to move from episodic social projects to a systemic strategy that meets international standards, and to form a regional CSR roadmap with the participation of business, government, and the scientific community.

Keywords: corporate social responsibility, petrochemical industry, sustainable development, CSR principles, Republic of Tatarstan, environmental sustainability, social development of territories, CSR business model, transparent reporting, strategic management.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Обзор научной литературы в вопросе реализации КСО в нефтегазохимической отрасли

Обзор научной литературы по проблеме исследования охватывает научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвящённые теоретическим основам КСО, её эволюции, а также специфике применения в нефтегазохимической отрасли. Социально ответственный бизнес является концепцией, согласно которой компания вводит в свою деятельность социальные, экологические и этические аспекты, а также определяет требования к стейкхолдерам.

Российская научная школа рассматривает КСО как элемент экономики. Л.М. Фридман отмечает, что в России КСО долгое время сводилась к благотворительности, но постепенно эволюционирует в системную практику. Е.А. Козлова подчёркивает необходимость адаптации международных стандартов КСО к российским институциональным условиям [2]. В зарубежных источниках теоретические основы социально ответственного бизнеса рассматриваются в работе Carroll, автор предложил пирамидальную модель КСО, включающую экономические, правовые, этические и филантропические обязательства [8]. Рассмотрение вопроса интеграции КСО в стратегическое управление представлено в работе Porter & Kramer, который приводит к созданию идеи «совместной ценности», автор подчеркивает, что социальная ответственность должна быть не внешним обязательством, а источником конкурентного преимущества [11]. Нефтегазохимический сектор — один из наиболее критичных с точки зрения экологических и социальных рисков. Поэтому КСО выходит за рамки добровольной инициативы и становится элементом устойчивости бизнеса. Jenkins & Yakovleva проанализировали практики КСО в российской нефтегазовой отрасли и пришли к выводу, что компании часто используют КСО как инструмент лоббирования и улучшения имиджа, избегая структурных изменений в экологической и социальной политике [10]. В последние годы акцент смещается на интеграцию принципов в единый комплекс требований к нефтегазохимической промышленности. Г.В. Ефимова отмечает, что для российских нефтегазовых компаний соблюдение принципов КСО становится условием доступа к технологиям и финансированию в условиях санкций [1]. В научных источниках также особое внимание уделяется прозрачности отчётности. Ведущие компании Татарстана (например, «Татнефть») публикуют данные фрагментарно и редко прибегают к независимой верификации, что снижает доверие к заявленным достижениям.

Международный опыт в реализации принципов КСО в нефтехимической промышленности

Нефтехимическая промышленность испытывает нагрузки, связанные с ростом ожиданий со стороны общества в ведении социально ответственного бизнеса. Мировые практики содержат ряд документов, отражающих инициативы и регуляцию в этой сфере, в первую очередь глобальную инициативу Международного совета химической промышленности, охватывающую более 90 стран и 90% мирового химпроизводства. Программа обязывает участников улучшать безопасность, охрану окружающей среды и взаимодействие с обществом [9]. Ведущие мировые компании берут обязательства по достижению нулевых выбросов к 20250 году, а также к независимости оценок воздействия на местные сообщества — социальному лицензированию [10]. Анализ практик позволяет выделить общие черты социально ответственного подхода в мировой нефтехимии: принципы корпоративной социальной ответственности встраиваются в стратегии развития предприятия; используются международные стандарты в области экологической ответственности; местное сообщество активно вовлекается в принятие решений; осуществляется поддержка территорий; повышаются требования к поставщикам в нефтегазохимической отрасли. Международный опыт показывает, что КСО в нефтехимии становится стратегическим направлением развития предприятий.

Постановка проблемы и обоснование актуальности исследования

Исследование вопросов реализации принципов КСО в нефтегазохимической отрасли показывает фрагментарность и формальный подход на предприятиях в ведении социально ответственного бизнеса. Применение принципов не становится частью стратегических инициатив, отсутствуют документы, определяющие дорожные карты внедрения КСО в деятельность предприятий. Существующие исследования показывают отсутствие прозрачности в предоставлении экологических данных, отчетности в реализации принципов корпоративной социальной ответственности.

Актуальность настоящего исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, проблемы, связанные с экологической ситуацией в регионе, влияют на доверие местного сообщества к деятельности промышленных предприятий, вызывая недовольство граждан в вопросах загрязнения окружающей среды. Во-вторых, внедрение принципов КСО определяет конкурентоспособность предприятия и способствует повышению его рейтинга, что делает актуальным поиск новых возможностей для устойчивого конкурентного преимущества, а исполнение мировых стандартов в области КСО определяет место в мировой нефтегазовой системе. В-третьих, существует необходимость в формировании единой системы оценивания реализации принципов КСО в отрасли.

Основная проблема, на решение которой направлено настоящее исследование, заключается в отсутствии системного подхода к реализации принципов КСО на предприятиях нефтегазохимической отрасли и отсутствии единой бизнес-модели. Формирование единой модели на основе системного подхода определит стратегические перспективы развития предприятий и сформирует среду социально ответственного бизнеса в нефтегазохимической отрасли, создаст предпосылки устойчивого развития страны. Таким образом, реализация принципов КСО на основе системного подхода в нефтегазохимической отрасли требует повышенного внимания со стороны научного сообщества

Цель исследования

Цель исследования – на основании актуального состояния реализации принципов КСО в нефтегазохимической отрасли на примере предприятия РТ предложить единую бизнес– модель.

Объект исследования – предприятия нефтегазохимической отрасли РТ.

Методологическая база исследования

В современных экономических условиях государством обозначены приоритетные задачи, в том числе соответствие деятельности предприятий принципам социальной ответственности. Это становится ключевым элементом стратегического управления. Неравный или ограниченный доступ к ресурсам создают предпосылки для скрытых схем в бизнесе, что неприемлемо с точки зрения государственных ценностных ориентиров. Развитие промышленного бизнеса в России сопровождается рядом этических проблем, связанных с национальными и правовыми отношениями в сфере производственных отношений. В первую очередь, обращают на себя внимание случаи обхода предприятиями налоговой нагрузки и скрытые финансовые показатели. К сожалению, это подрывает доверие к финансовой системе и определяет ведение бизнеса как нечестного и безответственного. Во-вторых, отмечается конфликт интересов между менеджерами и собственниками/акционерами. Это проявляется в выборе финансового решения, направленного на получение кратковременной прибыли, а не на стратегию и планирование прибыли в долгосрочной перспективе. Этические проблемы также связаны с использованием теневого финансирования и сокрытием правдивой информации, что также определяет степень социальной ответственности бизнеса. Таким образом, необходимость в изменении подхода и методологии в организации КСО очевидна. Обозначим также этические проблемы, связанные с внедрением технологий ИИ в финансовую сферу компаний – это утечка персональных данных и отсутствие прозрачности в использовании технологий для работы с клиентами.

Актуальность принципов социально ответственного бизнеса для нефтегазохимии определяется следующими факторами:

1. Высокая экологическая нагрузка: добыча и переработка углеводородов, сопряженная с выбросами парниковых газов, загрязнением почвы и вод, рисками аварий. Социальная ответственность становится основой экологической безопасности.
2. Социальная уязвимость регионов: многие нефтегазовые предприятия расположены в удалённых или монофункциональных территориях, где компания является градообразующим предприятием. От её политики зависит качество жизни тысяч людей.
3. КСО является элементом обязательной отчетности нефтегазохимических компаний, что накладывает ответственное отношение к прозрачности предоставляемых данных.
4. Репутационные риски, которые проявляются в нарушении экологического баланса в регионе и покрытии ущерба, причиненного технологиями в нефтехимии.

Таким образом, социально ответственный бизнес в нефтегазохимической промышленности является стратегическим направлением развития, актуальной бизнес-моделью компании. А глобальное воздействие на окружающую среду создает предпосылки для разработки системного подхода.

Результаты исследования

Республика Татарстан занимает лидирующие позиции в России по объёму промышленного производства, особенно в нефтехимии, машиностроении и энергетике. Однако высокая промышленная нагрузка сопровождается значительным экологическим воздействием и социальными вызовами. Несмотря на декларируемую приверженность принципам социально ответственного бизнеса, для большинства предприятий региона тема внедрения принципов и критериев КСО актуальна для этапа стратегического планирования. Для того чтобы поддерживать конкурентоспособность на мировом рынке и избежать риски потери репутации необходимость внедрения критериев социальной ответственности не только создаст перспективы, но и будет способствовать решению государственных приоритетов в экономике.

Раскроем уровень внедрения КСО на ведущих предприятиях Республики Татарстан. Исследование деятельности компаний на предмет выявления степени внедрения принципов социальной ответственности проведено на основе опубликованных в свободном доступе годовых отчетов и отчётов об устойчивом развитии (2021–2024 гг.); данных с официальных сайтов; рейтингов устойчивого развития (RAEX, «Эксперт РА», «РИА Рейтинг»); нормативных актов Республики Татарстан в области экологии и КСО. Выбор предприятий обусловлен их значимостью для экономики региона и наличием публичной отчётности.

Приведем некоторые примеры. Результаты анализа деятельности компании ПАО «Татнефть» (официальный сайт: <https://www.tatneft.ru>) показали особое отношение к концепции устойчивого развития, отчеты о реализации КСО компания ежегодно публикует с 2015 года, реализует программы по снижению выбросов (например, проект по утилизации попутного газа). В республике компания известна как поддерживающая социальные проекты в области спорта, образования и здравоохранения, что также является направлением реализации принципов КСО. Но, социальные проекты носят эпизодический, благотворительный характер, а не являются системным социальным направлением компании. Необходимость в постановке четких критериев социально ответственного бизнеса — приоритетная задача для компании. Современное предприятие ПАО «КамАЗ» (официальный сайт: <https://kamaz.ru>) разрабатывает электромобили и газомоторную технику как технологии развития экологической ответственности. Особое внимание предприятие уделяет повышению квалификации сотрудников, участвует в национальных проектах. АО «ТАНЕКО» (Татарский нефтехимический комплекс) внедряет современные технологии очистки сточных вод и утилизации отходов, а также инвестирует в модернизацию процессов с учётом экологических стандартов [6,7,13].

Так как выявленное у большинства компаний формальное отношение к принципам социальной и экологической ответственности не становится стратегической необходимостью, предлагаем следующие мероприятия для внедрения принципов социальной и экологической ответственности: создать механизмы целеполагания по снижению выбросов в рамках системных мероприятий и инновационных технологий, а не только в форме общих деклараций, разработать социальные программы, носящие системный характер, сделать прозрачность корпоративного управления принципом КСО, продолжить участие в рейтингах (RAEX, «Эксперт РА»). Отсутствие единых стандартов отчётности, сопоставимых с международными стандартами (GRI, SASB) предлагаем решить через создание единых метрических систем. Недостаток квалифицированных кадров в области социальной ответственности бизнеса на уровне среднего и высшего менеджмента должны найти отражение в должностных инструкциях или корпоративных целях нефтегазохимических компаний. Рекомендации для предприятий нефтегазохимической отрасли следующие: разработать и утвердить стратегию социальной и экологической ответственности с чёткими KPI (например, снижение CO₂ на 30% к 2030 г.); ежегодно публиковать годовые отчеты в этой области, определить должностные обязанности персонала в сфере устойчивого развития предприятия, проводить аудит и обучить сотрудников. Внедрение принципов социальной и экологической ответственности требует перестроения технологий внешней среды. Для обеспечения системности этого процесса необходимы определенные условия. Например, создание перспектив грантовой поддержки со стороны государства будет способствовать внедрению экологических практик, а разработка региональной дорожной карты и поддержка со стороны ведущих университетов Татарстана помогут интегрировать знания в образовательные программы для подготовки специалистов и разработать решения для конкретных предприятий в едином ключе.

Бизнес-модель КСО в нефтегазохимической отрасли Республики Татарстан

Рассмотрим комплексную бизнес-модель корпоративной социальной ответственности (КСО) для нефтегазохимической отрасли Республики Татарстан. Бизнес-модель учитывает специфику региона, а также экологические, социальные и экономические факторы внешней среды.

На первом этапе разработки отметим риски нефтегазохимической отрасли Республики Татарстан (в первую очередь, ключевые предприятия отрасли — ПАО «Татнефть», ПАО «Нижнекамскнефтехим», ПАО «ТАИФ» и др.):

— Экологические риски: загрязнение воздуха, воды и почвы; выбросы парниковых газов; утилизация отходов.

— Социальные риски: старение инфраструктуры моногородов (Нижнекамск, Альметьевск и др.), зависимость от одного работодателя.

— Риски, связанные с энерго- и ресурсоёмкостью: высокое потребление энергии и воды, низкая эффективность замкнутых циклов.

— Репутационные риски: недоверие местных сообществ, активность экологических НКО.

— Правовые риски: соответствие требованиям в рамках нацпроектов «Экология» и «Наука и университеты», а также международных стандартов.

Раскроем основные направления КСО, которые отражены в принципах и мероприятиях, а также определить субъектов взаимодействий в рамках КСО (табл. 1).

Таблица 1

Основные направления КСО и субъекты взаимодействия

Основные направления КСО	Принципы КСО	Предприятия РТ	Мероприятия в рамках бизнес- модели
Экологическая устойчивость	Снижение экологического следа, переход к низкоуглеродной модели	— Предприятия отрасли; — Минэкологии РТ; — Росприроднадзор; — Научные институты (КНИТУ, АН РТ); — Экологические НКО.	— Внедрение «зелёных» инновационных технологий; — Инвестиции в улавливание CO; — Программы рекультивации земель; — Прозрачная отчётность по выбросам.
Социальное развитие территорий	Повышение качества жизни в моногородах, диверсификация экономики	— Местные администрации; — Местное сообщество; — Малый и средний бизнес; — Образовательные учреждения.	— Развитие социальной инфраструктуры (медицина, спорт, ЖКХ); — Поддержка предпринимательства; — Программы переквалификации.
Образование и наука	Формирование кадрового потенциала, инновационное развитие	— ВУЗы (КФУ, КНИТУ); — Средние образовательные учреждения; — Научные центры; — Студенты и молодые специалисты.	— Целевые программы подготовки кадров; — Научно- производственные кластеры; — Гранты на исследования в области экологии в нефтехимической промышленности.
Энергетическая эффективность и цифровизация	Снижение потребления ресурсов, повышение прозрачности	— IT- компании; — Минцифры РТ; — Регуляторы (ФАС, Минэнерго РФ).	— Внедрение Industry 4.0; — Цифровые двойники производств; — Smart- мониторинг экологических показателей.
Этическое корпоративное управление	Укрепление доверия, соответствие стандартам в области КСО	— Инвесторы; — Аудиторы; — Международные рейтинги.	Независимые комитеты по КСО; — Публикация нефинансовой отчётности; — Антикоррупционные программы.

Внедрение КСО в стратегическое планирование предполагает создание бизнес-плана в форме конкретизации мероприятий (табл. 2).

Ожидаемые результаты:

1. Снижение удельных выбросов CO на 30% к 2030 г.
2. Повышение индекса социального самочувствия в моногородах на 20%.
3. Увеличение доли выпускников профильных ВУЗов, трудоустроенных в отрасли — до 70%.
4. Повышение рейтингов компаний в области корпоративной социальной ответственности.

Обоснование экономической эффективности бизнес-модели

На основе анализа открытых данных и экспертных оценок, экономическая эффективность от внедрения принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) для ПАО «Татнефть» в 2023 году составляет около 10,95 млрд рублей.

Таблица 2

Стратегические направления развития КСО на предприятиях

Стратегические направления	Мероприятия в рамках направления
Интеграция принципов КСО в корпоративную стратегию	1. Разработка дорожных карт по снижению углеродного следа до 2030–2050 гг. 2. Привязка KPI топ-менеджмента к экологическим и социальным показателям
Создание «зелёных» производственных кластеров	1. Совместные проекты по утилизации отходов. 2. Использование попутного нефтяного газа для производства водорода или химпродуктов
Развитие «социального контракта» с территориями	1. Формирование советов по устойчивому развитию с участием граждан. 2. Программы «умного города» в Альметьевске и Нижнекамске как городов нефтехимии РТ
Поддержка научно-технической трансформации	1. Создание инновационных лабораторий при КНИТУ по переработке пластмасс и биоразлагаемым материалам. 2. Участие в федеральных грантах (например, по программе «Приоритет 2030»)
Прозрачность и диалог с заинтересованными сторонами	1. Ежегодная публикация отчётов. 2. Онлайн-платформы для обратной связи от местного сообщества

Таблица 3

Детализация экономического эффекта (в млрд руб.)

Направления	Сумма, млрд. руб.	Экономическая эффективность (согласно стат. данным на 2023 год)
Снижение экологических платежей и штрафов	0,50	Снижение выбросов на 8% благодаря модернизации экономия на плате за негативное воздействие на окружающую среду
Экономия на энергоресурсах	1,76	Снижение удельного энергопотребления на 4,2% при общих энергозатратах ~42 млрд руб.
Рост производительности труда	3,24	Улучшение условий труда и мотивации через КСО повышает производительность на ~3%
Снижение затрат на рекрутинг (меньше текучести)	4,05	Текучесть 4,5% вместо отраслевых 7% экономия на замещении ~1 875 сотрудников
Снижение стоимости капитала	1,40	Улучшение рейтингов КСО снижение стоимости долга на ~0,7%
ИТОГО	10,95	

Необходимость в создании системы в реализации принципов устойчивого развития обусловлена социально-экономической ситуацией в стране и мире. Системная реализация принципов требует активизации со стороны бизнеса, государственных органов власти и образовательных и научных коллективов. Внедрение мероприятий в соответствии с принципами создаст социальную устойчивость и повысит ответственность за экологию.

Социально ответственный бизнес в нефтегазохимической отрасли ориентирован на внедрение мероприятий в соответствии с принципами экологического приоритета в инвестиционной или производственной деятельности, например, в технологиях утилизации отходов или освоения территорий для газо –нефтедобычи. Это может быть внедрение «нулевого сжигания» попутного нефтяного газа или обязательная рекультивация земель после завершения добычи. Также к принципам социальной ответственности бизнеса относят публичное информирование о всех событиях и рисках, связанных с производственной деятельностью, включая обсуждение последствий. Это может быть публикация в открытых источниках данных о загрязнении воздуха и выбросах в режиме реального времени в промышленных зонах. Предприятия нефтегазохимической промышленности должны находиться в постоянном взаимодействии с местным сообществом, обязаны участвовать в независимых консультационных советах по экологии, внедрять механизмы компенсации ущерба, проводить мероприятия по улучшению качества жизни персонала. Важным принципом становится принцип ответственного перехода к низкоуглеродной экономике, что предполагает снижение выбросов CO₂. Это должно найти отражение в целевых показателях компаний по сокращению выбросов на 25% к 2030 году. Выбор стейхолдеров – поставщиков или подрядчиков также становится элементом КСО. Их деятельность должна соответствовать стандартам устойчивого развития. Предприятиям необходимо инвестировать в человеческий капитал, поддерживать профильные образовательные учреждения или продумывать процесс переобучения сотрудников в направлении соответствия стандартам. Например, совместно с КФУ или КНИТУ участвовать в создании «зеленых» магистерских программ.

Выводы

Внедрение принципов корпоративной социальной ответственности в деятельность предприятий нефтегазохимической промышленности создает потенциальный механизм для трансформации в сторону устойчивого развития, повышает доверие со стороны общества, снижает репутационные риски, а также повышает конкурентоспособность предприятий в условиях санкционного давления. Принципы должны стать основой корпоративных кодексов, определять уровень компетенций для подготовки специалистов нефтегазохимической отрасли в РТ.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении проблемного поля в реализации КСО на нефтегазохимических предприятиях РТ и разработке бизнес-модели по внедрению системного подхода в стратегическое планирование.

Перспективы дальнейших исследований предполагают разработку механизмов в реализации принципов КСО и формирование региональной бизнес-модели предприятий нефтегазохимической промышленности, а также углубленный анализ эффективности внедряемых технологий. Для российских компаний, включая предприятия Татарстана, ключевыми направлениями адаптации могут стать: переход от разрозненных социальных проектов к системной стратегии социально ответственного бизнеса в рамках бизнес-модели, развитие партнерских отношений с образовательными учреждениями и местным сообществом, создание системы поддержки на уровне региональных органов власти, прозрачность в опубликовании экологически данных и решений в области корпоративной ответственности.

Литература

1. Ефимова Г.В. ESG-трансформация нефтегазового сектора России: вызовы и перспективы // Нефть, газ и бизнес. 2021. № 7. С. 54-61.
2. Козлова Е.А. Адаптация международных стандартов КСО в российской практике// Управление корпоративной ответственностью. 2016. № 3(2). С. 22-35.
3. Минэкономразвития РФ. Методические рекомендации по оценке социально-экономической эффективности КСО. [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/departments/d18/ocenka_socialno_ekonomicheskikh_effektov/ (дата обращения 10.10.2025).
4. ПАО «Татнефть». Отчёт по устойчивому развитию за 2023 год. [Электронный ресурс]. URL: https://www.tatneft.ru/upload/iblock/.../Sustainability_Report_2023.pdf (дата обращения 10.10.2025).
5. ПАО «Татнефть». Годовой отчёт за 2023 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tatneft.ru/investors/reports/> (дата обращения 10.10.2025).
6. АО «ТАНЕКО». О компании. [Электронный ресурс]. URL: <https://taneco.ru> (дата обращения 11.10.2025).
7. ПАО «Нижнекамскнефтехим». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nizhnekamskneftekhim.ru> (дата обращения 11.10.2025).
8. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. 1991. № 34(4). P. 39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
9. International Council of Chemical Associations (ICCA). Responsible Care® Global Charter. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.icca-chem.org/responsible-care/> (дата обращения 11.10.2025).
10. Jenkins H., Yakovleva N. Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Exploring Trends in Social and Environmental Disclosure // Journal of Cleaner Production. 2006. № 14(3-4). P. 271-284.
11. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. № 89(1/2). P. 62-77.
12. Shell plc. Sustainability Report. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shell.com/sustainability> (дата обращения 11.10.2025).
13. ПАО «КамАЗ». Корпоративная информация. [Электронный ресурс]. URL: <https://kamaz.ru> (дата обращения 11.10.2025).

УДК 338.45:004.7

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ НАУКОЕМКИХ ПРОИЗВОДСТВ: АНАЛИЗ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКИХ И КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В.З. Панина

ФГБОУ ВО Казанский национальный исследовательский технологический университет, Казань,
email: sadvenera@mail.ru, ponich7@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровой трансформации на экономическую эффективность наукоемких производств на основе сравнительного анализа российских и китайских предприятий. Современные промышленные системы все активнее внедряют передовые цифровые технологии, что обуславливает практическую значимость данного исследования. В рамках работы проведена систематизация методик оценки результативности внедрения цифровых решений – от диагностики уровня технологической зрелости предприятий до анализа степени интеграции сквозных бизнес-процессов. Эмпирический анализ подтверждает прямую зависимость между глубиной цифровой трансформации и ключевыми операционными показателями: динамикой производительности, снижением операционных затрат и ростом финансовой эффективности. Сравнительное исследование выявило превосходство китайского подхода, характеризующегося системной интеграцией цифровых решений над российским, где доминирует фрагментарное внедрение технологий на начальных и средних стадиях зрелости. На основе выявленных закономерностей предложены практические механизмы адаптации успешных моделей цифровизации для российских наукоемких предприятий с учетом отраслевой специфики и экономической целесообразности.

Ключевые слова: цифровая трансформация, экономическая эффективность, наукоемкое производство, передовые цифровые технологии, производительность, рентабельность.

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE ECONOMIC EFFICIENCY OF HIGH-TECH INDUSTRIES: A CASE STUDY OF RUSSIAN AND CHINESE ENTERPRISES

V.Z. Panina

Kazan National Research Technological University, Kazan, email: sadvenera@mail.ru

Abstract. The article examines the impact of digital transformation on the economic efficiency of knowledge-intensive industries through a comparative analysis of Russian and Chinese enterprises. The growing adoption of advanced digital technologies by modern industrial systems underscores the practical significance of this research. The study presents a systematic classification of methodologies for assessing the effectiveness of digital solution implementation – ranging from diagnosing the level of technological maturity of enterprises to analyzing the degree of integration of end-to-end business processes. Empirical analysis confirms a direct correlation between the depth of digital transformation and key operational indicators: productivity growth, reduction of operational costs, and improvement in financial efficiency. The comparative study revealed the superiority of the Chinese approach, characterized by the systemic integration of digital solutions, over the Russian model, which is dominated by fragmented technology implementation at initial and intermediate stages of maturity. Based on the identified patterns, practical mechanisms for adapting successful digitalization models for Russian knowledge-intensive enterprises are proposed, taking into account industry specifics and economic feasibility.

Keywords: digital transformation, economic efficiency, knowledge-intensive production, advanced digital technologies, productivity, profitability.

Дата поступления статьи в редакцию: 23.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена активным распространением передовых цифровых технологий (ПЦТ) в промышленности, особенно в условиях цифровизации экономики [1]. В современном обществе наукоемкое производство требует высокой точности, оперативного управления и постоянной адаптации к технологическим изменениям. Поэтому внедрение ПЦТ в производство наукоемкой продукции является необходимым условием устойчивого функционирования предприятий [2].

Современные технологии, включая промышленный интернет вещей, цифровые двойники, аналитические платформы и системы на базе искусственного интеллекта, находят все более широкое применение на ведущих международных предприятиях [3, с. 81]. При этом в российской практике цифровизация наукоемких производств носит фрагментарный характер: отсутствует комплексный подход к выбору и внедрению цифровых решений, часто не просчитывается экономическая эффективность таких проектов [4, с. 71].

Цель исследования

Цель исследования заключается в разработке подходов интеграции передовых цифровых технологий в производство наукоемкой продукции с учетом современных требований цифровой трансформации и оценке их экономической эффективности.

Задачи исследования заключаются в проведении комплексного анализа теоретических основ и практических аспектов цифровой трансформации наукоемких производств с последующей разработкой адаптированных моделей внедрения передовых цифровых технологий, оптимизированных для российских предприятий на основе сравнительной оценки экономической эффективности российского и китайского опыта.

Научная новизна исследования заключается в сравнительном анализе экономической эффективности внедрения передовых цифровых технологий в наукоемком производстве на примере российских и китайских компаний и разработке адаптированных моделей цифровизации.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования являются наукоемкие производства в условиях цифровой трансформации. Предмет исследования — экономическая эффективность внедрения передовых цифровых технологий в процессы наукоемкого производства.

В качестве методов исследования использовались: системный анализ, сравнительный анализ, а также классические методы оценки экономической эффективности проектов. Для обработки эмпирических данных применялись методы корреляционного и регрессионного анализа [4, с. 71].

Эмпирическую базу исследования составили данные по 6 промышленным предприятиям — 3 российским (ПАО «КАМАЗ», АО «Станкопром», ИКС Холдинг) и 3 китайским (SAQW, Inovance, Hengtong Fiber Optic Technology Co.). Выборка формировалась на основе принципа репрезентативности и доступности финансовой отчетности за период 2019-2024 годы.

Для оценки экономической эффективности цифровой трансформации использовался комплекс показателей, включая рентабельность инвестиций (ROI), производительность труда, фондоотдачу, удельные затраты на производство.

Результаты исследования

Анализ уровней цифровой зрелости предприятий

Проведенный комплексный анализ выявил существенное воздействие цифровой трансформации на основные экономические показатели наукоемких производств. Эмпирические данные убедительно свидетельствуют, что компании, активно внедряющие цифровые технологии, достигают более высоких темпов роста производительности и рентабельности в сравнении с предприятиями, использующими традиционные подходы к организации производства [5, с. 55]. Эта закономерность особенно ярко проявляется в условиях современной конкурентной среды, где способность к быстрой адаптации технологических изменений становится определяющим фактором конкурентоспособности.

Исследование демонстрирует многогранное влияние цифровой трансформации на операционную деятельность предприятий. Согласно данным мониторинга, организации, достигшие высоких уровней цифровой зрелости, показывают стабильный рост производительности труда в диапазоне от 15% до 66%, причем величина эффекта напрямую зависит от отраслевой специфики и глубины внедрения технологических решений. Наиболее впечатляющие результаты зафиксированы в сегментах, связанных с комплексной автоматизацией производственных процессов и внедрением систем предиктивной аналитики [7].

Статистические данные подтверждают устойчивую тенденцию роста российского рынка промышленного программного обеспечения, который увеличился на 17,6% в 2023 году, достигнув объема примерно 60 млрд. рублей [6]. Эта динамика отражает растущее признание важности цифровых решений в промышленном секторе. Особого внимания заслуживает показатель возврата инвестиций в передовые

цифровые технологии, достигающий 25-30% в течение 1-2 лет, что особенно характерно для проектов по внедрению промышленного интернета вещей (IIoT) и систем предиктивного мониторинга [7]. Проведенный анализ позволяет утверждать, что компании, осуществляющие системные инвестиции в цифровизацию, демонстрируют повышенную устойчивость к рыночным колебаниям и более эффективно адаптируются к изменяющимся условиям хозяйственной деятельности.

Таблица 1

Сравнительный анализ уровней цифровой зрелости предприятий

Параметр оценки	Российские предприятия	Китайские предприятия
Уровень цифровой зрелости	2-3 из 5	4-5 из 5
Интеграция систем	Частичная, фрагментарная	Полная, сквозная
Использование AI и аналитики	Ограниченное	Активное, повсеместное
ROI цифровых проектов	15-20%	25-30%
Срок окупаемости	3-4 года	2-2,5 года
Глубина анализа данных	Базовый уровень	Продвинутая аналитика
Автоматизация процессов	40-50%	70-80%

Наиболее значимые эффекты цифровизации в наукоемком производстве проявляются при детальном рассмотрении конкретных примеров. Важнейшим результатом представляется сокращение продолжительности полного жизненного цикла продукции. Благодаря использованию технологий цифровых двойников и комплексных систем управления жизненным циклом, предприятия получают возможность существенно ускорить этапы проектирования, проведения испытаний и вывода продукции на рынок. Это преимущество становится особенно ценным в условиях быстро меняющихся рыночных требований и усиления конкурентного давления.

Сравнительный анализ экономической эффективности

Проведенное исследование выявило значительные расхождения в подходах к цифровой трансформации и достигаемых экономических результатах между российскими и китайскими предприятиями. Эти различия обусловлены комплексом факторов, включая объективные условия развития цифровой инфраструктуры и особенности корпоративной культуры управления. Глубокое изучение практик цифровизации позволило идентифицировать ключевые детерминанты успешности трансформационных процессов.

Китайские компании демонстрируют более системный и стратегически выверенный подход к цифровизации, что позволяет им достигать значительных экономических эффектов. Модель, реализованная компанией Inovance, основана на тесной интеграции промышленных контроллеров, сетей IIoT, аналитических систем искусственного интеллекта и роботизированных операций [8]. Такой комплексный подход создает синергетический эффект, выражающийся в существенном повышении операционной эффективности и снижении производственных затрат.

Компания Inovance направляет значительные ресурсы на цифровизацию — организация инвестировала 5 млрд. юаней (примерно 700 млн. долларов США) в строительство нового завода по производству компонентов для новых энергетических транспортных средств (NEV), что свидетельствует о серьезной ориентации на цифровые технологии и концентрации на выпуске сложной продукции нового поколения для электромобилей [9]. Такие масштабные инвестиции позволяют формировать производственные экосистемы, в которых все элементы технологической цепочки оптимально интегрированы и взаимосвязаны.

Показателен пример компании Hengtong Fiber Optic, признанной «цифровым маяком» Всемирного экономического форума, которая достигла удивительных результатов: увеличение производительности на 66%, снижение энергопотребления на 33% и сокращение доли брака на 52% после внедрения комплексной системы цифровых двойников и AI-аналитики [10]. Достижение таких показателей стало возможным благодаря реализации целостной стратегии цифровой трансформации, охватывающей все аспекты производственной деятельности.

Российские предприятия демонстрируют более сдержанные, хотя и устойчивые результаты цифровой трансформации. Анализ показал, что такие компании как ПАО «КАМАЗ» и АО «Станкопром» находятся преимущественно на начальных и средних стадиях цифровой зрелости [4, с. 71]. Внедрение цифровых технологий часто носит фрагментарный характер, что существенно ограничивает потенциальный экономический эффект. Тем не менее, наблюдается положительная динамика в осознании необходимости цифровой трансформации и увеличении соответствующих инвестиций.

Таблица 2

Экономические показатели эффективности цифровой трансформации

Показатель	Российские предприятия	Китайские предприятия
Рост производительности	10-15%	20-66%
Снижение затрат	15-20%	30-40%
Сокращение брака	10-12%	40-52%
Энергоэффективность	8-10%	25-33%
Окупаемость инвестиций	15-20%	25-30%
Сроки внедрения	12-18 месяцев	6-12 месяцев
Масштабируемость решений	Ограниченная	Высокая

Несмотря на существующие ограничения, даже частичная цифровизация приносит ощутимые экономические результаты. На предприятии ПАО «КАМАЗ» внедрение цифровых двойников и MES-систем позволило сократить производственный цикл на 15-20% и повысить производительность труда на 10-15% [11]. На ПАО «КАМАЗ» созданы цифровые копии более 100 единиц оборудования, включая 28 станков с ЧПУ, 20 универсальных станков и свыше 50 единиц технологического оборудования. Эти меры способствуют постепенному переходу к более зрелым стадиям цифровой трансформации.

Факторы экономической эффективности цифровой трансформации

На основе проведенного анализа можно выделить несколько ключевых факторов, оказывающих влияние на экономическую эффективность цифровой трансформации наукоемких производств. Эти факторы носят комплексный характер и требуют интегрированного подхода к управлению процессами цифровизации.

Комплексность подхода представляет собой фундаментальный фактор успеха — предприятия, реализующие целостную стратегию цифровизации, демонстрируют более значительные экономические результаты по сравнению с теми, кто ограничивается внедрением отдельных цифровых решений [4, с. 71]. Исследование показывает, что системный подход к цифровой трансформации позволяет достичь синергетического эффекта, когда совокупный результат превышает сумму эффектов от отдельных мероприятий. Это особенно важно в условиях сложных производственных процессов, характерных для наукоемких отраслей.

Инвестиции в исследования и разработки выступают важным катализатором цифровой трансформации — эмпирические данные подтверждают наличие прямой корреляции между объемом затрат на НИОКР и эффективностью цифровизации [12, с. 47]. Компании, направляющие значительные ресурсы на исследование и внедрение инновационных цифровых решений, создают прочную основу для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ. При этом критически важным аспектом является не только абсолютный объем инвестиций, но и их стратегическая направленность, соответствие общеорганизационным целям развития.

Интеграция цепочки создания стоимости представляет собой еще один значимый фактор — компании, обеспечивающие сквозную цифровизацию от стадии проектирования до этапа обслуживания продукции, достигают более существенного экономического эффекта благодаря комплексной оптимизации всех бизнес-процессов [13, с. 73]. Интеграция различных этапов цепочки создания стоимости позволяет устранить так называемые «информационные разрывы» и обеспечить непрерывность потоков данных, что создает условия для принятия более обоснованных управленческих решений.

Квалификационный потенциал персонала играет определяющую роль — уровень цифровой грамотности сотрудников и наличие специалистов в области цифровых технологий существенно влияют на способность предприятия эффективно использовать современные технологические решения [14, с. 84]. Проведенное исследование выявило, что инвестиции в обучение и развитие персонала являются критически важным элементом успешной цифровой трансформации. Компании, реализующие программы непрерывного обучения, демонстрируют более высокие показатели адаптации к цифровым изменениям и лучше справляются с технологическими вызовами.

Корпоративная культура становится действенным катализатором успешной цифровизации в тех случаях, когда она формирует среду, открытую к организационным изменениям. Компании, культивирующие ценности инновационного развития и непрерывного совершенствования, демонстрируют повышенную эффективность реализации цифровых проектов. Критически важными элементами такой культуры

являются практика тестирования гипотез, конструктивное восприятие неудач как элемента развития и системное стимулирование нестандартных профессиональных решений.

Технологический фундамент цифровой трансформации формируется за счет развертывания современной ИТ-инфраструктуры, обладающей свойством масштабируемости. Как демонстрирует практика, стратегические инвестиции в обновление технологической платформы позволяют компаниям достигать существенного прогресса в оптимизации производственных циклов и повышении операционной эффективности бизнес-процессов.

Дополнительным значимым фактором выступает качество управленческих решений — эффективность цифровой трансформации напрямую зависит от способности руководства компаний принимать взвешенные стратегические решения, учитывающие как технологические возможности, так и рыночные перспективы. Важную роль играет также способность организации к организационному обучению и накоплению знаний, что позволяет более эффективно использовать приобретенный опыт цифровизации.

Не менее существенным представляется фактор государственной поддержки — как показывает сравнительный анализ, меры государственной политики могут значительно ускорить процессы цифровой трансформации. В китайской практике именно комплексная государственная поддержка позволила создать благоприятные условия для масштабной цифровизации промышленных предприятий.

Выводы

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы относительно экономической эффективности цифровой трансформации наукоемких производств:

1. Цифровая трансформация оказывает значительное положительное влияние на ключевые экономические показатели наукоемких производств. Предприятия, активно внедряющие передовые цифровые технологии, демонстрируют более высокие темпы роста производительности (на 15-20%), рентабельности и конкурентоспособности на мировых рынках.

2. Сравнительный анализ российских и китайских предприятий выявил существенные различия в подходах к цифровой трансформации и достигаемых экономических результатах. Китайские компании демонстрируют более системный подход, обеспечивающий комплексную оптимизацию производственных процессов и значительное повышение эффективности (снижение затрат на 40%, повышение производительности на 20-66%).

3. На экономическую эффективность цифровой трансформации влияет комплекс факторов, включая комплексность подхода, уровень инвестиций в НИОКР, степень интеграции цепочки создания стоимости, квалификацию персонала и организационную культуру. Максимальный экономический эффект достигается при одновременной оптимизации всех этих факторов.

4. Для повышения экономической эффективности цифровой трансформации российских наукоемких производств необходима разработка комплексных стратегий, предусматривающих не только внедрение отдельных технологий, но и трансформацию бизнес-моделей, организационных структур и подходов к управлению.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой более точных методик оценки экономической эффективности цифровой трансформации, учитывающих отраслевую специфику и долгосрочные эффекты цифровизации.

Литература

1. Куликов О.А. Индустрия 4.0: как основа реиндустриализации промышленного сектора // Известия Саратовского университета. Сер. Экономика. Управление. 2020. Т. 20. № 1.
2. Сергеев И.В. Особенности и признаки наукоемкого производства в условиях цифровой экономики // Промышленная политика в России. 2020. № 5. С. 60-66.
3. Шаповалов М.Н. Умные фабрики и искусственный интеллект: этапы формирования и перспективы // Цифровая индустрия России. 2022. № 1. С. 78-84.
4. Литвиненко Н.С. Цифровая зрелость предприятий: модели и показатели // Менеджмент и цифровая трансформация. 2020. № 3. С. 68-75.
5. Ковалев А.В. Передовые цифровые технологии: содержание, классификация, применение // Цифровая экономика и управление. 2021. № 1 (13). С. 52-59.
6. TAdviser. Цифровизация промышленности России. [Электронный ресурс]. URL: https://tadviser.ru/c/Цифровизация_промышленности_России (дата обращения: 23.09.2025).

7. ООО «ПОТЕК». Система «ПРАНА»: цифровой комплекс предиктивного мониторинга турбин. Технический отчёт, 2023. 5 с.
8. Inovance Technology Europe. Официальный сайт компании. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.inovance.eu/home> (дата обращения: 23.09.2025).
9. Yicai Global. China's Inovance jumps on plan to build USD 701.3 million NEV electrical parts plant. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.yicaiglobal.com/news/chinas-inovance-jumps-on-plan-to-build-usd7013-million-nev-electrical-parts-plant> (дата обращения: 23.09.2025).
10. Bentley Systems, Incorporated. CNOOC digital twin solution case study. 2022. 20 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bentley.com/wp-content/uploads/2022/05/CS-CNOOC-LTR-EN-LR.pdf> (дата обращения: 25.09.2025).
11. Госкорпорация «Ростех». КАМАЗ создаёт цифровые двойники на производстве. [Электронный ресурс]. URL: <https://rostec.ru/media/news/kamaz-sozdaet-tsifrovye-dvoyniki-na-proizvodstve/> (дата обращения: 25.09.2025).
12. Ильин И.В. Наукоемкие отрасли и продукция: сущность, критерии, развитие // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2020. № 6. С. 45-52.
13. Рябов А.В. Организационные аспекты цифровизации промышленности: управление, команды, логистика // Управление в цифровой экономике. 2022. № 2. С. 70-76.
14. Сеницын А.П. Кадровый потенциал наукоемкого производства в условиях цифровизации // Проблемы современной экономики. 2022. № 6. С. 80-86.

УДК 330.3+332.1

РОЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ ДЕТЕРМИНАНТ В РАЗВИТИИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ КАК ДРАЙВЕРА РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

М.В. Пантелеев

Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, email: mikhailvups@yandex.ru

Аннотация. В условиях стремительных преобразований в социально-экономической и технологической среде образовательные организации вынуждены совершенствоваться и приспосабливаться к новым реалиям. Ключевую роль в целенаправленном развитии и продвижении образовательных учреждений играют инновационные детерминанты, выступающие в качестве стимула, задающего вектор и скорость изменений и преобразований. В данной статье мы исследуем суть инновационных детерминантов, их структуру и роль в развитии российских образовательных учреждений. Опираясь на анализ актуальных исследований и нормативно-правовых документов, мы уточняем понятия и сущность инновационных детерминантов, обосновываем значимость их влияния на научно-образовательный процесс, управление, инфраструктуру и региональную экономику. Статья призвана способствовать более глубокому пониманию механизмов инновационного развития российских университетов.

Ключевые слова: устойчивое развитие высших учебных заведений, инновационные детерминанты, цифровизация в образовании, культура инноваций, государственная поддержка, региональное развитие.

THE ROLE OF INNOVATIVE DETERMINANTS IN THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS A DRIVER OF REGIONAL DEVELOPMENT

M.V. Panteleev

ITMO National Research University, St. Petersburg, email: mikhailvups@yandex.ru

Abstract. In the context of rapid transformations in the socio-economic and technological environment, educational organizations are forced to improve and adapt to new realities. Innovative determinants play a key role in the purposeful development and promotion of educational institutions, acting as an incentive that sets the vector and speed of change and transformation. In this article, we explore the essence of innovative determinants, their structure and role in the development of Russian educational institutions. Based on the analysis of current research and regulatory documents, we clarify the concepts and essence of innovative determinants, substantiate the importance of their impact on the scientific and educational process, management, infrastructure and the regional economy. The article aims to promote a deeper understanding of the mechanisms of innovative development of Russian universities.

Keywords: sustainable development of higher education institutions, innovative determinants, digitalization in education, culture of innovation, government support, regional development.

Дата поступления статьи в редакцию: 31.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

В современном образовательном пространстве инновационные процессы играют ключевую роль в обеспечении эффективности и конкурентоспособности образовательных организаций, которые вынуждены адаптироваться к новым требованиям общества и потребностей рынка труда. Инновационное развитие образовательных учреждений — это не только внедрение новых технологий, но и трансформация педагогических подходов, организационных структур, систем управления и кадровой политики. Это комплексный процесс, требующий системного подхода и поддержки на всех уровнях управления [1].

Вопросам устойчивого развития высших учебных заведений и инновационной деятельности посвящены работы ряда российских исследователей.

Так, соавторы И. В., Краковецкая Е.С., Воробьева А.И. Далибожко в своей работе описывают авторский подход к формированию концепции устойчивого развития высшего учебного заведения на основе ряда взаимосвязанных концепций [2].

В статье авторов Е.А. Локтионовой и Д.И. Хлебович рассматривается путь интеграции принципов устойчивого развития в систему высшего образования посредством создания специализированных магистерских программ и системных изменений в управлении вузами [3].

Авторы статьи «Инновационный потенциал вузов: особенности и проблемы его формирования» предлагают практические рекомендации по управлению инновационным потенциалом и подчёркивают необходимость системного подхода для повышения конкурентоспособности вузов в глобальной инновационной среде [4].

Данное исследование посвящено систематизации инновационных детерминантов, их описанию и значению в повышении конкурентоспособности и устойчивому развитию высших учебных заведений.

Объекты и методы исследования

В данной статье объектом исследования выступают высшие учебные заведения, рассматриваемые как ключевые составляющие инновационного и устойчивого развития региона.

Для достижения цели исследования в рамках данной статьи, была обработана информация из различных источников с использованием контент-анализа. Контент-анализ проводился следующим образом:

- 1) изучение различных источников научной литературы, имеющих информацию о состоянии исследуемого вопроса;
- 2) количественный и качественный анализ текстов для последующей интерпретации выявленных детерминантов;
- 3) оформление разнообразных текстовых материалов и идей в содержании текста статьи (описание детерминантов, влияющих на инновационное развитие высшего учебного заведения и регионального развития).

Результаты исследования

Под детерминантами понимаются факторы, определяющие направление развития организации, возможности и скорость развития процессов. Инновационные детерминанты — это факторы, определяющие и стимулирующие инновационную деятельность высшего учебного заведения [5].

Инновационные детерминанты высшего учебного заведения делятся на внутренние и внешние. Внутренние детерминанты связаны с внутренней структурой, культурой и ресурсами. Внешние детерминанты организация высшего образования не может контролировать, в отличие от внутренних. Примерами внешних детерминантов могут являться: государственная политика, сотрудничество с бизнесом и т.д. [6].

Можно выделить наиболее важные факторы: культура, ресурсы, стратегия и внешняя среда. Каждый из этих элементов оказывает существенное воздействие на успех и устойчивость образовательных изменений. Далее мы подробно проанализируем характеристики наиболее значимых детерминант, оказывающих влияние на эффективность инноваций в образовании.

1. Культура. Культура высшего учебного заведения определяет готовность преподавательского состава, администрации вуза и обучающихся к изменениям. Здесь к основным характеристикам можно отнести:

- открытость к новому — стремление административно-преподавательского состава к экспериментам, внедрению современных методик и инструментов;
- сотрудничество — способность работать в команде, обмениваться опытом, поддерживать инициативы, расширять контакты, в том числе зарубежные;
- толерантность к ошибкам — способность воспринимать неудачи как части процесса обучения, а не как препятствия;
- приверженность к совершенствованию — ориентация на постоянное совершенствование педагогических практик, повышение квалификации, расширение гибких и профессиональных компетенций [8].

Также важно подчеркнуть культуру инновативности и инновационного лидерства в высшем учебном заведении. Инновативность выражается в способности заимствовать идеи за пределами высшего учебного заведения, эффективно и успешно интегрировать в собственную среду, а также оценивать и реализовывать эти идеи [9].

Инновационное лидерство — это стиль мышления и деятельности, направленный на инициирование, поддержку и реализацию системных изменений в высшем учебном заведении. Это способность видеть будущее, вдохновлять на перемены и создавать среду, где инновации становятся нормой.

Отметим ключевые характеристики инновационного лидера в вузе:

- стратегическое видение,
- гибкость мышления,
- креативность и готовность к риску,
- ориентация на открытость и сотрудничество,
- эмпатия и наставничество.

Исследования показывают, что образовательные учреждения с инновативным лидерством демонстрируют более высокие результаты в адаптации к новым условиям [10].

Без благоприятной инновационной культуры и лидерства даже самые прогрессивные идеи могут остаться нереализованными.

2. Внешняя среда. Высшие учебные заведения существуют в контексте широкой социально-экономической и политической среды, которая может как стимулировать, так и тормозить инновации. Государство выступает важным внешним детерминантом, формируя правовое, финансовое и стратегическое поле для инновационного развития высших учебных заведений. Отметим наиболее значимые факторы внешней среды:

- государственная политика: законодательство, образовательные стандарты, госпрограммы поддержки, поддержка исследовательской деятельности;
- социальный запрос: ожидания родителей, обучающихся, работодателей в отношении качества образования;
- технологический прогресс: развитие цифровых технологий и инструментов, доступ к образовательным ресурсам;
- конкуренция: давление со стороны других учебных заведений, что порождает необходимость повышения привлекательности высшего учебного заведения, создание бренда – системы идентификации высшего учебного заведения [5,11].

3. Ресурсы. Ресурсное обеспечение – это материальная и нематериальная база, необходимая для внедрения инноваций. В первую очередь – это финансы (финансирование новых программ, закупка оборудования, обучение персонала, др.).

Финансовые ресурсы играют ключевую роль в развитии и обеспечении конкурентоспособности российских высших учебных заведений. Их наличие и эффективное использование напрямую определяют качество образования, научные достижения, уровень развития инфраструктуры и международное позиционирование вузов.

Существует несколько основных источников финансирования российских высших учебных заведений:

1. Государственное финансирование (основной источник):
 - субсидии на выполнение государственных заданий (бюджетные места, научные исследования);
 - целевые программы (например, «Приоритет 2030»).
2. Платные образовательные услуги:
 - контрактное обучение;
 - дополнительные образовательные программы и курсы.
3. Внебюджетные доходы:
 - гранты (РНФ, РФФИ, международные фонды);
 - эндаумент-фонды;
 - коммерциализация исследований (патенты, стартапы).

Во-вторых – материально-техническая база – современный аудиторный фонд, цифровые технологии, исследовательские и научные лаборатории. В России деятельность по развитию материально-технической базы активизировалась в рамках национального проекта «Образование» и федерального проекта «Цифровая образовательная среда» (ЦОС).

Цифровые платформы, электронные учебники, системы дистанционного обучения, искусственный интеллект и аналитика данных становятся неотъемлемой частью образовательного процесса.

В-третьих – кадровый потенциал – квалификация административно-педагогического состава, их мотивация и готовность к профессиональному росту.

Кадровый фактор является центральным внутренним детерминантом образовательных учреждений. Инновации в образовании невозможны без научно-педагогического и административного состава, готового к изменениям, обладающего цифровыми компетенциями и способным к рефлексивной практике. Также важное значение для инновационной активности высшего учебного заведения имеют исследовательские компетенции и опыт сотрудничества с бизнесом.

В-четвертых – информационные ресурсы – доступ к актуальным данным, научным исследованиям, цифровым платформам. Информационные ресурсы включают:

- электронные учебники и библиотеки (Юрайт, Znanium, Медиатека),
- образовательные платформы (iSpring, GetCourse, Coursera),
- системы дистанционного обучения (Контур, Moodle, МТС Линк),

- цифровые симуляторы и VR/AR-технологии,
- базы данных и открытые образовательные ресурсы (eLIBRARY, ВИНТИ РАН).

Роль информационных ресурсов сложно переоценить. К основным достоинствам можно отнести:

- доступность образования – снижение географических и временных барьеров;
- персонализация обучения – адаптивные системы, учитывающие индивидуальные потребности обучающихся;
- интерактивность – геймификация, повышение вовлечённости в образовательный процесс;
- обновляемость контента – быстрое внедрение актуальных знаний;
- аналитика и управление – Big Data и ИИ помогают оценивать успеваемость и оптимизировать учебные процессы.

Нехватка ресурсов может серьезно ограничить возможности инновационного развития [12].

4. Стратегия. Организациям необходима стратегия для определения направления, адаптации к изменяющейся внешней среде, сосредоточения усилий, координации деятельности и уменьшения неопределённости.

В контексте высшего образования стратегии – это инновационные и эффективные методы, используемые высшими образовательными организациями для улучшения и повышения качества обучения.

В настоящее время конкуренция в сфере высшего образования растет. В связи с этим многие высшие учебные заведения начали разрабатывать и внедрять инновационные стратегии, ориентированные на внешний рынок.

В высших учебных заведениях разработка стратегии осуществляется на трех разных уровнях:

1. Стратегия корпоративного уровня. На этом уровне руководители высших учебных заведений решают, какие продукты или услуги продавать, на какой рынок выходить, следует ли объединяться с конкурентом и т.д. Она определяет цели и задачи высших учебных заведений в целом и описывает, как она будет их достигать. В высшем учебном заведении корпоративная стратегия должна быть связана с предлагаемыми образовательными услугами, целевой аудиторией, партнерскими отношениями с другими учреждениями или организациями. Например, корпоративная стратегия высшего учебного заведения может заключаться в расширении предлагаемых онлайн-курсов, установление партнерских отношений с бизнесом и диверсификации источников дохода за счет коммерциализации разработанных технологий.

2. Стратегия бизнес-уровня. Стратегия бизнес-уровня связана с разработкой конкретной бизнес-модели высшего учебного заведения, которая позволяет ей получить преимущество перед конкурентами в сфере, в которой она ведет деятельность. Успешные высшие учебные заведения стремятся создать основу для получения конкурентных преимуществ, которые могут быть достигнуты за счет лидерства в затратах и/или дифференциации, а также за счет сосредоточения внимания на узком или общеотраслевом сегменте рынка. В сфере высшего образования бизнес-стратегия может относиться к конкретным подразделениям или программам в рамках учебного заведения. Это могут быть стратегии привлечения и удержания студентов и использование различных технологий для организации обучения. Например, бизнес-стратегия высшего учебного заведения может быть связана с специализированными учебными программами, инвестированием в современные технологии обучения и созданием партнерских отношений с компаниями для прохождения стажировок и трудоустройства студентов.

3. Стратегия функционального уровня: Этот тип стратегии связан с действиями и процессами в конкретных функциональных областях высшего учебного заведения, таких как маркетинг, финансы, человеческие ресурсы и ИТ. В высших учебных заведениях функциональные стратегии могут быть адаптированы для каждой функциональной области. Например, у департамента маркетинга будет стратегия привлечения студентов и продвижения учебного заведения, в то время как функциональная стратегия у ИТ-департамента – это внедрение систем управления обучением [13,14].

Описанные выше виды стратегии должны быть взаимосвязаны: корпоративная стратегия определяет общее направление, бизнес-стратегия определяет конкурентное позиционирование, а функциональные стратегии обеспечивают эффективное участие каждой области высшего учебного заведения в достижение общих целей и задач.

Стоит отметить, что высшие учебные заведения, которые ориентированы на международную деятельность должны принять решение не только о наиболее подходящей стратегии, но и о том, как они смогут опередить конкурентов на международных рынках. Для достижения поставленных задач высшим учебным заведениям необходимо разработать глобальную/интернациональную стратегию.

Поскольку инновации стимулируют экономический рост, высшие учебные заведения влияют не только на рынок труда, но и на всю региональную экономику. Степень влияния высших учебных заведений зависит от выбранной стратегии.

Стратегия задает направление инновационной деятельности и обеспечивает ее системность. Ключевые аспекты:

- четкое видение и цели — понимание, зачем нужны изменения и каких результатов следует достичь;
- планирование и этапность — поэтапное внедрение новшеств с учетом возможных рисков и существующих ресурсов;
- гибкость и адаптивность — способность корректировать подходы в зависимости от изменяющихся условий;
- мониторинг и оценка — регулярный анализ эффективности инноваций, обратная связь от участников процесса.

В настоящее время существует несколько видов разработанных и успешно реализованных стратегий развития высших учебных заведений, примерами которых являются США, Великобритания и страны Европы (табл. 1) [15].

Таблица 1

Стратегии развития высших учебных заведений в разных странах

Название стран	Название стратегии развития	Характеристика стратегий
США	Предпринимательская-инновационная	Данная стратегии характеризуется гибкостью, соответствием требованиям рынка высшего образования, оперативным взаимодействием между всеми подразделениями высшего учебного заведения, получением основной части доходов от коммерциализации инноваций и учитывает отраслевые тенденции.
Великобритания	Образовательная-инновационная	Данная стратегия ориентирована на студенческие результаты и поддержание высокого качества образования. Многие высшие учебные заведения выявляют и применяют лучшие инновационные практики в своей деятельности.
Страны Европы	Долгосрочная-международная	Данная стратегия ориентирована на следование долгосрочных стратегических целей, направленных на укрепление взаимодействия между странами Европы в области исследований и совершенствования инноваций

Выводы

В заключение следует подчеркнуть, что учет и управление инновационными детерминантами в высшем учебном заведении является сложным, но необходимым процессом. Эффективное управление подразумевает глубокое понимание внутренних и внешних факторов, влияющих на инновационную деятельность, а также умение формировать благоприятную инновационную культуру. Создавая инструменты и механизмы стимулирования инициативности, открытости к переменам и эффективного использования ресурсов, образовательное учреждение обеспечивает условия для устойчивого развития и повышения конкурентоспособности.

Успешное внедрение инноваций требует комплексного подхода, включающего поддержку со стороны руководства, активное участие научно-преподавательского состава и сотрудников, а также постоянный мониторинг и оценку результатов. Важно не только внедрять новые технологии и методы, но и создавать условия для их успешной адаптации и интеграции в научно-образовательный процесс.

Разработка и внедрение системы учета инновационных детерминантов позволит образовательному учреждению более эффективно управлять своими ресурсами и направлять усилия на наиболее перспективные области инновационного развития.

Таким образом, профессиональное управление инновационными детерминантами поможет высшим учебным заведениям успешно адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям внешней среды, повысить качество и открытость внутренних процессов.

Литература

1. Далингер В.А. Тенденции развития современного российского образования // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2020. № 3 (35). С. 12-16. DOI: 10.24411/2225-8264-2020-10040 EDN: ZRDBSC.

2. Краковецкая И.В., Воробьева Е.С., Далибожко А.И. Устойчивое развитие университетов: концепции и подходы к оценке. Часть 1. Теоретические аспекты // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 2. С. 207-224. DOI: 10.18334/ce.14.2.100555 EDN: GTVGMN.
3. Локтионова Е.А., Хлебович Д.И. Университет как проводник устойчивого развития: задачи, подходы и практика // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2020. Т. 17. № 6 (114). DOI: 10.21686/2413-2829-2020-6-176-187 EDN: CXUUFB.
4. Палей Т.Ф., Бенрашу Н. Инновационный потенциал вузов: особенности и проблемы его формирования // Human Progress. 2023. Т. 9. № 4. DOI: 10.34709/IM.194.21 EDN: RWXXDI.
5. Рахимов А.А. Сущность инновационных детерминантов устойчивого развития промышленного предприятия // Теория и практика современной науки. 2022. № 5 (83). EDN: AILJFJ.
6. Левина Е.А. Формирование инновационной образовательной среды: подходы и практики // Инновации в образовании. 2020. № 8. С. 45-57.
7. Фейлинг Т.Б., Торосян Е.К., Пантелеев М.В. Роль научно-образовательных корпораций в современной системе образования // Журнал правовых и экономических исследований. 2024. № 2. С. 268-272. DOI: 10.26163/GIEF.2024.24.10.037 EDN: PWCFRY.
8. Лебедева Н.М. Имплицитные теории инновативности: Межкультурные различия // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9. № 1. С. 89-106. EDN: QYXAFB.
9. Казакова Е.И. Цифровая трансформация педагогического образования // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 1 (112). С. 8-14. X-2020-1-112-8-14. DOI: 10.20323/1813-145 EDN: PXPGEQ.
10. Иванов Е.Д. Конкурентные лидеры сферы образования // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11, № 2. С. 757-770. DOI: 10.18334/lim.11.2.120910 EDN: BEGAYO.
11. Фейлинг Т.Б., Торосян Е.К., Пантелеев М.В. Эстетические принципы как основа продвижения образовательного бренда // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2023. № 4. С. 75-77. EDN: TKXTQW.
12. Пономарева О.Н. Оценка эффективности взаимодействия в инновационной экосистеме университета // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10, № 3. С. 1711-1720. DOI: 10.18334/vines.10.3.110522 EDN: HNAYSO.
13. Глотова Е.А., Глотова В.В. Стратегическое управление: анализ концепций // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2021. № 1 (97). С. 59-69. DOI: 10.24866/2311-2271/2021-1/59-69 EDN: SOTSRU.
14. Fuertes G. et al. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review-Descriptive // Journal of Engineering. 2024.
15. Nurmukhanova G. et al. Strategic management of universities for regional competitiveness // The Journal of Asian Finance, Economics and Business. 2021. V. 8. № 1. P. 551-562. DOI: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.551 EDN: UAKJKB.

УДК 37.01:364

ВЫЗОВЫ И БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА РОССИЙСКИХ ВУЗОВ. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

И.А. Гусарова, А.А. Сагдеева, Ю.В. Пантелеева

Казанский национальный исследовательский технологический университет, Казань, email: irina_g_2000@mail.ru

Аннотация. В современном мировом образовательном пространстве все большую популярность набирает педагогическая методика «Обучение служением». Данная статья исследует зарубежный опыт и российскую практику применения данного подхода, ключевые модели, практические рекомендации для студентов и сообществ, а также вызовы, с которыми сталкиваются образовательные учреждения при его внедрении.

Ключевые слова: обучение служением, практико-ориентированное образование, инновационный потенциал, социальный капитал, временные финансовые инвестиции.

CHALLENGES AND BARRIERS TO THE IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF MINISTRY EDUCATION: FOREIGN EXPERIENCE AND PRACTICE OF RUSSIAN UNIVERSITIES. EKONOMICHESKIY ASPEKT

I.A. Gusarova, A.A. Sagdeeva, Yu.V. Panteleeva

Kazan National Research Technological University, Kazan, email: irina_g_2000@mail.ru

Abstract. In the modern global educational space, the pedagogical method of “Teaching by service” is gaining increasing popularity. This article examines the foreign experience and Russian practice of applying this approach, key models, practical recommendations for students and communities, as well as the challenges faced by educational institutions in its implementation.

Keywords: ministry training, practice-oriented education, innovation potential, social capital, temporary financial investments.

Дата поступления статьи в редакцию: 24.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Обучение служением (Service-Learning) — это не просто волонтерство или прохождение практики. Это рефлексивная педагогическая стратегия, которая интегрирует осмысленную общественно полезную деятельность в учебный план, обогащая процесс обучения, развивая гражданскую ответственность и укрепляя местные сообщества [4].

Ключевое отличие данной методики от волонтерства, где главный акцент — на оказании помощи, и от практики, где цель — приобретение профессиональных навыков, обучение служением нацелено на равноценное достижение образовательных и социальных целей.

В Российской Федерации обучение служением находится на начальной стадии внедрения, поэтому существует необходимость изучения зарубежного опыта и практики.

Объекты и методы исследования

США являются пионером в области обучения служением. Еще в 1990 году был принят «National and Community Service Act», а затем «Serve America Act», которые закрепили роль этого подхода в национальной образовательной политике.

Корнельский университет (Cornell University) имеет один из старейших и самых уважаемых центров обучения служением. Студенты факультета биологии, например, участвуют в проектах по восстановлению местных экосистем, собирая данные для курсовых работ и одновременно решая реальные экологические проблемы сообщества.

В Стэнфордском университете (Stanford University) программа «Haas Center for Public Service» предлагает сотни курсов, интегрированных с общественной работой. Студенты-инженеры разрабатывают и создают вспомогательные устройства для людей с инвалидностью, объединяя теорию из аудитории с практикой.

В Европе обучение служением часто связано с концепцией «Гражданского образования» и направлено на решение проблем социального исключения.

В Германии Программа «Обучение через участие» широко внедрена в школах. Ученики не только изучают теорию на уроках, но и применяют свои знания на благо общества. Например, на уроках литературы школьники могут организовать литературный кружок в доме престарелых.

В Великобритании многие университеты, такие как «Эдинбургский университет», включают модули обучения служением в программы по социальной работе, праву и здравоохранению. Студенты-юристы предоставляют бесплатные консультации в юридических клиниках, помогая уязвимым слоям населения.

В Австралии и Новой Зеландии широко распространена модель «Community-Engaged Learning», где особый упор делается на установление долгосрочных, равноправных партнерских отношений между университетами и местными сообществами, особенно с коренными народами.

В университете Квинсленда (Австралия) студенты-архитекторы работают совместно с жителями отдаленных поселений над проектами устойчивого и доступного жилья, учитывая культурные особенности и климатические условия.

Для университетов Азиатско-Тихоокеанского региона характерна ориентация на достижение целей устойчивого развития ООН:

- Сингапурский национальный институт образования;
- Гонконгский университет (Office of Service-Learning);
- Проекты, направленные на решение экологических проблем.

Из международной практики применения технологии обучения служению можно выделить следующие ключевые факторы успеха:

1) академическая интеграция и рефлексия. Сервисная деятельность не является «довеском», она напрямую связана с учебными целями. Структурированная рефлексия (в форме эссе, дневников, семинаров) помогает студентам осмыслить опыт и связать его с теоретическим материалом.

2) подлинное партнерство. Сообщества воспринимаются не как пассивные получатели помощи, а как равноправные партнеры в определении потребностей, планировании и реализации проектов.

3) институциональная поддержка. Успех обеспечивается выделенными ресурсами, поддержкой администрации и наличием подготовленных координаторов.

4) ориентация на устойчивость. Проекты должны быть реализованы на постоянной основе, а не быть разовой акцией. [1]

Зарубежный опыт позволил выделить несколько универсальных принципов успешного обучения служением.

1. Интеграция в учебный план. Деятельность напрямую связана с целями курса и оценивается академически.

2. Взаимность. Выгоду получают и студент (образование, опыт), и сообщество (решение проблемы). Это не «благотворительность», а партнерство.

3. Рефлексия. Студенты систематически анализируют свой опыт через эссе, дискуссии, презентации, связывая практику с теорией. Это краеугольный камень метода.

4. Уважение к разнообразию. Студенты учатся работать в мультикультурной среде и понимать потребности разных социальных групп.

5. Партнерские отношения. Проекты разрабатываются и реализуются совместно с сообществом, а не «спускаются сверху».

Практическое применение данной методики может приносить следующие результаты:

а) для студентов:

- глубокое понимание предмета, применение знаний в реальных ситуациях;
- развитие «мягких навыков» (soft skills), критическое мышление, коммуникация, работа в команде, лидерство;

- повышение гражданской ответственности, формирование активной жизненной позиции;
- карьерные возможности, приобретение практического опыта и профессиональных контактов.

б) для учебных заведений:

- повышение качества образования и инновационный потенциал;
- укрепление связей с местным сообществом и усиление общественной роли;
- повышение вовлеченности и мотивации студентов.

в) для сообщества:

- решение актуальных проблем силами мотивированных и образованных волонтеров;

- доступ к новым ресурсам и знаниям университетов.
- укрепление социального капитала.

Несмотря на преимущества, внедрение сопряжено с определенными трудностями:

- высокая ресурсоемкость: требует времени и усилий для координации;
- академическое сопротивление: часть преподавателей считает это «несерьезным» или отвлекающим от «науки»;
- риск видимости инклюзивности: деятельность может стать формальной, не неся реальной пользы сообществу.
- сложности оценки: трудно измерить долгосрочное воздействие на студентов и сообщество.

Зарубежный опыт обучения служением демонстрирует его мощный трансформационный потенциал. Это не временный тренд, а устойчивая образовательная философия, которая готовит студентов к сложным вызовам XXI века — не только как высококлассных специалистов, но и как активных, ответственных граждан. Успешное внедрение этого подхода требует системных изменений: поддержки на институциональном уровне, подготовки преподавателей и построения искренних, долгосрочных партнерств с сообществами. Опыт США, Европы и других стран служит убедительным доказательством того, что когда аудитория и город становятся единым учебным пространством, выигрывают все.

Опыт обучения служением в зарубежных университетах доказывает его способность преобразовывать не только учебный процесс, но и сами сообщества. Это доказанная инвестиция в будущее, которая готовит не просто квалифицированных специалистов, а ответственных и активных граждан. Успешная реализация этой методики требует не копирования, а адаптации проверенных принципов — академической строгости, подлинного партнерства и системной поддержки — к местным культурным и институциональным контекстам. Опыт ведущих стран показывает, что когда образование выходит за стены аудиторий, чтобы служить обществу, оно достигает своей самой высокой цели.

Результаты исследования

Экономическая составляющая обучения служением также остается недостаточно изученной, несмотря на растущий интерес к данной педагогической технологии. Анализ экономических аспектов позволяет оценить не только образовательную, но и финансовую целесообразность внедрения service-learning в образовательную практику.

Обучение служением демонстрирует значительный экономический потенциал:

- обеспечивает мультипликативный экономический эффект;
- способствует оптимизации ресурсов образования;
- создает синергию между образовательными и экономическими целями.

Развитие экономических моделей обучения служением требует системного подхода, учитывающего интересы всех стейкхолдеров. Теоретические основы экономического моделирования включают в себя концепцию множественных потоков финансирования за счет базового бюджетного финансирования (25-35%), грантовых средств (20-30%), софинансирования партнеров (15-25%), доходов от предпринимательской деятельности (10-15%), частных пожертвований (5-10%), а также модель общественно-частного партнерства: разделение рисков между участниками, совместное инвестирование в инфраструктуру, долгосрочные соглашения о сотрудничестве.

Практические модели финансирования могут иметь следующий вид.

1. Модель «Университет-сообщество»: прямое бюджетное финансирование университета, участие местного бизнеса в финансировании, грантовая поддержка муниципалитета.
2. Корпоративная модель: полное финансирование компанией-партнером, целевая подготовка кадров; совместное использование результатов.
3. Грантовая модель: гибкость в использовании средств, возможность реализации инновационных проектов; международное сотрудничество.

Дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на:

- разработку унифицированных методик оценки экономической эффективности;
- анализ долгосрочных экономических эффектов;
- исследование региональных особенностей экономики service-learning.

Перспективы внедрения экономического подхода к оценке обучения служением позволят:

- обосновать инвестиции в образовательные инновации;
- повысить эффективность управления образовательными учреждениями;
- создать устойчивые модели социально-экономического партнерства.

Экономическая эффективность обучения служением является ключевым фактором его устойчивого внедрения в образовательных системах зарубежных стран. Анализ международного опыта позволяет выявить успешные финансовые модели и механизмы обеспечения рентабельности.

Североамериканская модель, основанная на диверсификации финансирования. За счет внедрения данной модели можно получить следующие экономические эффекты: рост трудоустройства выпускников на 15-20%, экономия бюджета социальных программ, рост прибыльности инвестиций для университетов.

Европейская модель, базирующаяся на государственно-частном партнерстве. Использование данной модели имеет следующие экономические преимущества: с Снижение безработицы среди молодежи, рост ВВП через инновации, экономию бюджета на социальных услугах.

Азиатско-Тихоокеанская модель сосредоточена на стратегических инвестициях. Ключевыми экономическими показателями становятся рост производительности труда, срок окупаемости проектов 2-3 года, увеличивается внутренняя норма доходности вложенных средств.

Зарубежный опыт демонстрирует следующие перспективы развития:

- а) цифровизация финансовых потоков;
- б) использование новых инструментов финансирования;
- в) глобализация экономических моделей.

Международный опыт подтверждает, что обучение служением является не только педагогически эффективной, но и экономически целесообразной образовательной моделью.

Несмотря на растущий интерес к данной технологии в российской высшей школе, остается недостаточно изученным ее потенциал в формировании социальной ответственности студентов, не разработаны научно-обоснованные модели реализации. [3]

В отличие от стран Запада, в России отсутствует прямое законодательное закрепление обучения служением. Однако отдельные аспекты регулируются:

- Федеральным законом «Об образовании в РФ» (ст. 21 о социальной поддержке);
- профессиональными стандартами;
- программами развития университетов («Приоритет-2030»);
- Федеральная программа «Обучение служением»: проектируем вместе. [5]

Основными проблемами внедрения данной технологии в РФ, наш взгляд являются:

- отсутствие системной методической поддержки;
- недостаточная подготовка преподавателей;
- слабая интеграция в учебные планы;
- ограниченное финансирование;
- сопротивление академического сообщества.

Российская практика внедрения обучения служением реализуется в различных формах. [2]

Например, в НИУ ВШЭ – «Юридические клиники»:

- бесплатная правовая помощь населению;
- ежегодно 200+ студентов, 500+ консультаций;
- интеграция с учебными курсами.

В МГУ – «Экологический мониторинг»:

- исследование городских экосистем;
- участие 150 студентов ежегодно;
- публикация научных статей.

В УрФУ, ДВФУ «Социальный лифт»:

- работа с уязвимыми группами;
- профориентационные программы;
- поддержка местных сообществ.

Российский опыт обучения служением демонстрирует:

- сохранение традиций социально-ориентированного образования;
- активную адаптацию международных практик;
- формирование собственных институциональных моделей.

Выводы

Обучение служением представляет собой эффективную образовательную технологию, обладающую значительным дидактическим потенциалом. Его реализация в высшей школе способствует: повышению качества образования, развитию социальной ответственности, укреплению связей с сообществом.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой моделей интеграции в различные предметные области, созданием системы оценки эффективности, а также изучением долгосрочных образовательных эффектов.

Внедрение обучения служением в вузах требует наличия системного подхода, долгосрочной стратегии, поддержки руководства и активного участия всех стейкхолдеров.

Успешная реализация программы обучения служением позволяет повысить качество образования, укрепить связи с сообществом, сформировать социально ответственных выпускников, увеличить конкурентоспособность вуза.

При успешной реализации данной программы можно достичь следующих перспектив развития:

- цифровизация процессов;
- международная аккредитация;
- создание ассоциаций;
- развитие исследований в педагогической сфере.

Обучение служением обладает значительным потенциалом для развития российского высшего образования. Несмотря на существующие барьеры, уже сформировались успешные практики, которые могут стать основой для системного внедрения данной образовательной технологии.

Дальнейшее ее развитие требует системного подхода, учитывающего исторические традиции, региональные особенности и современные вызовы.

Литература

1. Земцов Д.И., Метелев А.П., Яшина А.В. и др. Обучение служением: ключевые результаты исследования зарубежного опыта: докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / рук. авт. кол. Д. И. Земцов; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 24 с. ISBN 978-5-7598-2788-7 (в обл.). ISBN 978-5-7598-2853-2 (e-book).
2. Отчет по проекту «Развитие обучения служением в российских университетах». М.: НИУ ВШЭ, 2022. 145 с.
3. Петрова И.В. Формирование социальной ответственности студентов в современном вузе // Высшее образование в России. 2022. № 3. С. 45-53.
4. Решетников О.В., Тетерский С.В. Обучение служением: Методическое пособие / Под редакцией О.В. Решетникова, С.В. Тетерского. М.: АБЦ, 2020. 216 с.
5. Федеральная программа «Обучение служением»: проектируем вместе. [Электронный ресурс]. URL: <https://sl.dobro.ru> (дата обращения 20.10.2025).

УДК 332.1

РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ФОРМИРОВАНИЯ НАПРАВЛЕНИЙ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**Н.А. Перевозчикова, О.Ю. Шилова, О.А. Перевозчикова**Государственное бюджетное учреждение «Институт экономических исследований», Донецк,
email: minina17@mail.ru, olga.yur.shilova@gmail.com, olgavoronenok@rambler.ru

Аннотация. Статья посвящена определению направлений научно-технологического развития региона. Обоснован формализованный подход к разработке документов стратегического планирования. Выделены ключевые направления и приоритеты по обеспечению научно-технологического развития регионов-лидеров. Согласно перечню приоритетов научно-технологического развития Российской Федерации и в соответствии с одним из направлений перехода к высокопродуктивному и экологически чистому агро- и аквакультуре с учетом тенденций социально-экономического развития ДНР предложены стратегические приоритеты научно-технологического развития региона: восстановление лесного хозяйства, восстановление деятельности Артемовской опытной станции питомниководства, развитие рыбной промышленности. На основе изучения литературы, нормативной правовой базы и статистических данных в статье были использованы общетеоретические методы исследований: анализа и синтеза, а также метод стратегического анализа (матрица SWOT-анализа) для обоснования создания регионального рыбоперерабатывающего кластера. В результате исследования было определено, что Республика имеет выгодное географическое расположение (выход к Азовскому морю), необходимую логистику, высокий санаторно-курортный и рекреационный потенциал, что формирует условия для создания, указанного выше предприятия. Определены потенциальные участники кластера, ниши их специализации, а также первоочередные задачи.

Ключевые слова: регион, научно-технологическое развитие, стратегические приоритеты, лесное хозяйство, питомниководство, рыбная промышленность, рыбоперерабатывающий кластер.

THE REGIONAL ASPECT OF THE FORMATION OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT DIRECTIONS**N.A. Perevozchikova, O.Yu. Shilova, O.A. Perevozchikova**State Budgetary Institution "Institute of Economic Research", Donetsk,
email: minina17@mail.ru, olga.yur.shilova@gmail.com, olgavoronenok@rambler.ru

Abstract. The article is devoted to the definition of the directions of scientific and technological development of the region. A formalized approach to the development of strategic planning documents is substantiated. The key directions and priorities for ensuring the scientific and technological development of leading regions are highlighted. According to the list of priorities for the scientific and technological development of the Russian Federation and in accordance with one of the directions for the transition to a highly productive and environmentally friendly agro- and aquaculture sector, taking into account the trends of socio-economic development in the DPR, the following strategic priorities for the scientific and technological development of the region are proposed: the restoration of forestry, the restoration of the Artemivsk Experimental Nursery Station, and the development of the fish industry. Based on the study of literature, regulatory legal framework and statistical data, the article used general theoretical research methods: analysis and synthesis, as well as the method of strategic analysis (SWOT-analysis) to justify the creation of a regional fish processing cluster. As a result of the study, it was determined that the Republic has a favorable geographical location (access to the Sea of Azov), the necessary logistics, and a high sanatorium and recreational potential, which creates conditions for the creation of the above-mentioned enterprise. Potential cluster participants, their specialization niches, and priority tasks have been identified.

Keywords: region, scientific and technological development, strategic priorities, forestry, nurseries, fish industry, fish processing cluster.

Дата поступления статьи в редакцию: 27.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Научно-технологическое развитие (НТР) является ключевым фактором, способствующим экономическому прогрессу и повышению конкурентоспособности экономики государства. Экономический рост государства возможен лишь при наличии эффективной системы стратегического управления, соответ-

ствующей определенному этапу развития экономики. В Российской Федерации существующая система стратегического планирования и управления НТР требует изменения подходов от директивного к индикативному. Как отметил академик РАН С.Ю. Глазьев, все большее значение приобретает такой принцип построения работ: «цель (задача) — ресурсы — методы (техника) — использование методов — результат» [1].

Особенности процесса формирования документов стратегического планирования, общие принципы и методические подходы к формированию государственных программ НТР являлись предметом исследования многих ученых и экономистов-практиков [1, 2]. В работе [3] проанализированы подходы к формированию приоритетов научно-технологического развития, предложены критерии их отбора, обоснована значимость формулировки целей научно-технологического развития. Проблемы обеспечения промышленного суверенитета как драйвера научно-технологического развития регионов РФ достаточно глубоко исследованы в работе авторов Половяна А.В., Лепы Р.Н., Гриневской С.Н. [4]. В то же время ряд вопросов по упорядочению процесса стратегического планирования НТР на уровне регионов, по учету особенностей социально-экономического развития регионов при разработке программ и реализации комплекса мероприятий по НТР регионов требуют дальнейшего исследования. Реализация указанного процесса требует формализованного подхода к разработке документов стратегического планирования. К основным документам стратегического планирования в сфере научно-технологического развития следует отнести Стратегию научно-технологического развития, Прогноз научно-технологического развития до 2030 г., Концепция научно-технологического развития до 2030 г. [5].

Цель исследования

Цель исследования заключается в определении направлений научно-технологического развития территории с учетом особенностей социально-экономического развития региона.

Материалы и методы исследования

В рамках исследования был использован метод SWOT-анализа, исследованы материалы научных статей, в которых отражены проблемы определения ключевых векторов научно-технологического развития. Для определения уровня дифференциации научно-технологического развития регионов использовались данные Федеральной службы государственной статистики.

Результаты исследования

Для реализации задач, сформулированных в указанных выше документах, необходима разработка программ научно-технологического развития. В разработке программ научно-технологического развития и выполнению задач по их реализации значительное место уделено регионам. Важной задачей является изучение практики регионов по формированию и реализации программ научно-технологического развития.

На основе статистических данных можно сделать вывод о высоком уровне дифференциации научно-технологического развития регионов Российской Федерации (рис.1).

Исходя из обнародованных данных, разрыв между первыми и последними в рейтинге регионами — четырехкратный (Ненецкий АО и Москва). Данный разрыв может быть объяснен наличием в субъектах соответствующих программ. Так, по состоянию на май 2024 г. региональные государственные программы научно-технологического развития (НТР) были разработаны в двадцати регионах, в частности в Санкт-Петербурге, Республиках Башкортостан, Мордовия, Татарстан, в Красноярском крае, Пермском крае, Нижегородской и Новосибирской областях и других регионах.

По данным на 1 сентября 2025, пилотными регионами для реализации проектов НТР являются Красноярский край, Республика Татарстан, Новосибирская область, Томская область.

Комиссия по научно-технологическому развитию России по результатам проведенного экспертами анализа выделила ряд регионов, программы научно-технологического развития, которых представили лучшие результаты. К ним отнесены Санкт-Петербург, Пензенская, Нижегородская, Новосибирская области и Республика Башкортостан. В таблице 1 представлены ключевые направления и мероприятия научно-технологического развития указанных регионов.

В качестве одной из самых проработанных программ была обозначена программа научно-технологического развития Новосибирской области, базовыми элементами которой являются создание и развитие научно-образовательного комплекса, развитие инновационной инфраструктуры и интеграции науки и бизнес-сообщества. Данные направления представляют несомненный интерес и для научно-технологического развития донецкого региона, сохранившего в значительной мере и научно-образовательный и промышленный потенциал.

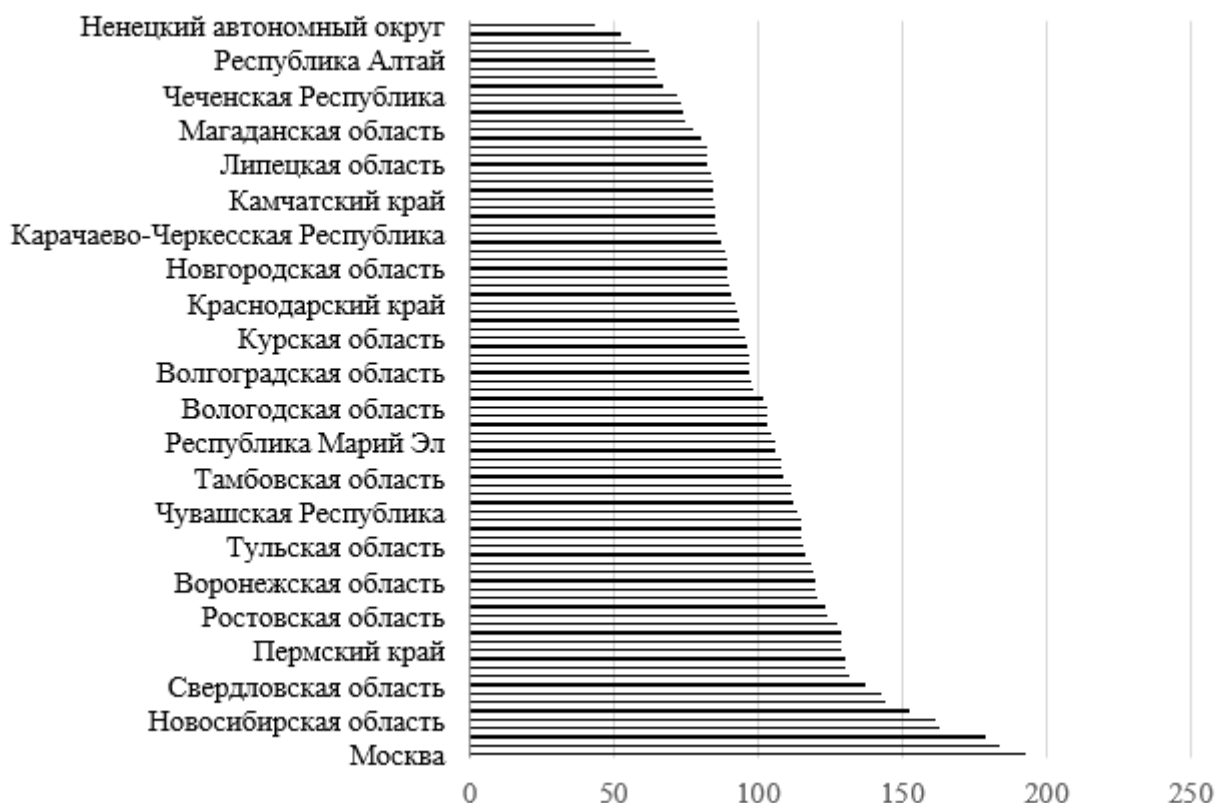


Рис. 1. Рейтинг научно-технологического развития регионов РФ в 2023 г., баллы

Источник: составлено авторами на основании [6].

Таблица 1

Ключевые направления и приоритеты по обеспечению научно-технологического развития регионов-лидеров

Регионы-лидеры	Ключевые направления и приоритеты научно-технологического развития
Санкт-Петербург	развитие сферы научных исследований; развитие системы высшего и среднего профессионального образования, поддержка технологического развития образования; внедрение критических и сквозных технологий, создание общих исследовательских и предпринимательских структур, развитие взаимодействия бизнеса, науки и образования для обеспечения конкурентоспособной промышленности высококвалифицированными кадрами; развитие научно-технологического потенциала городской промышленности
Республика Башкортостан	формирование непрерывной системы профессиональной подготовки и воспитания подрастающего поколения по приоритетным отраслям экономики; развитие инфраструктуры инновационного типа; поддержка междисциплинарных фундаментальных и поисковых научных исследований по приоритетным направлениям научно-технологического развития
Нижегородская область	совершенствование системы среднего и высшего образования для подготовки высококвалифицированных кадров в научно-технологических отраслях и их интеграция в научно-производственные предприятия; поддержка мероприятий, направленных на использование отечественных научно-технических результатов для выпуска новой высокотехнологичной продукции, для выпуска новой и высокотехнологичной продукции
Новосибирская область	развитие инфраструктуры для осуществления научной, научно-технической и инновационной деятельности; формирование системы эффективных коммуникаций и сотрудничества субъектов научной и инновационной деятельности; формирование эффективной современной системы управления в области науки, технологий и инноваций
Пензенская область	развитие научно-технологического потенциала путем создания социально-экономической среды и институциональных условий; формирование новой научно-технологической основы развития инновационной деятельности; развитие организационно-технологической инфраструктуры поддержки инновационного бизнеса

Источник: составлено авторами.

В то же время согласно перечню приоритетов научно-технологического развития РФ (Указ Президента РФ от 28.02.2024 №145 «О Стратегии научно-технологического развития РФ») (п.21 г)) одним из направлений, позволяющим получить значимые научные и научно-технические результаты, создать отечественные наукоёмкие технологии, является переход к высокопродуктивному и экологически чистому агро- и аквахозяйству, разработка и внедрение систем рационального применения средств химической и биологической защиты сельскохозяйственных растений и животных, хранение и эффективная переработка сельскохозяйственной продукции, создание безопасных и качественных, в том числе функциональных, продуктов питания.

С учетом состояния и тенденций социально-экономического развития ДНР на протяжении 2014-2025 гг. выделим стратегические приоритеты научно-технологического развития ДНР по указанному направлению.

1. Восстановление деятельности Артемовской опытной станции питомниководства.

Отметим, что в каждом регионе целесообразно выращивать определенные сорта плодовых деревьев и ягодных кустарников, адаптированных к определенным климатическим условиям. В Российской Федерации разработан государственный реестр селекционных достижений [7], в котором определены и систематизированы сорта растений, рекомендованные для выращивания в конкретных регионах. На территории донецкого региона успешно функционировала Артемовская опытная станция питомниководства, основными задачами которой являлось формирование коллекции саженцев плодовых деревьев и ягодных кустарников, районированных к условиям региона, а также разработка устойчивых сортов растений и деревьев.

Новые условия системы хозяйствования региона требуют увеличения производства плодовой продукции как на коллективных предприятиях, так и в индивидуальных хозяйствах. Восстановление деятельности опытной станции питомниководства позволило бы расширять сорта новых плодовых растений, изучать коллекцию нетрадиционных плодовых культур, проводить селекционную работу с учетом климатических особенностей Донбасса, что в дальнейшем будет способствовать удовлетворению спроса населения региона в качественной плодово-ягодной продукции.

2. Восстановление лесного хозяйства.

Лесная промышленность является важнейшим видом экономической деятельности, целью которой является удовлетворение потребностей экономики в древесине и других видах лесной промышленности. Современное состояние и тенденции развития лесного комплекса, основные направления и сценарии развития лесной промышленности, риски, а также сценарии развития лесного комплекса освещены в Стратегии развития лесной отрасли до 2030 года (утверждена распоряжением Российской Федерации 11.02.2021 г., № 312–р). В соответствии со Стратегией Рослесхоз и ДНР 19 июня 2025 года подписали соглашение [8], регулирующее вопросы сотрудничества в сфере лесного хозяйства, направленное на развитие взаимодействия в вопросах планирования, проведение мероприятий в области охраны, защиты и воспроизводства лесов на территории региона

Отметим, что в регионе функционирует учебное заведение, которое готовит специалистов соответствующего профиля. Восстановление лесного хозяйства является крайне длительным и сложным процессом, требующим профессиональных знаний, компетенций, квалифицированного планирования лесохозяйственных мероприятий, значительных финансовых вложений, времени и труда. В то же время обоснованная стратегия и продуманная тактика восстановления лесного хозяйства региона приведет к сохранению природного баланса, укреплению биоразнообразия, формированию благоприятных условий микрообитания и сохранению свойств почв, позволяющее предотвратить изменение климата в регионе.

3. Развитие рыбной промышленности.

Поскольку территория ДНР имеет такое конкурентное преимущество, как выход к Азовскому морю, то целесообразно рассмотреть вопрос развития рыбной промышленности. Рыбоперерабатывающая отрасль занимает одно из ведущих мест среди отраслей экономики Российской Федерации. Рентабельность рыбной промышленности является достаточно высокой. Как часть пищевой промышленности она обеспечивает продовольственную безопасность государства, способствует сбалансированному питанию населения, тем самым улучшая его здоровье [9]. Согласно статистическим данным в 2024 году среднее потребление рыбы в России составляет 22,7 кг в год на человека [10]. Азовское море представляет собой уникальную экосистему, имеющую значительное видовое разнообразие. Отметим, что в ихтиофауне Азовского моря насчитываются около 100 видов рыб (сюда включены и подвиды). Помимо морских видов фауны, в нем также встречаются полупроходные, проходные и даже пресноводные виды (в основном в прибрежных зонах и устьях впадающих рек). Кроме того, в море имеются и промысловые виды

рыб: осетр, белуга, севрюга, кефаль, тарань, камбала, рыбец, бычок, барабулька и тюлька. К полупроходным рыбам относятся массовые виды, такие как судак, лещ, тарань, чехонь и некоторые другие. Также из Черного в Азовское море происходит миграция хамсы и сельди. В Азове также встречаются мидии, рапаны, рыба игла, креветки, крабы и др.

Как известно, на развитие отрасли влияет ряд факторов, это и благоприятный климат, и водные ресурсы, и расположение с рынками сбыта [11].

Для определения целесообразности развития рыбной промышленности, ее конкурентных преимуществ и потенциальных проблем проведем SWOT-анализ состояния отрасли рыболовства в регионе (табл. 2).

Таблица 2

Матрица SWOT-анализа рыбопромыслового комплекса

	Возможности сотрудничество с российскими ассоциациями рыбохозяйственных предприятий; высокий санаторно-курортный и рекреационный потенциал	Угрозы сезонная изменчивость и температурные колебания могут затруднить рыболовство в Азовском море; ограниченность навигационного периода; снижение популяции ценных видов рыб представляет серьезную угрозу для рыбной промышленности в регионе; загрязнение моря оказывает негативное воздействие на биоразнообразие и рыбные ресурсы; геополитическая обстановка и конфликт в регионе создают риски для осуществления всех видов хозяйственной деятельности и их обеспечения необходимыми ресурсами
Сильные стороны выгодное географическое положение; низкая соленость воды; физико-химические свойства и географические особенности водного бассейна; разнообразное количество морской фауны; крупный логистический узел; наличие объектов курортно-оздоровительного профиля	– условия для создания рыбопромыслового кластера; пополнение регионального бюджета; – позиционирование региона как имеющего тенденции промышленного развития; – рост количества объектов курортно-оздоровительного профиля	– строительство очистных сооружений; проведение мероприятий по обучению школьников и студентов бережного отношения к водным ресурсам; – создание новых рабочих мест; – возможность использования морского вида транспорта в доставке грузов и товаров (Мариуполь, Бердянск, Керчь, Таганрог, Ейск и т.д.); – возможности для развития предпринимательства в отрасли; – оздоровление населения региона; – повышение качества жизни населения региона
Слабые стороны малое количество субъектов хозяйствования; низкий уровень технического состояния большинства профильных производственных и инфраструктурных объектов	– возможность обмена опытом и ресурсами вследствие интеграции в межрегиональные ассоциации; – организация совместных усилий может способствовать восстановлению и увеличению популяций видов рыб и объемов их добычи; – улучшение процесса импортозамещения; – повышение уровня продовольственной безопасности регионов, примыкающих к Азовскому морю	– проведение восстановительных мероприятий на подавляющем большинстве объектов курортно-оздоровительного профиля; – проведение семинаров и других мероприятий по обучению и адаптации субъектов малого предпринимательства к новым нормам законодательства

Источник: составлено авторами.

Проведенный анализ показал, что в регионе имеются возможности и условия для создания рыбопромыслового кластера, что будет способствовать позиционированию региона как имеющего тенденции промышленного развития и, соответственно, пополнению регионального бюджета. К факторам, обосновывающим целесообразность создания рыбоперерабатывающего кластера, следует отнести выгодное географическое положение и необходимость восстановления экологического баланса водных ресурсов, вследствие прекращения интенсивной производственной деятельности крупных промышленных предприятий в прибрежной зоне.

Основными целями создания кластера являются:

- повышение уровня продовольственной безопасности регионов Азовского бассейна за счет улучшения доступности местной рыбной продукции;
- рост производства продукции с высокой добавленной стоимостью и развитие смежных отраслей;
- рост объема частных инвестиций в перерабатывающие производства, а также в объекты рыбохозяйственной инфраструктуры.

Потенциальными участниками кластера могут быть федеральные и региональные органы исполнительной власти, юридические лица и предприниматели в области производства и логистики продукции из водных биоресурсов, организации — потребители рыбной продукции, отраслевые ассоциации и объединения, научные и образовательные институты, финансовые организации и институты развития.

Целесообразно выделить таких ниш специализации участников кластера: бассейновая добыча биоресурсов; береговая база для переработки выловленного сырья; производство полуфабрикатов из рыбного сырья; транзитный пункт по доставке рыбопродукции.

Первоочередными задачами кластера должно быть строительство оптово-распределительного центра, в т.ч. центра аукционной торговли рыбой и морепродуктами, строительство флагманского завода по переработке сырья с широкой номенклатурой выпускаемой продукции, а также создание инновационного научного парка со специализацией разработки технологий переработки рыбы в соответствии с растущими потребностями и тенденциями технологических решений в области рыбопереработки. Особое внимание при планировании направлений деятельности кластера должно быть уделено вопросам производства продукции с высокой добавленной стоимостью из отходов от разделки рыбы с применением инновационных технологий [12].

Создание и функционирование указанного кластера будет способствовать развитию рыбопромышленной отрасли, восстановлению разнообразия фауны и флоры, созданию новых рабочих мест и, соответственно, развитию цепочек создания ценностей.

Выводы

Таблица 3

Приоритеты научно-технологического развития ДНР

Мероприятия	Ответственный орган	Ожидаемый эффект
Создание рыбоперерабатывающего кластера	1. Министерство сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности ДНР; 2. Государственный комитет водного и рыбного хозяйства ДНР	— развитие рыбопромышленной отрасли; — восстановление разнообразия фауны и флоры; — создание рабочих мест; — развитие цепочек создания ценностей.
Восстановление деятельности Артемовской опытной станции питомниководства	1. Министерство сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности ДНР.	— формирование коллекции саженцев плодовых деревьев и ягодных кустарников, районированных к условиям региона; — разработка устойчивых сортов растений и деревьев.
Восстановление лесного хозяйства	1. Министерство природных ресурсов и экологии ДНР; 2. Государственный комитет лесного и охотничьего хозяйства.	— сохранение природного баланса; — укрепление биоразнообразия; — формирование благоприятных условий микрообитания; — сохранение свойств почв, позволяющее предотвратить изменение климата.

Источник: составлено авторами.

Таким образом, в соответствии с одним из направлений перехода к высокопродуктивному и экологически чистому агро- и аквахозяйству с учетом тенденций социально-экономического развития ДНР ключевыми векторами научно-технологического развития региона являются развитие питомниководства садовых культур с учетом опыта и научных результатов деятельности Артемовской опытной станции, восстановление лесного хозяйства и развитие рыбной промышленности.

Оценивать работу по предложенным направлениям рекомендовано в соответствии с такими показателями национального развития Российской Федерации:

- наличие утвержденной региональной программы развития отрасли;
- общая сумма профинансированных на региональном уровне проектов в расчете на одного исследователя;

— удельный вес студентов, обучающихся по направлениям подготовки и специальностям в области математических и естественных наук, инженерного дела, технологии и технических наук, фундаментальной медицины, в общей численности занятого населения субъекта Российской Федерации;

— доля используемых объектов интеллектуальной собственности в регионе в общем их количестве в Российской Федерации;

— число заявок на выдачу патента на изобретения, полезную модель, промышленный образец, поданных в Роспатент национальными заявителями;

— доля молодых руководителей (до 50 лет) в научных и образовательных организациях.

Обобщающая характеристика приоритетных направлений научно-технологического развития ДНР по направлению «Переход к высокопродуктивному и экологически чистому агро— и аквахозяйству, разработка и внедрение систем рационального применения средств химической и биологической защиты сельскохозяйственных растений и животных, хранение и эффективная переработка сельскохозяйственной продукции, создание безопасных и качественных, в том числе функциональных, продуктов питания», исходя из имеющихся природно-климатических преимуществ (внутренней составляющей/внутренних источников развития) с учетом основных административных мер, представлена в таблице 3.

Развитие данных направлений НТР позволяет развивать смежные отрасли, такие как сельское хозяйство, животноводство, химическая промышленность и торговля. При этом в качестве социально-экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий следует рассматривать создание рабочих мест, что обеспечит улучшение состояния рынка труда и снятие социальной напряженности вследствие позитивного воздействия на экономику, культуру, экологию, здоровье населения. Развитие получают также сфера продовольственной безопасности и качество жизни — через улучшение рациона питания населения.

Кроме того, региональный бюджет получит дополнительные источники доходов — как результат эффективного функционирования субъектов хозяйственной деятельности в рассматриваемых видах экономической деятельности.

Литература

1. Глазьев С.Ю. О создании систем стратегического планирования и управления научно-технологическим развитием // Инновации. 2020. № 2 (256). С. 14-23. DOI: 10.26310/2071-3010.2020.256.2.002 EDN: НТМТОС.
2. Беляков Г.П., Багдасарян Н.А. Методический подход к формированию государственных программ научно-технологического развития субъектов Российской Федерации // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. 2023. №3 (75). С. 1-12.
3. Шепелев Г.В. О приоритетах научно-технологического развития // Управление наукой: теория и практика. 2020. Т. 2. № 3. С. 16-36. DOI: 10.19181/smtpr.2020.2.3.1 EDN: JKKIP.
4. Половян А.В., Лепа Р.Н., Гриневская С.Н. Обеспечение промышленного суверенитета регионов РФ в новой геополитике // Вестник Института экономических исследований. 2024. № 3 (35). С. 5-24. EDN: HIWSPV.
5. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения 11.10.2025).
6. Ковалев И.В., Лосев В.В. Обзор документов стратегического планирования федерального уровня в сфере научно-технологического развития. Сквозные технологии — искусственный интеллект // Информатика. Экономика. Управление — Informatics. Economics. Management. 2023. 2(3). С. 0401-0425. DOI: 10.47813/2782-5280-2023-2-3-0401-0424 EDN: UYWIWK.
7. Рейтинг по итогам 2023 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/2024/12/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%.pdf> (дата обращения 16.10.2025).
8. Каталог селекционных достижений. [Электронный ресурс]. URL: <https://gossortrf.ru/registry/> (дата обращения 16.10.2025).
9. Рослесхоз и ДНР подписали соглашение о сотрудничестве в сфере лесного хозяйства. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosleshoz.gov.ru/news/federal/rosleskhaz-i-dnr-podpisali-soglashenie-o-sotrudnichestve-v-sfere-lesnogo-khozyaystva/> (дата обращения 16.10.2025).
10. Прохорова В.В., Доманина Е.А., Ровная А.П. Повышение экономической эффективности рыбной отрасли как фактор экономического роста // Право и экономика. Образование и право. 2023. № 12. С. 255-259. DOI: 10.24412/2076-1503-2023-12-255-259 EDN: RSSPHN.
11. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic> (дата обращения: 16.10.2025).
12. Денисевич Е.И. Размещение, специализация, кооперирование и интеграция в рыбном хозяйстве // International Journal of Humanities and Natural Sciences. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 8-1 (83). С. 115-150. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-8-1-115-119 EDN: UBMEZB.

УДК 339.35; 65

ЛОГИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ ЦЕПОЧЕК СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ И СИСТЕМЫ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫМИ КОМПОНЕНТАМИ В РОССИЙСКОЙ МИКРОЭЛЕКТРОНИКЕ

И.М. Плячкайте

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения», Ростов-на-Дону, email: ipl86@icloud.com

Аннотация. В статье автор проводит обобщение условий и факторов, ограничивающих возможности перестроения логистической системы российского производства микроэлектроники и перехода на свою электронную компонентную базу в среднесрочной перспективе. Отставание в технологиях и отсутствие собственной экосистемы стандартных компонентов определяют рыночный выбор сборщиков техники, которые закупают более дешевые, физически и логистически доступные зарубежные процессоры и контроллеры, с доступной поддержкой и документацией. Более рельефно определяя выраженную отраслевую специфику развития программ технологической независимости в электронной промышленности в логистическом ключе, автор показывает сложность стимулирования импортозамещения в условиях, где стандартные инструменты запретов и ограничений недостаточны в условиях отсутствия серийного выпуска продукции, когда выход на масштаб и конкурентную экономику затрат с нуля при отсутствии стабильных источников ресурсообеспечения, эффективной MRP-логистики и достаточной емкости рынка сбыта фактически исключает прорыв при довлеющем уровне технологической зависимости. На первый план выходит построение сквозного производственно-коммерческого цикла на базе собственного рынка и своей экосистемы.

Ключевые слова: цепочка создания стоимости, логистика, товароснабжение, импортонезависимость, риски, диверсификация, источник снабжения, цепь поставок, электронные компоненты.

LOGISTICS OF ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING OF VALUE CHAINS AND SUPPLY SYSTEMS FOR ELECTRONIC COMPONENTS IN RUSSIAN MICROELECTRONICS

I.M. Plyachkaitene

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Rostov State University of Railway Engineering», Rostov-on-Don, email: ipl86@icloud.com

Abstract. In this article, the author summarizes the conditions and factors limiting the potential for restructuring the logistics system of Russian microelectronics production and transitioning to a domestic electronic component base in the medium term. A technological lag and the lack of a domestic ecosystem of standard components determine the market choice of equipment assemblers, who purchase cheaper, physically and logistically accessible foreign processors and controllers with accessible support and documentation. By more clearly defining the distinct industry-specific nature of developing technological independence programs in the electronics industry from a logistics perspective, the author demonstrates the difficulty of stimulating import substitution in a context where standard prohibitions and restrictions are insufficient in the absence of mass production. Achieving scale and competitive cost-effectiveness from scratch, in the absence of stable resource sources, effective MRP logistics, and sufficient market capacity, effectively precludes a breakthrough given the prevailing level of technological dependence. Building an end-to-end production and commercial cycle based on a domestic market and ecosystem becomes paramount.

Keywords: value chain, logistics, commodity supply, import independence, risks, diversification, source of supply, supply chain, electronic components.

Дата поступления статьи в редакцию: 19.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Интеграция России в ГЦСС электронной промышленности происходила как нетто-импортера в условиях, когда отрыв в уровне развития технологии и устойчивые позиции европейских и азиатских поставщиков в цепи резко ограничили возможности продвижения вперёд с высокой добавленной стоимостью. Этот маневр оказался под силу только крупным азиатским компаниям, которые смогли сократить долю зарубежной добавленной стоимости. В настоящее время локализация производства элект-

тронной продукции и компонентов носит избирательный характер и необходима «для обеспечения независимости от трансграничных поставок и очень усложнившейся международной логистики» [1, С. 20].

Крайне важно отметить, что мы рассматриваем не естественно-эволюционное развитие ЦСС в отечественной электронной промышленности, а радикальный разворот в модели развития, вызванный геополитическим давлением на Россию через санкции и систему запретов, действующих на международном уровне. Преодоление этих ограничений потребовало решения сложных задач ввиду сложившихся и эмпирически укорененных закономерностей масштабирования цепей производства и распределения продукции. Одна из них – это сложность форсированного фронтального импортозамещения в условиях отсутствия серийного выпуска продукции, когда выход на масштаб и конкурентную экономику затрат с нуля при отсутствии стабильных источников ресурсообеспечения, эффективной MRP-логистики и достаточной емкости рынка сбыта фактически исключает такой прорыв при довлеющем уровне технологической зависимости.

Цель исследования

Цель исследования рассмотреть особенности развития цепочек создания стоимости (ЦСС) отечественной электронной промышленности в логистическом ракурсе их научно-практической оценки, ограничения, вызывающие торможение развития ЦСС в отечественной микроэлектронике по отдельным стадиям логистического цикла.

Материал и методы исследования

В глобальной электронной промышленности решение задач такого масштаба потребовало времени, в течение которого складывались новые источники товароснабжения, изменялась география и уровень промежуточного импорта по мере наращивания индекса восходящего участия экономики в ГЦСС. Сложность решения данной задачи в короткий срок наглядно видно на примере отечественного рынка промышленных роботов, незначительная емкость которого относительно ЕС или Китая при отсутствии автономной компонентной базы или выстроенных надежных логистических цепочек внешнего товароснабжения, его более широкой географии (Китай+1) не позволяет в стабильном или растущем темпе масштабировать производство. Сегодня оно вынуждено конкурировать с китайскими компаниями, имеющими на порядок большую серийность производства против отечественного штучного выпуска продукции. Это формирует базовое противоречие в экономике затрат, где «чем крупнее серия, тем меньше себестоимость продукции» [1, С.21].

Логика данных выводов определяет обращение к логистике и логистическому аспекту исследования, в котором постановка проблемы обязывает нас рассматривать более длинный периметр ЦСС, особенности и ограничения рыночной организации и конкурентного масштабирования выпуска продукции в попытке создания автономной технологической базы реиндустриализации сферы производства электронной продукции и ее компонентов, для которой сегодня крайне не просто выделить локомотивные предприятия, особенно на рынках сложного оборудования, где требуются объемные инвестиции в средства производства и накопленная передовая техническая экспертиза.

В таблице 1 показаны ограничения, которые вызывают торможение развития ЦСС в отечественной микроэлектронике по отдельным стадиям логистического цикла.

Закупка ЭКБ и материалов ограничена отсутствием необходимых технологий в России, множеством ограничений, логистически усложняющих и удорожающих поставку ЭКБ, например, чипов. В микроэлектронике более половины закупок компонентов закрывает импорт, а российская часть собрана из импортных составляющих на местных заводах. Проектные нормы 28–65 нанометров, на которых строится основное «железо» в мире остаются недоступными – предел отечественных линий это 90–130 нм при использовании оборудования и материалов из-за рубежа.

В силу технологического отставания отечественных процессоров от иностранных на 10-15 лет, выпускаемая на их основе техника является менее конкурентоспособной. Это снижает интерес к российским чипам со стороны отечественных производителей электроники в пользу более совершенных китайских и западных CPU.

Наибольший дефицит компонентов в самых востребованных сегментах – процессорах, микроконтроллерах, памяти, силовой электронике – к 2030 г. на них будет приходиться почти 2/3 рынка. Эмпирически фиксируемое сегодня отставание имеет место и по мощности, и по качеству: импортные решения преобладают, отечественные продукты уступают по характеристикам или недоступны в нужных объемах [3].

Таблица 1

Логистический цикл «закупка — производство — распределение» в микроэлектронике России

Закупка	Производство	Распределение (сбыт)
Российские CPU стоят в разы дороже более производительных процессоров Intel и AMD. Имеющееся количество российских процессоров недостаточно. В отсутствие соответствующих фабрик (предел топологической нормы текущего заказа для разработчиков CPU – не массовый выпуск 65-нанометровых решений от «Микрона») производство современных процессоров на территории России пока ограничено. В отличие от процессоров Intel и AMD, российские чипы основаны не на архитектуре x86 – наиболее распространенной в сегменте серверов, ноутбуков и настольных ПК. Для производителей электроники это создает проблемы с функциональностью, когда основная часть компьютерных программ в мире создавались именно под x86-процессоры. До конца февраля 2022 г. российские передовые чипы выпускались в Тайване на мощностях контрактного вендора микросхем TSMC. В условиях разрыва логистических цепочек и санкционных ограничений доступ на фабрики по производству чипов, которые способны произвести нужные кристаллы, ограничен: за исключением Китая они находятся не в дружественных странах, а логистика таких поставок не налажена. В целом, 55% закупаемых компонентов – импорт. Доля реально произведенных в России чипов не превышает 25%. Ключевые материалы, оборудование и EDA-системы импортируются. Импортные чипы, имеющие серийное производство дешевле отечественных, представлены в объеме, покрывающем текущий спрос, имеют поддержку и документацию. Производители в России не готовы адаптировать производственные процессы для обеспечения дорогих, нестандартных и малосерийных отечественных решений.	Из-за медленного строительства мощностей и их технологического обновления, внутренний дефицит пластин к 2030 г. может достигнуть 281–396 тыс. в год. Программы импортонезависимого развития ограничены сборкой и корпусировкой вместо полноценного производства собственных микросхем. Отраслевая потребность в ускоренном наращивании производства оказалась ограничена сохраняющейся зависимостью от глобальных цепочек поставок, работа которых нарушена. Отрасль испытывает жесткое ограничение производственных мощностей: к 2030 году с учетом динамики внутреннего спроса и запуска новых проектов дефицит составит порядка 300–400 тысяч пластин ежегодно, а более половины рынка не будет закрыта российским производством. Технологически устаревшие мощности, которые ориентированы на процессы 90–130 нм не позволяют выстроить производственную цепочку для создания конкурентоспособного продукта. Передовые линии на 65 нм и меньше в России представлены единичными пилотами, база которых построена на импортном оборудовании, дорогих литографах и лицензионном EDA-софте. В отрасли фактически только формируются планы создания собственных литографов, фотошаблонов и инженерных библиотек. Фотолитографы, тестовое оборудование и EDA-системы почти полностью закупается за рубежом (Япония, Нидерланды, Китай, США). Основные общие для рынка проблемы: зависимость от иностранных материалов, оборудования и ПО. Экосистема отечественного производства не содержит полный набор стандартных SoC, чипсетов для материнских плат, микросхем управления питанием, сетевых и прочих контроллеров, которые можно легко разместить на платформе. Интеграция в ПК или сервер базовых отечественных микроконтроллеров не проходит без полной перестройки производственного цикла, что увеличивает и риски, и издержки изготовителя. С одной стороны, происходит фрагментация производственной цепи, в которой закрепляется модель «проектирование в России – производство на контрактных фабриках». С другой, сдерживающий масштабирование фактор – зависимость от импортного оборудования, материалов и ПО, нехватка собственных IP-блоков и платформ, дефицит венчурных вложений, не до конца функционирующие внутренние цепочки создания стоимости. На фоне этих не снижающихся в отрасли барьеров происходит расширенная подготовка кадров, рост оборотов в контрактном производстве, появление новых мощностей в силовой электронике и др.	В ЦСС удорожание импортной продукции, сокращение ассортимента ЭКБ и увеличение сроков поставок высокотехнологичных компонентов и использование каналов независимого импорта становится фактором инфляции издержек в отечественной микроэлектронике и производстве аппаратуры в целом. Опасения применения вторичных санкций со стороны китайских производителей увеличивают стоимость товарной и финансовой логистики импорта компонентов в микроэлектронике из-за использования обходных схем закупок через третьи юрисдикции. Это напрямую влияет на себестоимость конечной продукции, в которой доля полупроводниковых элементов достигает 70% и выше. Все это снижает конкурентоспособность отечественных изготовителей РЭА и ИТ-оборудования, большая часть которых являются бесфабричными (fables) компаниями. Реальный потенциал оптимизации стоимости конечного изделия сужают санкционные ограничения и дорогая обходная логистика, открывающая доступ к мощностям крупнейших зарубежных контрактных производств для российских разработчиков микрочипов. Разворот в сторону закрытого рынка (45-65% заказов) снижает требования к рыночному ценообразованию, разворачивая спрос в сторону зарубежных вендоров, медианная доля продаж которых в закрыты рынок – 14% в среднем по миру. Восстановление товароснабжения (импорт, внутреннее производство) внутри производственной цепочки будет определять перспективы развития высокотехнологичной отрасли отечественной микроэлектроники, в которой удешевление стоимости комплектующих повышает долю добавленной стоимости в конечном изделии, где сборка и монтаж не превышают 10% цены (основная доля добавленной стоимости приходится на интеллектуальные права на ПО, СБИС, СнК и комплектующие). На уровне продукта рост добавленной стоимости обеспечивает отказ от гонки за нанометрами, разработка и освоение новых видов архитектур.

В производстве серверов и ПК закупка отечественных чипов имеет, прежде всего, технологические ограничения. В крупную российскую сборку (Аквариус, ИКС Холдинг, Депо Компьютерс, Fplus, Рикор, Инферит и другие) поступают процессоры, чипсеты и память Intel, AMD, Broadcom, а также китайских производителей (Loongson, Phytium). Программы технической независимости не в состоянии выровнять этот рыночный крен из-за узкого выбора отечественных решений, в структуре которых нет чипов с нормами 28–10 нм, которые необходимы для выпуска современной электроники.

При ограниченном спросе, внутреннее производство российских чипов оказывается неконкурентоспособным для промышленного потребителя: экономика предложения может быть скорректирована только через систему госзакупок и субсидий.

Стадия производства испытывает сложности его рассинхронизации со спросом. Расширение мощностей в электронной отрасли (новые линии и модернизация старых, запуск совместных проектов с частными компаниями) отстает от темпов роста спроса из-за барьеров развития, основные из которых:

- высокая стоимость современного оборудования;
- длительный цикл строительства;
- сложность планирования и хронические перебои с поставками;
- острая нехватка инженеров и технологов.

Это вызывает системное торможение инвестиционного и модернизационного процесса отрасли, источником ресурсообеспечения которой выступает импорт при хроническом дефиците внутреннего предложения.

Сквозная оценка ЦСС показывает, что ее текущее развитие определяет система противоречий, в которых рыночный противовес программам поддержки отрасли составляет технологическая зависимость, дефицит отечественных мощностей, формальная локализация и рациональный экономический выбор со стороны производителей электроники, которые в условиях санкций не готовы заказывать российские чипы и ЭКБ.

Для пересборки производственных цепочек для процессоров формируется финансово-экономическая модель и основные условия для стимулирующих мер, в том числе формат поддержки (субсидия на скидку, компенсация недополученных доходов и др.). Основной фокус усилий должен быть смещен на субсидирование процесса разработки, а не конечной стоимости процессоров, увеличение тиража чипов, что делает их конечную стоимость конкурентоспособной.

Основные потребители перечислены в таблице 2 решений – промышленность, транспорт, телекоммуникационный сектор, вычислительная техника и госсектор при следующем распределении спроса по сегментам (по данным Strategy Partners): промышленность до 55%; телеком-компании и ИТ – 23%; транспорт – 13% [3].

Таблица 2

Продуктовые сегменты отечественного производства и рынка микроэлектроники

Продуктовый сегмент	Состояние и тенденции развития
Логика и микроконтроллеры	Основные компании – Микрон, НИИЭТ и НМ-Тех – выпускают чипы для промышленности, транспорта, карт, IIoT и госсектора. Производство основной части изделий опирается на устаревшие по мировым меркам техпроцессы 90–130 нм. Современные топологии (28–65 нм) практически не используются из-за отсутствия дорогого оборудования, лицензий и материалов, внутреннее производство которых в России не развито.
Память	Налажен выпуск чипов для карт и специализированных систем. Массовый рынок памяти (DRAM, Flash для ПК, серверов и мобильных устройств) полностью зависит от импорта. Применение российских разработок в массовых устройствах является единичным.
Сенсоры и специализированные микросхемы	В этом направлении сконцентрировано множество пилотных проектов, имеются отечественные разработки датчиков для транспорта, медицины и IIoT. Недостаток развития – отсутствие массового спроса на такие решения в потребительской электронике. Российские R&D-команды по этому направлению только формируются.
Аналоговая и силовая электроника	Основные производители – Кремний Эл, НИИЭТ, НЗПП Восток – выпускают силовые модули, драйверы и аналоговые микросхемы для энергетики, транспорта, промышленных автоматизированных систем. С одной стороны, в сегменте наблюдается существенный прирост инвестиций, запуск новых линий и строительство мощностей. С другой, узкая специализация изделий. Такие чипы ориентированы на применение в промышленных проектах и не используются в массовой потребительской электронике.

Результаты исследования

Главная особенность отечественного производства микроэлектроники – до 70% всей выпускаемой продукции ориентировано на государственные заказы (ОПК, КИИ, транспорт). Это создает эффект системного торможения рынка:

– не складываются товарно-сбытовые цепочки поставок продукции, ориентированные на емкий гражданский рынок;

– низкий темп конкурентного преобразования производственной цепочки (освоение более тонких топологий, развитие контрактного производства, создание собственных дизайн-центров, запуск линий сенсоров и аналоговых ИС для цифровых отраслей и IIoT) [3,4];

— снижаются стимулы для улучшения экономики затрат, сквозного управления издержками, повышения конкурентоспособности конечной продукции. Это формирует определенную экономику затрат, в которой гарантированный сбыт позволяет сохранять импортозависимость без потенциально возможных существенных улучшений по многим направлениям;

— резерв роста в сложном сегменте отечественного рынка электроники остается не задействованным;

— запоздалое развитие продуктовой логики и коммерческого образа мышления, позволяющих «задать конкурентные преимущества в условиях открытого рынка» [5, С.164];

— и др.

Запуск пилотных проектов по отечественным серверным процессорам, новым модулям памяти и сенсoram не переходит в масштабирование таких продуктов, появление которых не является массовым и не имеет твердой ориентации на гражданский рынок из-за ресурсных ограничений (финансы, технологии).

Как видно из таблицы, в отрасли имеет место системное торможение в развитии логистического цикла закупки, выпуска и сбыта продукции в условиях фрагментированного (не полного) цикла по современным технологиям, нехватки инженеров, сложной логистики материалов и ценовой неконкурентоспособности мелкосерийного производства отечественной элементной базы. В итоге, локализация не затрагивает изменение технологий напрямую, а конкурентный и небольшой внутренний рынок мешает запуску массового производства отечественных чипов нового поколения, которые могли бы конкурировать с мировыми лидерами.

Несмотря на широкополосное развитие микроэлектроники — от логики и памяти до силовой электроники и сенсоров, имеющиеся ресурсно-технологические ограничения определяют незначительную глубину импортозамещения и такие же коммерческие перспективы развития, барьеры для которых возникают на всех этапах производственно-коммерческого цикла: дефицит современных линий, отставание в технологиях; зависимость от зарубежных поставщиков, сложности с лицензиями на программное обеспечение и материалы; и др.

Результативность кооперационных цепочек (производство — вуз — дизайн-центр) по-прежнему ограничена отставанием в технологиях, импортная составляющая в которых (оборудование, ЭКБ) остается имманентной частью отечественного рынка микроэлектроники.

Таким образом, перестроение логистической системы российского производства микроэлектроники и переход на свою электронную компонентную базу в среднесрочной перспективе крайне затруднительны. Отставание в технологиях и отсутствие собственной экосистемы стандартных компонентов определяют рыночный выбор сборщиков техники, которые закупают более дешевые, физически и логистически доступные зарубежные процессоры и контроллеры, с доступной поддержкой и документацией.

Для крупного интегратора включение российских микросхем в современные платформы невозможно без полной перестройки всей производственной цепочки, что удорожает сборку в условиях, когда стоимость контрактной сборки по рынку неуклонно снижается.

Развитие программ технологической независимости в электронной промышленности имеет ярко выраженную отраслевую специфику. Их рассмотрение в логистическом ключе показывает сложность стимулирования импортозамещения в условиях, где стандартные инструменты запретов и ограничений недостаточны. На первый план выходит построение сквозного производственно-коммерческого цикла на базе собственного рынка и своей экосистемы.

Переход на отечественные решения с помощью субсидий и грантов, квотирование российских комплектующих в госсекторе, развитие совместных НИОКР между производителями техники и чипов не является достаточным. Более широкий импульс развития возможен с ориентацией на гражданский рынок и экспорт: такой сбыт может перевести точечное тестирование отечественных контроллеров и силовых ИС на периферийных задачах в массовый тренд. Это обеспечит загрузку мощностей и масштабирование сборки «Микрон», «Кремний Эл» и отечественных интеграторов.

Крупносерийное производство миллионов микросхем в Китае, десятки миллионов долларов инвестиций, глобальная география сбыта обеспечивают экономию и цену, которые сложно повторить. Для снижения зависимости от мировых компаний микросхемной индустрии необходим запуск совместных программ, высокий темп обновления мощностей и переход на новые стандарты проектирования. Любые иные стратегии оставляют отечественную микроэлектронику на уровне планов и пилотов, которые закрепляют отечественные чипы в отдельных узких нишах, но не выводят на массовый рынок.

Увеличение доли отечественных чипов для промышленности и силовой электроники на внутреннем рынке требует сквозного преобразования ЦСС:

— завершение проектов по запуску новых производств;

- выход на современные технологические нормы, инвестиции в импортные литографы, материалы и ПО;
- подготовка специалистов, которая должна опережать темп роста рынка;
- расширение ассортимента;
- построение современных цепочек поставок;
- экспорт и сертификация российских чипов.

Устойчивость цепочек производства и распределения продукции электронной промышленности в России требует комплексных преобразований ЦСС: переход на современные нормы, комплексные инвестиции и рыночно-ориентированное партнёрство с бизнесом могут интегрировать рынок, вывести производство на траекторию поддерживающих и прорывных инноваций, ослабить зависимость от импорта и превратить отечественную электронную промышленность в основного бенефициара роста внутреннего спроса (табл. 3).

Таблица 3

Сценарии развития цепочек создания стоимости в российской электронике до 2030 года

Базовый сценарий	Оптимистичный сценарий	Негативный сценарий
Несмотря на реализацию основных госпрограмм, из-за сохраняющейся ориентации на закрытый рынок, коммерческие проекты в отрасли остаются недофинансированы. Массовое производство микросхем в ЦСС остаётся на прежних технологических нормах. Сохраняется критический уровень импортозависимости в вычислительной технике и потребительской электронике.	Субсидирование и совместный (государство, бизнес) запуск инвестиционных программ позволяет локализовать часть ключевых технологий. На этой технологической базе происходит продуктивное расширение рынка на основе собственных разработок и современных материалов, расширяется контрактное производство. Российские чипы выходят и конкурируют на экспортных рынках.	В ЦСС сохраняющаяся импортозависимость, проблемы с оборудованием, дефицит инвестиций вызывают торможение развития отрасли. На гражданском рынке доминирует импорт. В условиях запретов, геополитической и иной напряженности формируется многоканальная система товароснабжения рынка, в которой «серые» поставки становятся нормой.

Таким образом, проблематика эффективной локализации ЦСС представляет собой сложную прикладную область исследований, в которой логистический ракурс рассматриваемых проблем имеет ряд особенностей:

- локализация как инструмент автономного и устойчивого товароснабжения рынка, полноцикловой организации цепи производства и распределения продукции опосредована рыночными условиями ее реализации, в которой автономное сопряжение звеньев и их масштабирование возможно в условиях наличия свободной для развития емкости рынка или возможностей перераспределения спроса;
- локализация имеет определенные закономерности масштабирования выпуска продукции на локальном и/или глобальном рынках, экономики затрат и образования эффекта масштаба для снижения себестоимости выпуска и конкурентного ценообразования;
- локализация в условиях сильного развитого рынка требует софинансирования со стороны государства, привлечения длинных инвестиций для модернизации и реновации средств производства, движения к следующему переделу или полной вертикальной интеграции бизнеса с целью агрессивного демпинга и расширения доли рынка;
- современная локализация развивается в рамках наднационального и надотраслевого тренда сближения спроса и предложения, диверсификации источников товароснабжения как инструмент купирования рисков распространения цепных сбоев по каналам экспортно-импортной торговли, расширения возможностей использования концепций бережливого производства и логистики «точно в срок» в организации процессов товароснабжения рынков;
- и др.

В целом, фактором, ограничивающим развитие ЦСС в отрасли, являются западные санкции, не полный доступ к передовым технологиям, оборудованию и материалам, особенно в сегменте продукции двойного назначения [6]. Это тормозит процессы ресурсообеспечения, замедляет производственные процессы, создает дефицит полупроводников и приводит к общему удлинению логистических цепочек поставок ЭКБ. Традиционные источники закупок становятся нестабильными, что требует поиска альтернативы, в том числе через локализацию и создание собственных цепей поставок.

Развитие ЦСС испытывает системное торможение на уровне компонентной базы, производства и технологий для массового производства компонентов мирового уровня. Преодоление этих узких мест требует системного анализа ЦСС, инвестиции в которые будут ускорять процессы кооперации между бизнесом, научными центрами и государством. Выход в стационарный режим функционирования ЦСС

пока исключает их полную самостоятельность в части снабжения ЭКБ, использования независимого импорта как цепочки доставки, снижения волатильности стоимости и сроков поставки.

Выводы

Рассмотренные нами особенности развития ЦСС отечественной электронной промышленности в логистическом ракурсе их научно-практической оценки формируют общую призму для теоретических обобщений и развития прикладного понимания, формирующихся на рынке моделей и механизмов стихийного и направленного развития рынка, имеющих неодинаковый потенциал реализации в условиях, когда «параллельный импорт или сотрудничество с «дружественными» странами часто представляют собой более экономически целесообразные решения, позволяющие сократить затраты и ускорить вывод продукции на рынок».

В электронной промышленности, выпуске элементной базы конечных изделий развитие локализации опосредовано условиями и риск-факторами, связанными с размещением заказа, кооперации заказчика и изготовителя, в том числе в части подготовки технического задания. Это формирует реальную рыночную механику воссоздания технологической автономии в отдельной взятой отрасли и ограничения данного процесса одновременно.

Все это формирует особенности перестроения ЦСС в отечественной электронной промышленности, повышения надежности логистики производства и распределения конечной продукции в контексте определяющей эти процессы логистики закупок, комбинирования внутренних и внешних источников товароснабжения, а также рыночного потенциала развития кооперационных цепочек с Китаем, Индией и другими дружественными странами.

Литература

1. Кармакова М. Локализация – это выгодно? // Промышленные страницы. 2024. № 5 (180). С. 20-26.
2. Марсавин О. Рост российского рынка микроэлектроники не решает проблему импортных компонентов // Средство массовой информации it-world.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.it-world.ru/it-news/5gn5pwz5i5oowkgc8c4gcww8o4wg4cc.html> (дата обращения: 01.10.2025).
3. Перспективы развития рынка микроэлектроники в РФ на горизонте до 2030 г. // Исследование консалтинговой компании Strategy Partners. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://strategy.ru/research/research/rossijskoe-proizvodstvo-mikroelektroniki-budet-ezhegodno-rasti-v-srednem-na-25-do-2030-goda/> (дата обращения: 17.09.2025).
4. Батьковский А.М., Фомина А.В. Формирование диверсификационной стратегии предприятия оборонно-промышленного комплекса // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 5-1 (44). С. 192-196.
5. Фомина А. Что сдерживает диверсификацию радиоэлектроники? Результаты исследования потенциала отрасли по наращиванию производства гражданской продукции // ЭЛЕКТРОНИКА: Наука, технологии, бизнес. 2018. № 4. С. 164-167.
6. Обзор рынка электронных компонентов, модулей и комплектующих // Официальный сайт выставки ExpoElectronica и ExpoCifra 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://expoelectronica.ru/ru/news/2025/july/17/obzor-rynka-ehlektronnykh-komponentov-modulej-i-komplektuyushchikh/> (дата обращения: 16.09.2025).

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ

П.В. Поснов, О.С. Салькова

ФГБОУ ВО «Кемеровский Государственный Университет», Кемерово, email: posnovrabota@mail.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена тем, что игровая индустрия является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики, однако сталкивается с проблемами финансирования. Цель исследования — выявить и проанализировать ключевые факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность игровой индустрии. В качестве методологической основы исследования использованы статистический, сравнительный и факторный анализы, а также элементы экономического моделирования. В работе выявлены шесть основных факторов: рост прибыли и числа потребителей, высокий уровень конкуренции, поддерживающая государственная политика, особенности производимого товара, технологическая гибкость, а также вариативные барьеры входа и выхода из отрасли в зависимости от размера компании. Авторами сделан вывод, что совокупность выделенных факторов показывает устойчивое развитие игровой индустрии, и обуславливает ее высокую инвестиционную привлекательность для инвесторов.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, игровая индустрия, государственная политика, игровые компании, финансирование.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE GAMING INDUSTRY

P.V. Posnov, O.S. Salkova

FGBOU VO «Kemerovo State University», Kemerovo, email: posnovrabota@mail.ru

Abstract. The relevance of the scientific research is due to the fact that the gaming industry is one of the most dynamic sectors of the world economy, but faces funding problems. The aim of the study is to identify and analyze key factors that influence the investment attractiveness of the gaming industry. The scientific research uses statistical, comparative and factor analysis as well as elements of economic modelling are used as methodological basis. The study identified six main factors: growth of profits and number of consumers, high level of competition, supporting public policy, characteristics of the product produced, technological flexibility, as well as variable barriers to entry and exit depending on the size of the company. The authors concluded that the set of highlighted factors shows the sustainable development of the gaming industry, and makes its high investment attractiveness for investors.

Keywords: investment attractiveness, gaming industry, public policy, gaming companies, financing.

Дата поступления статьи в редакцию: 04.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Игровая индустрия как отдельный сектор экономики, занимающаяся разработкой и продажей компьютерных игр, зародилась в 70-ые годы прошлого века. С самого зарождения индустрия начала активно набирать обороты, увеличивая объемы продаж и прибыли, расширяя клиентскую базу по всему миру, привлекая новых инвесторов и разработчиков, а также увеличивая масштабы внедрения своей продукции в повседневную жизнь людей. Можно сказать, что игровая индустрия в большей или меньшей степени стала неотъемлемой частью экономики многих стран, например Китая, США, Японии, Англии и других стран.

Однако, как и в любом другом секторе экономики в индустрии игровой компании сталкиваются с множеством проблем, в том числе и экономических. Одной из самых значимых экономических проблем игровых компаний является проблема финансирования. Все игровые компании, независимо от масштаба деятельности, отличаются высокой чувствительностью прибыли к колебаниям спроса на игровые продукты, иначе говоря, сталкиваются с трудностями прогнозирования продаж новых продуктов, так как успех игр сильно зависит от трендов, маркетингового воздействия, восприятия аудитории и т. д. Для крупных студий, которые занимаются AAA-проектами, проблема финансового обеспечения хозяйственной деятельности усугубляется высокими затратами на разработку, приводящими к необходимости привлечения дополнительных денежных средств. Так, структура финансирования крупных игровых

компаний показывает значительную долю внешних источников. Например, у EA доля привлечённых средств составляет за 2022-2024 годы 44%, 46%, 44% соответственно, а у Take-Two Entertainment за тот же период — 42%, 43%, 53%. При этом крупным компаниям легче привлечь инвестиции в проверенные франшизы, а рискованные и новые проекты либо не получают финансирование, либо их финансирование минимально [1].

Тогда как малые и инди-разработчики используют преимущественно собственные средства, поскольку именно этот способ финансирования позволяет снижать финансовые риски, но ограничивает масштаб игрового проекта и делает такие компании зависимыми от успеха каждой, в особенности первой, игры.

Для поиска направлений решения проблемы финансирования в индустрию компьютерных игр, а также определения оптимальных способов и форм финансирования, необходима оценка инвестиционной привлекательности всей отрасли. Это позволит также понять, могут ли игровые компании иметь какую-либо инвестиционную привлекательность, и для какого типа инвесторов она может представлять интерес (бизнес-ангелов, венчурных фондов, корпоративных инвесторов).

Результаты исследования

Понятие инвестиционная привлекательность рассматривалась множеством как отечественных, так и зарубежных ученых, тем не менее общего подхода к определению инвестиционной привлекательности до сих пор нет.

В данной работе было выбрано следующее определение инвестиционной привлекательности, а именно — это комплекс факторов, которые позволяют оценить, насколько выгодно вкладывать финансовые средства в развитие компаний в данной отрасли.

Опираясь на вышеупомянутое определение инвестиционной привлекательности, для получения ее оценки необходимо рассмотреть и дать характеристику факторам, которые на нее влияют. Данные факторы включают в себя:

- 1) тенденцию прибыли и количества потребителей в игровой индустрии;
- 2) конкуренцию;
- 3) государственную политику;
- 4) особенности производимого товара;
- 5) технологии;
- 6) барьеры на вход и выход из отрасли.

Первым фактором, который был рассмотрен с целью выявления инвестиционной привлекательности игровой индустрии, является тенденция прибыли данной отрасли за 10 лет.

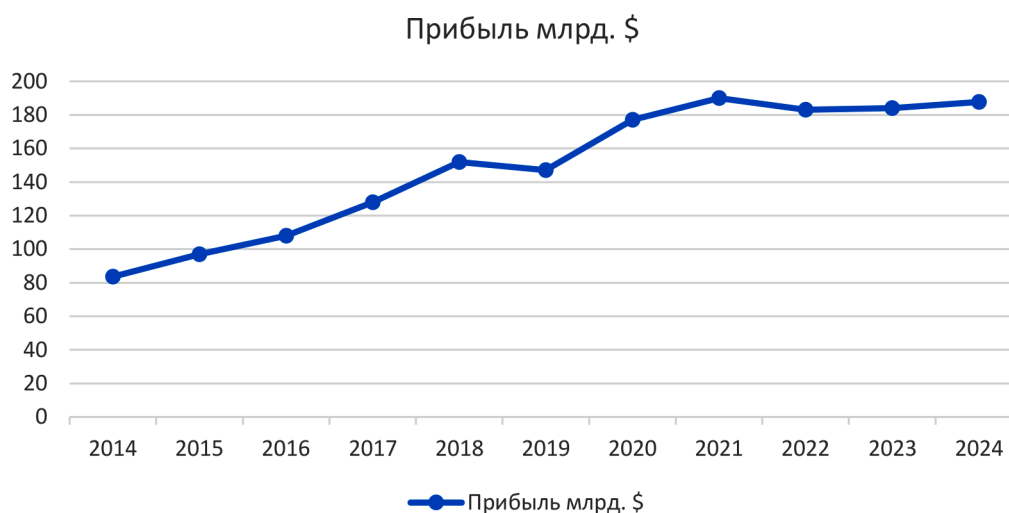


Рис. 1. Показатель прибыли игровой индустрии за 10 лет в млрд. \$ по данным [2]

Как видно из представленного рисунка 1 прибыль игровой индустрии за 10 лет выросла с 91 млрд\$ до 187,7 млрд\$, то есть увеличилась более чем в два раза. Помимо этого, рассматривая данный график, можно увидеть стабильный рост прибыли за исследуемые годы, и только в двух периодах прибыль снижалась по сравнению с предыдущими годами, а именно в 2019 году снизилась на 3% и в 2022 году — на 4%.

Изучая падение прибыли игровой индустрии в 2019 году на 3%, причем это было первое падение прибыли за 24 года, можно сказать, что данное снижение произошло по следующим причинам:

1. В Китае, в стране, которая активно соревнуется с США и с переменным успехом занимает первое место по количеству прибыли от игровой индустрии, были проблемы с выдачей лицензий на новые игры.

2. В США в то же время на уровне государства начал подниматься вопрос по ограничению или полной блокировке лутбоксов.

3. За три предыдущих года за счет бума мобильного гейминга прибыль игровой индустрии выросла практически на 50%, поэтому можно сказать, что это была корректировка прибыли после резкого скачка ее увеличения за счет стремительного развития мобильного гейминга.

Рассматривая снижение прибыли игровой индустрии в 2022 году, необходимо отметить, что по причине глобальной эпидемии Коронавируса, из-за которой с 2020 года начали вводиться локдауны, и люди начали больше времени проводить дома, прибыль всей индустрии развлечений резко возросла. Так, прибыль игровой индустрии за 2020 год выросла на 20%, поэтому снижение в 2022 году можно связать с тем, что за счет начала снятия ограничений игроки стали меньше времени проводить за компьютерными играми, предпочитая более активные виды развлечений, а также потому как в предыдущие два года действовали ограничения, производство новых игр замедлилось, из-за чего релизы новых игр были отложены на более поздний срок.

Результаты анализа динамики прибыли, заработанной игровой индустрией за 10 лет, позволяют утверждать о наличии высокого потенциала для дальнейшего увеличения прибыли, так как:

1. Прибыль стабильно росла и в среднем за исследуемые 10 лет прибыль в данной отрасли увеличивалась ежегодно на 8,4%.

2. Снижение прибыли, которое случилось в 2019 и 2022 годах, является результатом корректировочных действий после резких увеличений прибыли данной индустрии и не может служить индикатором снижения интереса к компьютерным играм, так как оно отражает естественные колебания рынка, обусловленные временными ограничениями и изменениями внешней среды, а не является следствием падения интересов потребителей.

3. По данным аналитической компании Newzoo, глобальный рынок видеоигр по итогам 2025 года достигнет 189 млрд\$, а к 2028 году прогнозируется превысить 200 млрд\$, в частности за счет выхода крупных релизов [3].

Далее рассмотрим количество людей, играющих в компьютерные игры за период исследования, равный 10 лет, с целью выявления общей тенденции развития (рис. 2). Для этого были изучены различные статистические данные с сайтов, которые исследуют как в целом статистику, так и с сайтов, которые изучают конкретно игровую индустрию. При изучении существующих данных можно было заметить, что хотя большинство исследований демонстрировали примерно одинаковые цифры, были исследования, которые сильно отличались. В данной работе будут использованы цифры, которые подтверждены большим количеством исследований.



Рис. 2. Количество игроков в млрд. человек по данным [4]

Как видно из рисунка 2, количество людей, играющих в компьютерные игры, стабильно растет. Согласно этим данным, наибольший прирост игроков был в 2020 году и составил 170 млн., это произошло по причине локдаунов из-за Коронавируса. В среднем за исследованные 10 лет количество гейме-

ров ежегодно увеличивалось на 143 млн, что говорит о стабильном и значительном росте потенциальных потребителей. На конец 2024 года количество игроков составляет 3,32 млрд человек, что является 40% населения всей планеты, иначе говоря, 40% людей со всей планеты могут считаться потенциальными потребителями новой компьютерной игры.

Рассматривая отдельную страну, в данном случае Россию, можно отметить, что количество геймеров по различным данным в стране варьируется от 50-60% от общего населения России, так:

1. Результаты исследования, проведенного организацией «Национальное агентство финансовых исследований» (НАФИ), показало, что в 2022 году порядка 88 млн. россиян (60% от всего населения России) эпизодически играют в видеоигры [5].

2. Изучив данные иностранных источников как Newzoo, которые изучают игровую индустрию, видно, что в России только 50% граждан играет в компьютерные игры, а именно 73 млн человек [6].

На основе вышесказанного можно сказать, что каждый второй россиянин играет в компьютерные игры и потенциально готов потратить на данную продукцию денежные средства. Также вышеизложенные данные подтверждают, что как минимум 40% населения планеты играют в компьютерные игры.

Подводя общий итог по тенденции прибыли и количеству потребителей в игровой индустрии, можно отметить, что:

1) тенденция прибыли является положительной, и имеет высокий потенциал для дальнейшего увеличения;

2) тенденция количества потребителей в игровой индустрии также является положительной и имеет стабильный рост, иначе говоря, с каждым годом без исключения количество геймеров растет.

Общая тенденция прибыли и количества потребителей в игровой индустрии является положительной, что говорит о том, что данная индустрия продолжит активно развиваться, работать на увеличение прибыли и своей потребительской базы, а следовательно, имеют высокую инвестиционную привлекательность для потенциальных инвесторов.

Второй фактор, который был рассмотрен, это конкуренция в игровой индустрии. Конкуренция — это процесс взаимодействия и соперничества между участниками рынка, направленный на достижение лучших результатов. Конкуренция является ключевым элементом рыночной экономики, стимулируя инновации и эффективность.

Рассматривая уровень конкуренции в игровой индустрии с позиции количества конкурирующих между собой игровых компаний, можно сказать, что он высокий, так как множество организаций занимаются разработками игровых продуктов. Так, например, в России количество компаний, работающих по ОКВЭД 2 «62.01 Разработка компьютерного программного обеспечения» и «58.21 Издание компьютерных игр», а именно эти два экономических вида деятельности являются основными для игровых компаний, достигает значения более 1000 по всей России [7]. Можно сказать, что за счет того, что игровая индустрия представляет собой множество конкурирующих игровых компаний, происходит увеличение разнообразия игр, что способствует росту количества игроков по всему миру, а следовательно, увеличивается инвестиционная привлекательность всей индустрии в целом.

Также важно отметить, что на основе данных годовых отчетов игровых компаний 43% прибыли игровой индустрии приходится на 4 крупные компании, а именно на Tencent, Sony, Microsoft [1, 8]. Это говорит о том, что на рынке присутствуют доминирующие крупные игроки, что может негативно сказаться на конкуренции внутри индустрии. Однако рассматривая данный факт с точки зрения инвестиционной привлекательности игровой индустрии, можно утверждать о заинтересованности крупных компаний в ее развитии, так:

1. Tencent — это крупнейший китайский конгломерат, который активно вкладывается в разработку игр, является самым прибыльным китайским разработчиком, владеет такими играми как League of Legends, PUBG Mobile, Clash of Clans и т.д., ключевым драйвером для роста дохода Tencent в 2024 году [8].

2. Sony — это японский транснациональный конгломерат, есть собственная консоль Playstation, для которой они создают различные игровые студии разработки, покупают уже готовые, либо же сотрудничают со сторонними игровыми разработчиками.

3. Microsoft — американская публичная транснациональная корпорация, она проводит более активную деятельность по покупке уже известных игровых студий разработки. Так, в 2023 году американская корпорация купила Activision Blizzard, общая стоимость которой составила 75,4 миллиарда долларов, согласно информации, представленной в пресс-релизе Microsoft и документах Комиссии по ценным бумагам и биржам США (SEC) [9].

Тот факт, что такие крупные корпорации и конгломераты активно вкладываются в игровую индустрию, говорит о ее инвестиционной привлекательности и наличии потенциала для дальнейшего развития.

Третий фактор – это государственная политика, направленная на регулирование игровой индустрии. Рассматривая данный факт, можно сказать, что в целом большинство стран не вводят какие-либо дополнительные ограничения на игровую индустрию, то есть существуют ограничения, такие как возрастные, политические, на содержание насилия в играх и т. д., но данные ограничения существуют независимо от игровой индустрии и распространяются в целом как на всю индустрию развлечений, так и на жизнедеятельность человека.

Однако есть и исключения, а именно проблема, связанная с лутбоксами и микротранзакциями. Так:

- 1) в Бельгии с 2018 года лутбоксы запрещены законом, так как они считаются азартными играми, при этом компании все равно обходят этот запрет и продолжают продавать лутбоксы;
- 2) в Великобритании существуют меры по защите детей от лутбоксов и микротранзакций в играх;
- 3) в Китае обязывают разработчиков показывать шансы лутбоксов, ограничивают количество возможностей открывания лутбоксов в день;
- 4) в Южной Корее введены строгие законы, регулирующие микротранзакции и лутбоксы, чтобы защитить потребителей от недобросовестных практик.

Помимо данной актуальной для многих стран проблемы, можно увидеть, что политика стран больше направлена на поддержание и развитие игровой индустрии. Например:

1) В конце 2023 года в Китае был предложен законопроект, с новыми правилами регулирования игрового рынка, согласно информации, представленной Bloomberg. Публикация проекта вызвала падение акций крупнейших китайских игровых компаний, таких как Tencent и NetEase, более чем на 80 млрд долларов, что подтверждается биржевыми графиками. Впоследствии реализация законопроекта была приостановлена, что указывает на стремления Китая продолжать развитие национальной игровой индустрии [10];

2) Южная Корея активно поддерживает киберспорт, рассматривая его как важный элемент своей культурной политики. Правительство инвестирует в инфраструктуру и проводит крупные мероприятия по киберспорту. Так, например, был утверждён «Комплексный план развития игровой индустрии на 2024-2028 годы» для увеличения продаж корейских игр и роста числа специалистов, занятых в их разработке [11];

3) ЕС выделяет гранты и субсидии на развитие игровой индустрии в рамках программы Creative Europe, что способствует развитию инди-разработчиков и культурных проектов. Так, согласно данным с Gamesmarkt в 2024 году Creative Europe выделила 7,7 миллионов евро на разработку европейских игр [12];

4) Российская автономная некоммерческая организация «Институт развития интернета», основным источником финансирования которой являются субсидии из федерального бюджета Российской Федерации, предоставляемые в рамках различных федеральных проектов, таких как «Цифровая культура» и «Мы вместе» [13], в 2024 году поддержала проект отечественных разработчиков игр на сумму 1,5 млрд. рублей [14].

В целом государственная политика стран направлена больше не на ограничение деятельности игровых компаний, а на поддержку их развития, а, следовательно, можно сказать, что на этом фоне инвестиционная привлекательность игровой индустрии растет.

Четвертый фактор – это особенности производимого товара. Данный фактор был добавлен, так как мы считаем, что его особенности способны показать привлекательность всей игровой индустрии.

Так, первой особенностью можно назвать то, что игры являются неотъемлемой частью человеческой цивилизации и являются важным фактором развития человечества. Это один из древнейших форм взаимодействия, причем не только у человека, но и у животных. С развитием человека игры также преобразовались, становились более сложными, охватывали все больше сфер деятельности человека. В середине XX века с появлением первого ЭВМ, начали появляться первые компьютерные игры, и если в 80-90 года прошлого века многие аналитики считали, что компьютерные игры как новый вид игр быстро надоеет и перестанет быть востребован, то из-за развития технологий компьютерные игры с каждым годом все больше внедряются в повседневную жизнь людей, стирая возрастное ограничение. При этом игры выполняют важную познавательную функцию, развивая логическое мышление, память и способность к принятию решений. Многие компьютерные игры имеют обучающий характер, помогая осваивать новые навыки и изучать различные предметные области, включая историю, языки, математику и т. д.

Второй особенностью компьютерных игр можно назвать их разнообразие и способы применения. Говоря о разнообразии, имеется ввиду то, что игры имеют множество различных жанров, стилей, размеров, геймплея, наполнений и т. д., как раз совмещение всех этих пунктов создает по-своему уникальную компьютерную игру. В качестве примера возьмем две игры из одинакового жанра «песочница/строительство», сочетающих элементы творчества, исследования и свободного взаимодействия. Например, Minecraft и Terraria по своей сути одинаковые, обе дают игроку свободу создавать и исследовать мир, но благодаря разному стилю – первая использует 3D, а вторая 2D, они обе собрали свою фан-базу, и обе являются доминирующими в данном жанре, и можно сказать благодаря их успеху данный жанр продолжает развиваться и создаются все новые и новые игры.

Рассматривая способы применения, сразу можно сказать, что большинство людей играют в игры, чтобы развлечься, однако изучая данный вопрос можно понять, что компьютерные игры используются:

- 1) в научных исследованиях – например, выявляют как, люди поступят в том или ином случае;
- 2) в медицине – например, используя игры для поддержания умственного развития человека;
- 3) в образовании, например, языковые компьютерные игры, или игры, в которых можно узнать различные исторические факты, нормы общества, развить навыки, например, навыки планирования, логического мышления, стратегического принятия решений и т. д.;
- 4) для социализации, то есть одними из самых востребованных игр на данный момент является онлайн игры, где происходит общение, кооперация и т.д. Помимо сообществ, создаваемых для отдельных игр, существует и множество площадок, объединяющих игровую индустрию в целом. На таких мероприятиях участники могут обмениваться опытом и находить единомышленников.

Данные особенности производимого товара, а именно игр, говорит о том, что игровая индустрия стала неотъемлемой частью человечества, его повседневной жизни, стирая ограничения, что игры существуют только для детей, а это значит, что пока развивается человек, будет развиваться и игровая индустрия, а следовательно инвестиционная привлекательность всей этой отрасли, также будет расти.

Пятый фактор – это технологии, а именно использование новых технологий в игровой индустрии, а также их доступность.

Для того, чтобы показать активно ли используют новые технологии в игровой индустрии, можно обратиться к истории, а именно:

- 1) первые компьютерные игры начали появляться в середине XX века, причем на университетских компьютерах;
- 2) по мере развития технологий активно развивались и компьютерные игры. Так, за счет инновационного развития технологий разработчики игр смогли перейти с 2D графики на 3D графику, что является одним из важнейших моментов в истории компьютерных игр;
- 3) по мере развития телефонов и увеличения их мощности, начиная с 2010 года, начали активно создаваться мобильные компьютерные игры.

Очевидно, что игровая индустрия заинтересована и активно использует новые технологии для повышения качества игр, увеличения прибыли и количества потребителей. На данный момент развитие игровой индустрии тесно связано с внедрением искусственного интеллекта в игры для большего реализма.

Поскольку игровая индустрия активно использует технологии для своего развития, то можно полагать, что она имеет к ним свободный доступ. Углубляясь в данный вопрос, отметим, что в сети есть множество как бесплатных, так и платных инструментов для разработки компьютерных игр, которые активно обновляются и улучшаются по мере развития технологий.

Однако нельзя не отметить, что, например, в России из-за наложенных санкций и торговых ограничений, связанных с покупкой лицензий зарубежного ПО для разработки игр, их обновление зачастую становится невозможным.

В целом рассмотрев использование и доступность новых технологий для игровой индустрии, можно утверждать, что новые технологии доступны для данной индустрии и активно используются ею для развития.

Шестой и последний фактор – это барьеры на вход и выход из игровой индустрии.

Рассматривая барьеры на вход в индустрию, можно сказать, что они во многом зависят от размеров игровой компании и игр, которые они планируют выпускать, так в зависимости от размера:

- 1) затраты в программное обеспечение, оборудование, оплату труда команды разработчиков, маркетинг, у маленьких игровых компаний с небольшими играми будут минимальными и наоборот;
- 2) в зависимости от размера игры конкуренция будет разной, то есть чем меньше игра, тем больше конкурентов и наоборот;

3) лицензирование и авторские права, то есть необходимо соблюдать законы об интеллектуальной собственности и авторские права, лицензирование движков и других технологий.

Барьеры на выход из игровой индустрии, так же как барьеры на вход в зависимости от размеров компании изменяются, чем больше игровая компания, тем более они значительны. Основные барьеры на выход, это:

1) долги и обязательства, то есть компания может иметь финансовые обязательства перед инвесторами, кредиторами и сотрудниками, что затрудняет выход с рынка;

2) имиджевые потери, выход с рынка может негативно сказаться на репутации компании и её руководства, что может повлиять на их будущие проекты и карьеру;

3) партнерские обязательства, необходимость выполнения существующих контрактов и соглашений с партнерами, платформодержателями и издателями;

4) сотрудники и команды, обязанности перед сотрудниками, включая компенсации и соблюдение трудового законодательства;

4) управление активами, необходимость распоряжения интеллектуальной собственностью (игры, технологии, патенты), что может быть сложным и затратным процессом.

В целом, рассматривая барьеры на вход и выход из игровой индустрии, можно сказать, что как и в любой другой отрасли экономики они играют значительную роль при принятии решения о создании компаний, однако у данной индустрии есть преимущество в том, что на создание маленьких и средних компаний, которые планируют создавать мобильные, инди-игры, маленькие и средние игровые проекты, затраты на вход будут минимальными, за счет размера игр, необходимого инструментария и персонала. Данное преимущество позволяет сказать, что игровая индустрия имеют хорошую инвестиционную привлекательность.

Рассмотрев отчет Московского инновационного кластера «Рынок венчурных инвестиций в России» за 2023-2024 годы и первое полугодие 2025 года, можно увидеть, что:

1) в 2023 году была произведена крупная инвестиция в КЕК Entertainment, на сумму 8 млн.\$, при этом инвестировали как отечественные венчурные фонды, так и зарубежные;

2) в 2024 году были осуществлены инвестиции в разные игровые студии в общей сумме на 358,5 тыс.\$, инвесторами были как бизнес-ангелы, так и различные фонды. Также в 2024 году был создан венчурный фонд Indie GO Start с объемом 3,05 млн.\$ для поддержки независимых разработчиков видеоигр от компании «Ростелеком» и Indie GO;

3) основная часть инвестиций приходится на стадию Seed, что отражает раннюю фазу финансирования игровых проектов в России [15].

Можно сказать, что в России доминируют венчурные инвестиции в игровые компании, в основном на стадии Seed. При этом существуют как частные инвесторы, так и фонды. А также важным моментом является появление специализированных фондов, направленных на поддержание независимых разработчиков.

Выводы

В заключение важно отметить, что на данный момент игровая индустрия имеет высокую инвестиционную привлекательность, так как:

1) тенденция изменения прибыли является положительной, и имеет высокий потенциал для дальнейшего увеличения;

2) тенденция изменения количества потребителей в игровой индустрии также является положительной и имеет стабильный рост;

3) государственная политика стран направлена больше не на ограничение деятельности игровых компаний, а скорее наоборот на поддержку их развития;

4) особенности производимого продукта говорят о том, что игровая индустрия никуда не уйдет и продолжит развиваться;

5) индустрия активно использует и имеет доступ к новейшим технологиям;

6) хотя и имеет барьеры на вход и выход, однако имеется возможность варьировать расходами, с ними связанными, в зависимости от размера компании и создаваемых ею игр.

Перечисленные факторы могут служить основой для построения эконометрических моделей, отражающих зависимость инвестиционной привлекательности игровой индустрии от внутренних и внешних параметров.

На основе этих факторов возможно формирование регрессионных зависимостей, которые позволят количественно оценить их влияние на инвестиционную привлекательность игровой индустрии.

Результативным показателем (Y) может быть объем привлеченных инвестиций в игровые компании, рыночная капитализация таких компаний и т. д.

В качестве объясняющих переменных (X) можно использовать следующие:

1) прибыль — совокупная прибыль игровой индустрии, причем как всей индустрии, так и ее отдельных сегментов, например прибыль мобильных или ПК игр, в зависимости от результативного показателя;

2) уровень конкуренции — индекс концентрации рынка, например индекс Херфиндаля-Хиршмана, либо же просто количество активных компаний на рынке, здесь можно либо в целом оценить игровую индустрию, либо разделить по масштабности проектов, жанров и т. д.;

3) государственная поддержка — объем бюджетных субсидий, грантов, налоговых льгот, направленных на развитие как IT, так и конкретно игровой индустрии;

4) технологические инновации — доля расходов на НИОКР в структуре затрат игровых компаний, количество новых движков и патентов и т. д.;

5) барьеры входа и выхода на рынок — можно выразить через среднюю стоимость разработки одной игры, в зависимости от размера игры, срока окупаемости и т. д.

Полученные модели позволяют количественно оценить влияние ключевых факторов на инвестиционную привлекательность игровой индустрии, выявить закономерности ее развития и спрогнозировать динамику привлечения инвестиций в будущем, что делает их полезными как для практических инвестиционных решений и разработки стратегий государственной поддержки, так и для научного анализа динамики отрасли на фондовом рынке.

Литература

1. Investing: сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.investing.com/> (дата обращения: 07.09.2025).
2. Newzoo: сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://newzoo.com> (дата обращения 07.09.2025).
3. Newzoo. Newzoo's Global Games Market Report 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2025> (дата обращения: 12.09.2025).
4. Exploding Topics. Number of Gamers: How Many People Play Video Games in 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://explodingtopics.com/blog/number-of-gamers> (дата обращения 12.09.2025).
5. Гейминг в России 2022: социальные и экономические эффекты / Национальное агентство финансовых исследований (NAFI). [Электронный ресурс]. URL: <https://nafi.ru/projects/it-i-telekom/geyming-v-rossii-2022-sotsialnye-i-ekonomicheskie-effekty/> (дата обращения: 12.09.2025).
6. Newzoo. Newzoo's Global Games Market Report 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2022-free-version> (дата обращения: 12.09.2025).
7. Rysprofile: сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rusprofile.ru/> (дата обращения: 10.10.2025).
8. Tencent. Annual report 2024 / Tencent. [Электронный ресурс]. URL: <https://static.www.tencent.com/uploads/2025/04/08/1132b72b565389d1b913aea60a648d73.pdf>.
9. (дата обращения: 10.10.2025).
10. Microsoft Corporation. Form 8-K: Business Combinations. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000095017024132722/R15.htm> (дата обращения: 10.10.2025).
11. Bloomberg. Chine to curb excessive online games spending in the tightening. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-12-22/china-to-curb-excessive-online-games-spending-in-new-tightening> (дата обращения 12.10.2025).
12. Bae Kin & Lee LLC. Key contents and implications pf the comprehensive plan for promotion of game industry (2024-2028) / Bae Kim & Lee LLC. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=a23bff13-fd3d-43a8-8edb-69fe44dcea2b> (дата обращения: 12.10.2025).
13. GamesMarkt. Creative Europe Media 2024: 7.7M Euros for European Video Games / GameMarkt. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gamesmarket.global/business/funding-creative-europe-media-2024-euro77m-euros-for-european-video-games-d42fe0da4c84a414d3f358cb69d33702> (дата обращения 10.10.2025).
14. ИРИ выделит на поддержку видеоигр больше трех миллиардов рублей // РИА Новости. 2025. 18 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20250618/igra-2023596672.html> (дата обращения: 17.10.2025).
15. ТАСС. ИРИ в 2023 году получит более 8 млрд рублей на поддержку проектов по производству контента // ТАСС. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/15834123> (дата обращения: 20.10.2025).
16. Аналитический центр Московского инновационного кластера. [Электронный ресурс]. URL: <https://i.moscow/ventureGuide> (дата обращения: 20.10.2025).

УДК 65.015

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СОФТ-СКИЛЛС РАБОТНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ В РАМКАХ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ¹**А.В. Прокопьев, ¹Т.Н. Чернышова, ²В.В. Агатева**¹ Чувашский государственный университет, Чебоксары, email: Loop711@mail.ru² Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, email: vlagateeva04@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы применения и развития софт-скиллс работника в организации с учетом принадлежности к поколению. Теория поколений ученых Нейла Хоува и Уильяма Штрауса рассматривает формирование поколений под влиянием различных факторов внешней среды таким образом, что у разных поколений будут отличаться ценности, взгляды и отношение к себе, окружающим и труду. Современные организации, работающие в высококонкурентной рыночной среде, нуждаются в скоординированной работе сотрудников, которые могут относиться к представителям различных поколений. Таким образом, задача менеджмента организации — максимально правильно применять не только хард-скиллс работников, но и софт-скиллс, которые во многом определяют успех совместной работы для достижения конкурентного преимущества. Цель исследования — определить уровень развития софт-скиллс работников в зависимости от принадлежности к поколению. Научная новизна исследования состоит в определении зависимости развития софт-скиллс работника от принадлежности к поколению и выработке рекомендаций по совместному труду. На текущий период к рабочей силе, занятой в экономике, относят поколения Бэбибумеров, X, Y и Z. У представителей одних поколений более развиты одни виды софт-скиллс, у остальных — другие. Задача менеджмента — правильно скоординировать работу всех поколений, это особенно актуально в проектной и командной работе, без которой сложно добиться успеха в инновационной деятельности, создающей конкурентное преимущество организации. Также менеджменту необходимо создавать условия для развития софт-скиллс работников в организации, проводить обучения и тренинги для личностного и совместного роста сотрудников в организации.

Ключевые слова: софт-скиллс, теория поколений, Бэбибумеры, Поколение X, Миллениалы, Зумеры, обучение.

USING AND DEVELOPING EMPLOYEE SOFT SKILLS IN AN ORGANIZATION WITHIN THE FRAMEWORK OF GENERATIONAL THEORY¹**A.V. Prokopen, ¹T.N. Chernyshova, ²V.V. Agateeva**¹ Chuvash State University, Cheboksary, email: Loop711@mail.ru² Plekhanov Russian Economic University, Moscow, Russia, email: vlagateeva04@mail.ru

Abstract. This article examines the application and development of employee soft skills within an organization, considering generational affiliation. The generational theory of Neil Howe and William Strauss suggests that generations are formed under the influence of various environmental factors, suggesting that different generations will have different values, views, and attitudes toward themselves, others, and work. Modern organizations operating in a highly competitive market environment require coordinated work of employees who may represent different generations. Therefore, the challenge for management is to effectively utilize not only employees' hard skills but also their soft skills, which largely determine the success of collaborative work to achieve a competitive advantage. The purpose of this study is to determine the level of soft skill development among employees based on generational affiliation. The scientific novelty of this study lies in identifying the relationship between employee soft skill development and generational affiliation and developing recommendations for collaborative work. Currently, the Baby Boomer, X, Y, and Z generations are considered part of the workforce. Some generations are more developed in certain soft skills, while others are more developed in others. Management's task is to properly coordinate the work of all generations, especially in project-based and teamwork, without which it is difficult to achieve success in innovative activities that create a competitive advantage for an organization. Management also needs to create conditions for the development of employees' soft skills within the organization and conduct training and coaching for the personal and collective growth of employees within the organization.

Keywords: soft skills, generational theory, Baby-Boomer, Generation X, Millennial, Homeland, training.

Дата поступления статьи в редакцию: 02.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Необходимость исследования поколений возникла в начале XX века, когда промышленная революция значительно изменила состояние экономик многих стран [3]. До промышленной революции ведущие экономики того периода были преимущественно аграрными, что предполагало их эволюционное развитие. Дети занимались тем же, что и их родители, а их дети — продолжали начатое дело. В этих условиях многое базировалось на передаче опыта и сохранении традиций. Условия жизни и труда, хотя и улучшались со временем, но не так быстро, как это стало происходить после внедрения достижений промышленной революции, когда производительность труда многократно выросла.

В современных условиях изучение роли взаимодействия поколений возросло значительно. Современные организации, имеющие корпоративную структуру, для сохранения своей конкурентоспособности вынуждены так организовать внутреннюю работу персонала и взаимодействия работников между собой, чтобы совместными усилиями добиваться успеха. Это многогранная проблема, так как в организации могут работать представители различных поколений со своими ценностями, опытом, взглядом на жизнь, работу и т.д. Грамотный менеджмент должен найти преимущества каждого поколения в совместной работе и использовать их хард- и софт-скиллс для достижения поставленных целей организации.

Цель исследования и научная новизна

Цель исследования — определить степень развития софт-скиллс работников в зависимости от принадлежности к поколению и дать рекомендации менеджменту по их совместной работе в организации. Научная новизна исследования состоит в определении зависимости развития софт-скиллс работника от принадлежности к поколению.

Материалы и методы исследования

Методы исследования, используемые в данной статье: монографический, исторический, экспертный, индукции и дедукции, анализа и синтеза, системный подход. Теория поколений — это исследовательский подход, который описывает, почему появляются разные поколения, что их объединяет и как они меняются. Поколение, сформированное в определенных условиях, отличается от поколения, сформированного в других условиях, что влияет как на отношения индивида к себе, так и к окружающим.

Создание и развитие теории поколений связано с именами ученых Нейла Хоува и Уильяма Штрауса. В 1991 г. они опубликовали свой труд «Поколения», где проанализировали развитие поколений, начиная с 1584 года [12]. В 1993 г. вышел второй их труд «Тринадцатое поколение», посвященное изучению Поколения X [11], а в 1997 г. — следующий труд «Четвертое превращение», где были рассмотрены поколенческие циклы и повторяющиеся модели поведения [14]. Далее исследования были продолжены и в труде «Восхождение поколения Миллениума: следующее Великое поколение», опубликованном в 2000 г., были затронуты вопросы Поколения Y [13]. Среди отечественных ученых, занимающихся проблематикой теории поколений, можно выделить представителей «Российской школы Теории поколений» Шамис Е.М., Никонова Е.Л., занимающихся адаптацией оригинальной теории Нейла Хоува и Уильяма Штрауса к российским условиям [7, 8], а также Зинурову Р.И., Никитину Т.Н., Фатхуллину Л.З. — ученых, посвятивших свои исследования поколению Z в России [1].

В современных условиях знание теории поколений необходимо по следующим причинам:

- Знание теории помогает лучше понять ценности разных поколений, их жизненную позицию, мотивацию и отношение к труду. Такое знание поможет более точно мотивировать работников в организации, относящихся к разным поколениям, снизить конфликтность и повысить результаты совместной командной работы.

- Теория позволяет спрогнозировать изменения, которые будут происходить в социально-экономической жизни через определенное время. Это даст организациям время, чтобы подготовиться к смене поколений и предложить будущим работникам те условия и мотивацию, которые будут для них актуальны, что благоприятно скажется на развитии организации, удержании и повышении ее конкурентоспособности на рынке.

- С точки зрения обучения, как на уровне вузов, так и бизнес-организаций [5], теория позволяет более точно подобрать образовательные программы, адаптировать их под обучающихся исходя из того, к какому поколению они относятся, таким образом, повышая качество и эффективность обучения для всех.

Однако нельзя не отметить недостатки теории поколений. Во-первых, теория носит обобщенный характер и может не учитывать особенности личности, что может привести к неправильной оценке работника в организации. Во-вторых, условия и события, повлиявшие на формирование того или иного

поколения могут значительно отличаться даже в пределах одной страны, что ведет к различному формированию ориентиров, ценностей и мотивов. В-третьих, современное развитие научно-технического прогресса и скорость внедрения инноваций создает сложности с прогнозированием формирования будущих поколений и описания их поведения, что может сделать теорию неактуальной в данном направлении.

Рассмотрим текущую градацию поколений и представим данные в таблице 1.

Таблица 1

Градация в теории поколений

Поколение	Период (годы)	Повлиявшие события	Основные особенности
Поколение Победителей	1925–1944	Вторая мировая война, восстановление страны.	Терпеливость, бережливость, экономность, умение достигать цель.
Бэбибумеры	1944–1967	Политическая «оттепель», освоение космоса, «холодная» война, введение стандартов обучения в школе.	Оптимизм, эмоциональность, решительность, желание создать семью, желание преуспеть в карьере.
Поколение X	1967–1984	Продолжение «холодной» войны, перестройка, распад СССР, экономический кризис.	Адаптивность, техническая грамотность, устойчивость взглядов, прагматизм.
Миллениалы (Поколение Y)	1984–2000	Глобализация, развитие цифровых технологий, мобильные телефоны, Интернет.	Цифровая грамотность, оптимизм, стремление к самореализации, гибкость, социальная активность.
Зумеры (Поколение Z)	2000–2011	Развитие Интернета, смартфоны, мировой экономический кризис, пандемия COVID-19.	Адаптивность, активное применение Интернета, ранние заработки, толерантность, мультизадачность, дистанцирование от предыдущих поколений.

Необходимо отметить, что разрыв между поколениями изначально составлял около 20–25 лет. Однако ближе к концу второй половины XX века он сократился до менее 20 лет, а в начале XXI века составил уже 15 лет. В будущем сокращение прогнозируется до периода в 10 лет. Такая ситуация связана, прежде всего, с бурным развитием НТП, скоростью внедрения инноваций, глобализацией и большим влиянием международных событий на человека.

С точки зрения управления современной организацией менеджменту приходится иметь дело с разными поколениями — от Бэбибумеров до Зумеров. Поколение Победителей сегодня находится за пределами рынка труда в силу возраста, Зумеры только начинают свою карьеру и их может быть меньшинство в организациях. Представители остальных поколений находятся в той или иной пропорции в организациях, занимают различные должности и имеют различный статус. Основную часть рабочей силы в экономике сегодня составляют Миллениалы — более 30% [2]. Рассмотрим поколения, представленные в таблице 1 более подробно.

Бэбибумеры. Поколение, родившееся в период с 1944 г. по 1967 г. Это самая возрастная группа в организациях. Как правило, они занимают руководящие посты либо являются необходимыми для организации специалистами с большим опытом и стажем работы. Через несколько лет они могут выйти на пенсию, покинув организацию, или останутся в ней по внутренним причинам. С точки зрения навыков — это наиболее опытные работники в организации. Они ценят достижения, похвалу, работу ставят на первое место в своей жизни. Часто потерю работу воспринимают как личную трагедию, кроме этого, у представителей данного поколения могут возникать серьезные проблемы с освоением новых технологий и методов работы. Им сложнее обучаться и переобучаться, а консервативность во взглядах может провоцировать недопонимание и конфликты с представителями более поздних поколений. Однако в силу опыта они более последовательны, склонны принимать взвешенные и обоснованные решения, что делает ценным такого работника, особенно в роли менеджера организации.

Поколение X. Поколение периода с 1967 г. по 1984 г. Данное поколение застало распад СССР и сложную экономическую ситуацию в стране. В условиях неопределенности того времени представители данного поколения, как правило, могли рассчитывать во многом только на себя, отсюда — повышенный прагматизм в решениях, адаптивность при высокой технической грамотности. Для них важна «достижимость», карьерный рост, признание, статусность и положительное общественное мнение о себе. Нормированный рабочий день с четкой формализацией более приемлем, чем ненормируемый. Присутствует

баланс между семьей и работой. С точки зрения освоения новшеств Иксы более склонны к обучению и переобучению, чем Бэбибумеры.

Миллениалы (Поколение Y). Данное поколение родилось в период с 1984 г. по 2000 г. Данное поколение непосредственно связано с эпохой цифровизации. Интернет и мобильные технологии стали активно проникать во все сферы жизни. Особенностью данного поколения является их стремление к самореализации, гибкость и высокая социальная активность. Они готовы к переменам, предпочитают учиться всю жизнь, могут часто менять работу. Им нравится командная работа, при этом они стремятся быть профессионалами своего дела. Основная проблема — это сложность прогнозирования будущего и откладывание дел «на потом», особенно тех, которые не представляют для них творческого интереса.

Зумеры (Поколение Z). Поколение, родившееся в XXI веке. Особенность данного поколения — это умение коммуницировать и использовать новые информационные технологии. Представители отлично ориентируются в потоке информации, могут быстро найти необходимый контент. Прекрасно работают в команде, при этом стараются избегать конфликтов, но могут легко высказать свое мнение, если им что-то не нравится. Не представляют жизнь без гаджетов. Им интересна творческая, нестандартная работа, нормированный график работы и трудовая формализация им чужды. Предпочитают выполнять работу онлайн в комфортных условиях. Если условия труда и качество взаимоотношений внутри коллектива не соответствуют их ожиданиям, могут легко поменять место работы.

Как было сказано выше, менеджменту организации приходится решать проблему координации и организации совместной работы между представителями различных поколений. В условиях жесткой конкурентной борьбы эта проблема становится особенно актуальной, так как организации приходится работать в нестандартных условиях, чтобы сохранить свое положение или выбиться в лидеры. В зависимости от того, какая структура управления преобладает в организации (линейно-функциональная, матричная, проектная и т.д.), будут применяться различные методы управления работниками с целью их взаимосвязанной и налаженной работы.

В этой связи менеджменту необходимо обращать внимание не только на хард-скиллс (hard-skills) работника, но и на софт-скиллс (soft-skills). Хард-скиллс или «жесткие навыки» — это профессиональные навыки работника, которые он получил и формирует на протяжении всей профессиональной карьеры. Зарождение данных навыков начинается еще в школе, далее происходит специализация навыков в высших учебных заведениях, а затем в процессе непосредственно работы и профессионального обучения в организации эти навыки развиваются и совершенствуются. Задача менеджмента здесь — создать необходимые условия труда и наладить обучение в области повышения квалификации. Как правило, такие задачи ложатся на кадровые службы и отделы по развитию персонала.

Софт-скиллс или «мягкие навыки» — это навыки, которые помогают взаимодействовать с другими людьми и решать проблемы. Софт-скиллс в организации идут в дополнение к хард-скиллс, так как менеджменту, прежде всего, необходим профессионализм работника. Однако, как показывает практика, у работника, обладающего развитыми софт-скиллс, больше шансов достигнуть успеха, продвинуться по карьерной лестнице, занять лидирующее положение в организации [15]. Сегодня выделяют следующие ключевые софт-скиллс работника: высокая коммуникабельность, умение работать в команде, навыки межличностного общения, позитивность, толерантность, высокая трудовая этика, гибкость и адаптивность [10].

В отечественной практике наиболее востребованными софт-скиллс являются: высокая коммуникабельность и коммуникационность, IT-грамотность, гибкость и адаптивность, умение работать в команде, навыки исследовательской и проектной работы, высокая трудовая этика, эмоциональный интеллект. Рассмотрим перечисленные софт-скиллс подробнее.

Высокая коммуникабельность и коммуникационность. Для менеджмента организации важно, чтобы работник был не только «профессионалом своего дела», но и умел налаживать контакты с другими сотрудниками (коммуникабельность) и четко доводить свои мысли, установки и решения до других, а также эффективно воспринимать информацию извне (коммуникационность). Данные свойства особенно полезны в совместной работе, при обсуждении различных вариантов решения проблемы, в сложных и критических ситуациях. С таким работником проще взаимодействовать не только коллегам, но и менеджменту организации.

IT-грамотность. XXI век — это век бурного развития информационных технологий. Следовательно, без IT-грамотности сегодня практически невозможно представить качественную работу сотрудника. К минимальной IT-грамотности можно отнести: владение компьютером и основными программами по работе с текстовой и численной информацией, программами для онлайн-коммуникаций, а также про-

граммами для внутренней коммуникации в организации. У молодого поколения (Миллениалы и Зумеры) проблемы с освоением данных программ практически не возникают, а вот у более возрастного (Поколение X и особенно Бэбибумеры) данная проблема может возникнуть и привести к замедлению общего рабочего процесса.

Гибкость и адаптивность. В условия жесткой конкурентной борьбы и частых изменений во внешней и внутренней среде организации гибкость и адаптивность становятся теми факторами, от которых зависит выживание организации. Как показывает опыт ведущих компаний, даже компания-лидер может потерпеть фиаско на рынке, если не сможет быстро перестроиться и адаптироваться к новым реалиям [4]. Работник, обладающий развитыми софт-скиллс в области гибкости и адаптивности более легко приспосабливается к новым условиям ведения бизнеса, быстро переобучается, готов воспринимать изменения и инновации. Такой работник дает гарантию менеджменту, что при необходимых изменениях в компании он их поддержит и сделает все от него зависящее, чтобы соответствовать новым требованиям.

Умение работать в команде. Командная работа по мнению многих исследователей наиболее эффективна для достижения поставленных целей [9]. Умение работать в команде — очень важный софт-скилл в современных условиях. Командный принцип работы позволяет более эффективно распределять имеющиеся ресурсы, разделить задачи между специализированными работниками, обладает эффектом синергии. В команде можно учесть различные мнения по решаемой проблеме и выработать консенсус, также каждый участник получает новые знания и опыт, обогащая друг друга.

Навыки исследовательской и проектной работы. Современный рынок постоянно «требует» новых продуктов и услуг, создание которых невозможно без исследовательской и проектной работы. Обладая навыками исследовательской работы, работник может реализовать свой творческий потенциал для создания новшества. Чтобы создание новшества было завершено и готовый продукт попал на рынок, работнику также необходимы навыки проектной работы. Такие работники образуют инновационный потенциал организации и являются незаменимыми при ее конкурентной борьбе на рынке [6].

Высокая трудовая этика. Трудовая этика — это набор моральных качеств, регулирующих деятельность и поведение работника в организации. Если работник соответствует высоким стандартам трудовой этики, то он не только ответственно подходит к делу, но и готов признавать ошибки, здраво реагирует на критику, старается не конфликтовать, а решать проблемы совместно, учитывая интересы остальных. Такой работник хорошо «встраивается» в иерархическую модель управления организацией и имеет большие шансы на продвижение по карьерной лестнице. На него можно положиться и доверить ему ответственные задания.

Эмоциональный интеллект. В последнее время данный софт-скилл приобрел особое значение. Эмоции свойственны людям, поэтому важно уметь ими управлять. Кроме этого, не менее важно чувствовать эмоции других. Это приобретает важное значение в командной и проектной работе, где от слаженности и настроения коллектива во многом будет зависеть успех проекта. Менеджер, обладающий эмоциональным интеллектом, может более точно распределить задачи между сотрудниками, подобрать команду, наладить совместную работу. Ему легче понять сотрудника, понять проблему и предложить бесконфликтное ее решение. Сотруднику с развитым эмоциональным интеллектом проще влиться в новый коллектив, определить свою «роль» и работать в команде для достижения общей цели.

Результаты исследования

На основе экспертной оценки представим градацию развитости софт-скиллс работника в зависимости от принадлежности к поколению, где: +++ — софт-скиллс развит на высоком уровне; ++ — софт-скиллс развит на среднем уровне; + — софт-скиллс развит на низком уровне. Представим данные в таблице 2.

Как видно из таблицы 2, качество софт-скиллс у работников различных поколений отличается. Так, Бэбибумеры отличаются высокой трудовой этикой, что было важно для продвижения по карьерной лестнице или для занятия высокой должности в организации. Как правило, это работники консервативных взглядов и у них может быть затруднена коммуникация с представителями более молодых поколений. В командной работе они могут выступать как руководители или кураторы, т.е. не участвовать непосредственно в решении проблемы, а координировать работу группы на высоком должностном уровне. Это может быть полезно для команды, если ее руководитель — статусное лицо в организации и имеет «вес» и «силу». По остальным показателям софт-скиллс Бэбибумеры не заняли высоких мест, особенно это касается «компетенций XXI века», как ИТ-грамотность, гибкость и адаптивность.

Таблица 2

Градации развитости софт-скиллс работника

Наименование софт-скиллс	Бэбибумеры	Поколение X	Миллениалы (Поколение Y)	Зумеры (Поколение Z)
Высокая коммуникабельность и коммуникационность	+	++	+++	+++
IT-грамотность	+	++	+++	+++
Гибкость и адаптивность	+	++	+++	+++
Умение работать в команде	++	+++	+++	+++
Навыки исследовательской и проектной работы	++	++	+++	++
Высокая трудовая этика	+++	+++	++	+
Эмоциональный интеллект	++	++	+++	+++*

Примечание: * с учетом использования цифровых технологий.

Поколение X, следующее за Бэбибумерами, занимает более сильные позиции с точки зрения командной работы, IT-грамотности, гибкости и адаптивности. На становление представителей данного поколения повлияло множество критических событий (см. табл. 1), которые научили их приспосабливаться к сложным условиям, добиваться поставленной цели, быть эмоционально устойчивыми. При этом у данного поколения остается высокая трудовая этика, основанная на консервативном воспитании. Данные работники также могут стать руководителями или кураторами проектов, но степень их непосредственного участия здесь может быть уже выше. Такие работники могут быть авторитетными лидерами в своей области и вести различные бизнес-направления в своей организации. Как правило, они обладают обширным опытом в своей деятельности и готовы передать его более молодому поколению.

Миллениалы — наиболее значительная группа рабочей силы на рынке сегодня. Это «костяк» экономики. У Миллениалов достаточно сбалансированное развитие всех софт-скиллс, необходимых сегодня организациям для поддержания и развития своей конкурентоспособности. Трудовая этика, однако, на более низком уровне по сравнению с перечисленными выше поколениями. Это связано в основном с тем, что они родились в эпоху начала экономических и социальных реформ в стране, когда в условиях неопределенности необходимо было искать собственные решения, а консервативный подход мог не сработать. Данные работники могут занимать различные должности и иметь разный статус в организации, многое будет зависеть от размера организации и сферы ее деятельности. В любом случае менеджмент организации может привлекать представителей данного поколения практически к любой работе в рамках их компетенций.

Наиболее интересная и пока наименее изученная группа — это Зумеры. Необходимо отметить, что с точки зрения востребованности современных софт-скиллс они занимают высокие места. У них высокая коммуникабельность и коммуникационность, так как отсутствуют многие «барьеры», связанные с консерватизмом предыдущих поколений. Высокий уровень IT-грамотности, где по определенным направлениям они легко обгоняют даже Миллениалов. Гибкость и адаптивность также на высоком уровне, так как в многозадачном современном мире они привыкли видеть несколько путей решения проблем. Зумеры хорошо работают в команде, если руководитель правильно ее подобрал с учетом эмоциональной составляющей. Наибольшим недостатком Зумеров является их низкая трудовая этика. Это связано как с пандемией COVID-19, когда оффлайн связи на определенный период были прекращены, так и с активным использованием дистанционных технологий, когда личный контакт не обязателен для решения проблемы. Таким образом, Зумеры более комфортно могут себя чувствовать в онлайн пространстве, где их эмоциональный интеллект достаточно сильно развит, но не так комфортно в оффлайн, где у них может не хватать опыта межличностных отношений, особенно если взаимодействующие поколения сильно разнятся.

Можно отметить, что не у одного поколения нет максимальных оценок по всем софт-скиллс. Представители одних поколений имеют преимущества, например, в высокой трудовой этике, что немало важно в организации, другие — в гибкости и адаптивности и т.д. Это скорее преимущество, а не недостаток с точки зрения организации, так как можно более гибко организовать работу, вовлекая разных представителей под различные проекты.

Выводы

Задача менеджмента организации, таким образом, — скоординировать работу в организации, чтобы была возможность достичь поставленных целей как в краткосрочном, так и долгосрочном периодах. Современная корпоративная организация — это огромный «организм», состоящий из представителей различных поколений от Бэбибумеров до Зумеров. Командная работа сегодня является наиболее эффективной с точки зрения проектной и инновационной деятельности, без которой современной организации невозможно будет оставаться конкурентоспособной.

Менеджер, обладающий опытом и развитым эмоциональным интеллектом способен собрать команду, в которой смогут быть задействованы представители всех поколений. Представители старшего поколения в силу своего опыта могут представлять результаты проектной деятельности на высоком уровне как в организации, так и за ее пределами. Опираясь на представителей поколений X и Y, можно довести проект до конца в условиях неопределенности и риска. Зумеры как инициаторы новых идей и взглядов будут заинтересованы в нестандартной инновационной деятельности, особенно если им предлагают комфортные условия труда в организации, как в режиме оффлайн, так и онлайн. «Барьеры» между поколениями можно устранить, если применять современные методы организации труда, такие как «геймификация», «баддинг», «секондмент» и др. Обучение, тренинги личного и совместного роста также позволят работникам разного возраста лучше понять друг друга и научиться совместно решать проблемы.

Литература

1. Зинурова Р.И., Никитина Т.Н., Фатхуллина Л.З. Социальные практики и социально-психологические характеристики поколения Z (по результатам фокус-группового исследования) // Вестник томского государственного университета. 2022. № 476. С. 146-158. DOI: 10.17223/15617793/476/16 EDN: WNOHVA.
2. К 2030 году 60% рабочей силы будут составлять миллениалы и поколение Z. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6692640> (дата обращения: 12.07.2025).
3. Каннингем У. Западная цивилизация с экономической точки зрения. Книга 2. М.: Красанд, 2021. 282 с.
4. Крах телефонного гиганта Nokia. [Электронный ресурс]. URL: <https://limon.kg/ru/news:64831> (дата обращения: 18.10.2025).
5. Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Современные методы профессионального обучения персонала // Oeconomia et Jus. 2022. № 1. С. 45-51. DOI: 10.47026/2499-9636-2022-1-45-51 EDN: ZUAJXF.
6. Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Участие инновационного персонала в реализации функций управления в организации // Oeconomia et Jus. 2023. № 1. С. 17-24. DOI: 10.47026/2499-9636-2023-1-17-24 EDN: BMVMKO.
7. Шамис Е.М., Никонов Е.Л. Стратегия Беби-бумеров. М.: Издательский дом SYNERGYBOOK, 2023. 253 с.
8. Шамис Е.М., Никонов Е.Л. Теория поколений. Необыкновенный Икс. М.: Издательский дом SYNERGYBOOK, 2017. 137 с.
9. Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid: Problems and Possibilities of Improving Production Through Participation of People. University of Texas. Retrieved, 2024. 606 p.
10. Robles M.M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. Business Communication Quarterly. 2012. Vol. 75. P. 453-465. DOI: 10.1177/1080569912460400.
11. Strauss W., Howe N. 13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail. NY: Vintage. 1993. 240 p.
12. Strauss W., Howe N. Generations. NY: Quill William Morrow. 1991. 544 p.
13. Strauss W., Howe N. Millennials Rising: The Next Great Generation. NY: Knopf Doubleday Publishing Group. 2000. 432 p.
14. Strauss W., Howe N. The Fourth Turning, NY: Broadway Books. 1997. 382 p.
15. The Soft Skills Disconnect. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nationalsoftskills.org/the-soft-skills-disconnect/> (дата обращения: 16.10.2025).

УДК 336.6:330.322

ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА КАК ИНФРАСТРУКТУРА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ: МОДЕЛЬ НА ОСНОВЕ ПОТОКОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА

В.М. Саврадым

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Севастопольский филиал, Севастополь, email: balvik@inbox.ru

Аннотация. В условиях глубокой трансформации экономики и роста системной неустойчивости возникает необходимость в новой методологической основе структурирования финансовой системы. Традиционные подходы — субъектный, институциональный и функциональный — не позволяют адекватно отразить внутреннюю логику денежных потоков и выявить реальные каналы передачи финансовых шоков. В статье обосновывается потокоцентричный подход как альтернативная парадигма, в которой системообразующим критерием выступает природа самого денежного потока. На основе системного подхода и идей А.А. Богданова и Л. фон Берта-ланфи предложена оригинальная структура финансовой системы, включающая три подсистемы: фискальную (бюджетная система, внебюджетные фонды, долговая система), денежно-кредитную (эмиссионная и кредитная подсистемы) и систему финансового рынка, впервые разделённую на базовый (товарно-денежные обмены) и чистый (гомогенные денежные обмены) финансовый рынок. Представлена таблица с краткой характеристикой сущности элементов. Обосновано, что именно такое деление финансового рынка позволяет выявлять дисбалансы между реальным и финансовым секторами и повышает прогностическую ценность модели. Результаты исследования открывают возможности для построения целостных индикаторов финансовой устойчивости и разработки регуляторных мер, ориентированных на функционирование денежного оборота в целом.

Ключевые слова: финансовая система; системный подход; потокоцентричный подход; денежные потоки; фискальная система; денежно-кредитная система; финансовый рынок; базовый финансовый рынок; чистый финансовый рынок; финансовая устойчивость.

FINANCIAL SYSTEM AS INFRASTRUCTURE OF MONETARY FLOWS: A MODEL BASED ON THE FLOW-CENTRIC APPROACH

V.M. Savradym

Plekhanov Russian University of Economics, Sevastopol Branch, Sevastopol, email: balvik@inbox.ru

Abstract. In the context of deep economic transformation and rising systemic instability, a new methodological foundation is required for structuring the financial system. Traditional approaches — subject-based, institutional, and functional — fail to adequately reflect the internal logic of monetary flows or identify real channels of financial shock transmission. This article substantiates the flow-centric approach as an alternative paradigm in which the nature of the monetary flow itself serves as the system-forming criterion. Building on the systems approach and drawing on the ideas of A.A. Bogdanov and L. von Bertalanffy, an original structure of the financial system is proposed, comprising three subsystems: the fiscal system (budget system, extrabudgetary funds, debt system), the monetary and credit system (emission and credit subsystems), and the financial market system, uniquely divided for the first time into the basic financial market (commodity-money exchanges) and the pure financial market (homogeneous monetary exchanges). A table with a concise description of the essence of each element is provided. It is argued that this novel division of the financial market enables the identification of imbalances between the real and financial sectors and enhances the model's predictive value. The findings open avenues for developing holistic indicators of financial stability and designing regulatory measures focused on the monetary circuit as a whole.

Keywords: financial system; systems approach; flow-centric approach; monetary flows; fiscal system; monetary and credit system; financial market; basic financial market; pure financial market; financial stability.

Дата поступления статьи в редакцию: 07.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Современные вызовы экономического развития — глобализация, цифровизация финансовых отношений, волатильность капиталов, системные кризисы — требуют переосмысления фундаментальных

основ финансовой системы не как набора институтов или субъектов, а как единого, целостного механизма циркуляции денежных средств. Исторически сложившиеся подходы к её структурированию (субъектный, институциональный, функциональный [1]), несмотря на определённую научную ценность, демонстрируют растущую неспособность адекватно отражать динамику реальных финансовых потоков и выявлять системные уязвимости.

Применение системного подхода к анализу финансовой системы предполагает, что любая система, будучи совокупностью взаимосвязанных элементов, должна обладать рядом атрибутивных признаков: целостностью, структурностью, открытостью, иерархичностью и синергией. Целостность проявляется в том, что изменение одного элемента вызывает цепную реакцию изменений в других. Открытость предполагает постоянное взаимодействие с внешней средой, а иерархичность — возможность представления системы как совокупности подсистем. Наконец, синергия свидетельствует о том, что результат функционирования системы превышает простую сумму эффектов её компонентов.

Однако традиционные методологические рамки не обеспечивают чёткого системообразующего признака, способного удерживать вместе все компоненты финансовой системы в условиях фрагментации и трансграничности потоков. Особенно остро это ощущается в контексте необходимости обеспечения финансовой стабильности, которая сегодня понимается не как статичное равновесие, а как способность системы адаптироваться к внешним и внутренним шокам без разрушения своих базовых функций [2].

Отсюда вытекает проблема исследования: каким должен быть методологический подход к структурированию финансовой системы, чтобы он отвечал критериям системности, отражал экономическую сущность финансов как потоков денежных средств и обеспечивал практическую применимость в анализе устойчивости и управления финансовой системой.

Объекты и методы исследования

Объектом данного исследования выступает финансовая система Российской Федерации в условиях рыночной трансформации, цифровизации экономики и усиления внешнеполитической неопределённости. Предметом исследования является методологическая модель структурирования финансовой системы на основе потокоцентричного подхода, позволяющая раскрыть внутреннюю логику формирования и взаимодействия её ключевых подсистем.

Методологическую основу работы составляют общенаучные методы познания, адаптированные к анализу сложных социально-экономических систем. В частности, использованы:

- системный подход [3], предполагающий рассмотрение финансовой системы как целостного, иерархически организованного, открытого и динамичного образования, чья структура подчинена определённой цели — обеспечению непрерывности и стабильности денежного оборота;
- сравнительно-структурный анализ, применённый для выявления слабых мест традиционных (субъектного, институционального, функционального) подходов и обоснования преимуществ нового методологического ракурса;
- теоретическое моделирование, использованное для построения альтернативной структуры финансовой системы, в которой системообразующим признаком выступают не субъекты, институты или функции, а характер и природа денежных потоков;
- синтез теоретических положений, направленный на интеграцию идей российской (А.А. Богданов [4]) и зарубежной (Л. фон Берталанфи [5]) школ системного анализа с современными представлениями о финансовой стабильности и монетарной динамике.

Результаты исследования

1. Потокоцентричный подход как методологическая новизна

Современное состояние теории финансовой системы характеризуется методологическим плюрализмом, в рамках которого доминируют три традиционных подхода к её структурированию: субъектный, институциональный и функциональный. Каждый из них в своё время сыграл важную роль в развитии финансовой науки, однако в условиях глубокой трансформации экономики их объяснительный потенциал оказывается исчерпанным.

Субъектный подход, исторически сложившийся в советской финансовой теории, предлагает делить финансовую систему на три звена: финансы государства, организаций и домашних хозяйств. Его сильная сторона — наглядная привязка к экономическим агентам. Однако в условиях рыночной экономики эта привязка становится его главным недостатком. Во-первых, субъектный подход не учитывает природу

финансовых операций: один и тот же агент (например, госкорпорация или пенсионный фонд) может участвовать как в императивных (бюджетных), так и в договорных (рыночных) отношениях, что приводит к двойному включению и логическим противоречиям. Во-вторых, он игнорирует сквозные денежные потоки, которые пересекают субъектные границы и формируют реальную ткань финансовой системы. В-третьих, он плохо совместим с международными аналитическими практиками, основанными на секторальных счетах и потоковом анализе.

Институциональный подход смещает фокус с субъектов на финансовые институты — бюджетные органы, банки, страховые компании, биржи и т.д. Казалось бы, такой подход ближе к реальности функционирования финансовой системы. Однако и он страдает рядом ограничений. Главное из них — институциональный редукционизм: он сводит финансовую систему к совокупности формализованных организаций, оставляя за рамками неформальные, теневые или цифровые каналы движения денег. Кроме того, институциональный подход фрагментирует анализ, рассматривая институты изолированно, без учёта системных взаимосвязей. В условиях кризисов именно эти связи — а не состояние отдельных институтов — определяют стабильность системы в целом.

Функциональный подход пытается преодолеть эти недостатки, сосредоточившись на том, «что делает» финансовая система, а не «кто её представляет». Выделяются такие функции, как перераспределение, аккумуляция, страхование, обеспечение ликвидности и т.п. Однако и здесь возникает проблема: функции оказываются чрезмерно абстрактными и не привязаны к конкретным экономическим отношениям. Кто именно перераспределяет? По какому механизму? Какова природа потока? На эти вопросы функциональный подход не отвечает. Более того, он не позволяет выявить системообразующий признак, необходимый для построения целостной и иерархичной структуры.

Таким образом, все три подхода, несмотря на их историческую ценность, не отвечают ключевому требованию системного анализа: они не обеспечивают единого, содержательного критерия структурирования, способного объяснить, почему именно так, а не иначе организована финансовая система. В условиях роста финансовой сложности, цифровизации и системной волатильности эта слабость становится критической. Требуется методологический сдвиг — от внешних форм (субъектов, институтов, функций) к внутренней экономической сущности финансовых отношений.

Именно таким сдвигом и является потокоцентричный подход, предложенный в настоящем исследовании. Его новизна заключается в том, что в качестве системообразующего признака выступает не внешняя форма проявления финансов, а сам денежный поток — как первичная экономическая реальность. Подход опирается на определение проявления финансов как потоков денежных средств в пространственно-временном континууме, направленных на формирование и использование денежных фондов, что позволяет перейти от статичной классификации к динамическому анализу.

Суть потокоцентричного подхода состоит в том, что структура финансовой системы определяется по природе формирования, механизму передачи и назначению денежных потоков. Такой ракурс позволяет:

- выявить внутреннюю логику организации финансовой системы;
- избежать дублирования и неоднозначности, свойственных субъектному подходу;
- охватить как формальные, так и неформальные каналы движения денег;
- обеспечить целостность и непрерывность анализа от источника потока до его конечного использования.

Ключевое преимущество подхода — его системогенез: он не накладывает произвольную структуру сверху, а выявляет ту организацию, которая уже существует в реальности, следуя за движением денег. Это соответствует критерию «естественности структуры», сформулированному А.А. Богдановым [4], согласно которому устойчивая система формируется не по воле исследователя, а на основе внутренних связей и закономерностей.

Именно на основе потокоцентричного подхода становится возможным построить новую, логически выверенную и практически применимую модель структуры финансовой системы, отражающую современные экономические реалии и открывающую путь к более глубокому пониманию механизмов финансовой стабильности.

2. Новая структура финансовой системы

На основе анализа природы денежных потоков и их генезиса в современной экономике выделяются три ключевые подсистемы финансовой системы:

1. Фискальная система — совокупность потоков, возникающих в рамках публично-властных, императивных отношений, направленных на формирование и использование централизованных денежных фондов.

Фискальная система включает:

- бюджетную систему (федеральный бюджет, бюджеты субъектов РФ, местные бюджеты) — потоки, формируемые на основе обязательных платежей и распределяемые в целях обеспечения публичных благ;
- систему внебюджетных фондов (ПФР, ФОМС, ФСС и др.) — потоки, выделяемые для целевого финансирования социальных обязательств государства;
- долговую систему (государственный и муниципальный долг) — потоки, возникающие в результате заимствований и возвратов с учётом процентных обязательств.

2. Денежно-кредитная система (ДКС) — совокупность потоков, генерируемых эмиссионной и кредитной деятельностью, обеспечивающих ликвидность и покупательную способность в экономике.

ДКС включает:

- эмиссионную систему, центром которой выступает Центральный банк, формирующий базовую денежную массу и управляющий платёжным оборотом;
- кредитную систему, охватывающую коммерческие банки, небанковские кредитные организации и другие институты, участвующие в децентрализованном создании денег посредством кредитования.

3. Система финансового рынка — совокупность потоков, возникающих в результате добровольных договорных отношений между экономическими агентами, направленных на перераспределение сбережений, рисков и доходов.

В отличие от традиционного деления по инструментам (акции, облигации и т.п.), в потокоцентричной модели предложено принципиально новое деление, основанное на природе самого обмена:

- система базового финансового рынка — включает товарно-денежные обменные потоки, где деньги выступают средством обращения в процессе реализации товаров, работ и услуг. Хотя такие операции часто ассоциируются с «реальным сектором», именно через них формируются исходные денежные потоки, которые затем ретранслируются в остальные подсистемы. В этом смысле базовый финансовый рынок выступает генератором первичных денежных движений;

- система чистого финансового рынка — включает гомогенные денежные обмены, где объектом сделки выступают исключительно денежные права (ценные бумаги, деривативы, страховые контракты и пр.). Здесь деньги функционируют не как средство обращения, а как самостоятельный объект инвестирования, страхования и спекуляции. Именно в этой подсистеме проявляется чистая финансовая природа денег — способность к самовозрастанию и передаче рисков.

Такая структуризация финансового рынка позволяет выйти за пределы инструментального подхода и впервые ввести в научный оборот качественное различие между двумя типами финансовых потоков:

- потоками, интегрированными в реальный экономический цикл (базовый рынок);
- потоками, обособленными от производства, формирующими автономную «денежную экономику» (чистый рынок).

Это различие имеет фундаментальное значение для анализа финансовой стабильности: именно дисбаланс между двумя подсистемами — например, чрезмерный рост чисто финансовых операций при стагнации базового рынка — становится источником спекулятивных пузырей и системных кризисов.

Предложенная модель структуризации финансовой системы на базе применения нового потокоцентричного подхода обладает рядом методологических и прикладных преимуществ:

1. Единый системообразующий признак — природа денежного потока — обеспечивает целостность описания.
2. Отражение экономической сущности финансов как процесса перераспределения денежных потоков во времени и пространстве.
3. Новизна в структуризации финансового рынка, позволяющая выявлять источники нестабильности;
4. Гибкость: легко адаптируется к новым явлениям (например, децентрализованные финансы — в чистый рынок, цифровые рубли — в эмиссионную систему);
5. Практическая применимость: модель может лечь в основу мониторинга стабильности, например, на основе анализа соотношения объёмов базового и чистого финансовых рынков.

Выводы

Проведённое исследование подтвердило, что традиционные подходы к структурированию финансовой системы — субъектный, институциональный и функциональный — не в полной мере отвечают вызовам современной экономики. В условиях роста сложности финансовых связей, цифровизации и повышенной уязвимости к системным шокам требуется методологический сдвиг, направленный на выявление внутренней логики функционирования финансовой системы, а не на её формальное деление по внешним признакам.

На основе системного подхода, в частности идей А.А. Богданова о синергии и организационной связи элементов, а также принципов общей теории систем Л. фон Берталанфи, в работе обоснована необходимость перехода к потокоцентричному подходу. В качестве системообразующего признака в нём выступает не субъект, не институт и даже не функция, а денежный поток — как экономическая реальность, отражающая суть финансовых отношений.

Предложенная структурная модель финансовой системы включает три взаимосвязанные подсистемы — фискальную, денежно-кредитную и систему финансового рынка, последняя из которых впервые разделена на базовую и чистую подсистемы по природе обмена. Это деление, не имеющее аналогов в российской и мировой финансовой теории, позволяет выявлять диспропорции между реальным и финансовым секторами и повышает прогностическую силу анализа.

Основные преимущества потокоцентричного подхода заключаются в следующем:

- обеспечивает целостность анализа, устраняя искусственные границы между секторами;
- отражает реальную экономическую сущность финансов, не привязываясь к формальному статусу участников;
- обладает высокой адаптивностью и научной новизной, особенно в части структуры финансового рынка;
- открывает возможности для опережающего мониторинга стабильности через анализ потоковой сбалансированности.

Такой подход устраняет ключевые недостатки традиционных парадигм: он преодолевает фрагментацию субъектного взгляда, избегает институционального формализма и выходит за пределы абстрактного функционализма. Вместо этого он предлагает единый системообразующий признак — природу денежного потока (императивную, кредитную или рыночную), который обеспечивает логическую целостность всей конструкции.

Структура, выстроенная в рамках потокоцентричного подхода, обладает не только описательной, но и аналитической силой. Она позволяет точно локализовать точки пересечения подсистем (например, взаимодействие фискальных и рыночных инструментов), выявлять узкие места передачи шоков (как, например, дефицит ликвидности из денежно-кредитной системы на финансовый рынок) и проектировать целенаправленные меры регулирования.

Более того, предложенная модель открывает возможности для эмпирической верификации: с её помощью можно разрабатывать агрегированные индикаторы, отражающие объёмы, скорости и направления потоков в каждой подсистеме, что особенно актуально для мониторинга финансовой стабильности в условиях высокой неопределённости.

Таким образом, потокоцентричный подход представляет собой практико-ориентированную методологию, способную стать основой как для академических исследований, так и для разработки государственной политики в области финансовой стабильности.

В перспективе данная структура может лечь в основу более широкого методологического аппарата анализа финансовой системы, включая моделирование сценариев кризисов, оценку эффективности макропруденциального регулирования или сопоставительные исследования национальных финансовых систем. Таким образом, потокоцентричный подход — это не просто теоретическая реконструкция, а рабочий инструмент, способный повысить качество как научного понимания, так и практического управления финансовой системой в XXI веке.

Литература

1. Рябцев С.В. Понятие «финансовая система» в современной теории финансов // Финансы и кредит. 2012. № 15(495). С.56-62. EDN: OWNQVX.
2. Саврадым В.М. Теоретико-концептуальные аспекты стабильности финансовой системы государства // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 4. Т. 11. С. 140-145. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2025.04.12.020 EDN: CLTRSV.
3. Гиг Дж. ван. Прикладная общая теория систем: в 2-х книгах. Кн. 1 / Пер. с англ. под ред. Б.Г. Сушкова и В.С. Тюхтина. М.: Мир, 1981. 336 с.
4. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х кн. Кн. 1 / Отв. ред. Л.И. Абалкин; Ин-т экономики АН СССР. М.: Экономика, 1989. 304 с.
5. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем — критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / Общ. ред. и вступ. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. М.: Прогресс, 1969. С. 24-51.
6. Криничанский К.В. «Денежные потоки: методические вопросы измерения» // Финансовые рынки и банки. 2020. № 3. С. 61-65.

УДК 338.1

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: МОДЕРНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ**Н.В. Санин**

Государственный университет управления, Москва, email: sanin-nv@yandex.ru

Аннотация. В статье анализируются предпосылки модернизации государственного регулирования структурных изменений металлургической промышленности. Научная новизна исследования состоит в уточнении цели и сути государственно-рыночного, социально-ориентированного регулирования структурных изменений в металлургической индустрии и инструментариев его модернизации, реализуемых через ресурсы, формы и методы регулирования федеральным центром, органами власти субъектов федерации, институтами гражданского общества и общественно организациями. В разработанном механизме и модели регулирования особое внимание уделено социальным аспектам, а также необходимости учета в нем корпоративной системы управления и рыночного саморегулирования.

Ключевые слова: государственное регулирование, металлургическая промышленность, модернизация, реструктуризация, структура, структурные изменения, цифровизация.

STATE REGULATION OF STRUCTURAL CHANGES IN THE METALLURGICAL INDUSTRY: A MODERNIZATION ASPECT**N.V. Sanin**

State University of Management, Moscow, email: sanin-nv@yandex.ru

Abstract. This article analyzes the prerequisites for modernizing state regulation of structural changes in the metallurgical industry. The scientific novelty of this study lies in its clarification of the purpose and point of state-market, socially oriented regulation of structural changes in the metallurgical industry and the tools for its modernization, implemented through the resources, forms, and methods of regulation by the federal center, regional authorities, civil society institutions, and individual organizations. The developed regulatory mechanism and model pays special attention to social aspects, as well as the need to incorporate corporate governance and market self-regulation.

Keywords: state regulation, metallurgical industry, modernization, restructuring, structure, structural changes, digitalization.

Дата поступления статьи в редакцию: 30.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что структурные изменения в металлургической промышленности протекают не только под воздействием рыночного механизма, но и механизма государственного регулирования, модернизация которого уже назрела. Учитывая то, что предприятия исследуемого комплекса функционируют в не государственном секторе экономики, прямые методы регулирования со стороны государственных органов ограничены, хотя в целом ряде случаев остаются безальтернативными. В этой связи исследователи отмечают необходимость наряду с прямыми методами использовать косвенные методы и инструменты воздействия на структурные процессы и учитывать интересы компаний в регулировании [1;2].

Интеллектуализация, инновации и цифровизация не только предоставляют новые возможности для реструктуризации, но и создают качественно новые условия для всех субъектов регулирования. Активной государственной поддержки вплоть до государственных субсидий требуют и растущие риски, связанные с осуществлением длительной по времени и масштабной по затратам производственной реструктуризации предприятий комплекса. Вот почему проблема модернизации регулирования структурных процессов актуальна и привлекает все более пристальное внимание как практиков, так и ученых.

Цель исследования

Цель исследования состоит в выявлении предпосылок модернизации регулирования структурных изменений металлургической промышленности и уточнении его механизма с учетом интересов всех субъектов регулирования.

Исходя из цели, задачи исследования заключаются: в конкретизации основных составляющих механизма регулирования: цели, задач, форм, методов, инструментов и ресурсов; обосновании социально-ориентированной модели государственного регулирования структурных процессов в металлургической промышленности.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что положения и выводы исследования могут быть полезными для уточнения отраслевой промышленной политики в части обновления структуры металлургической промышленности, а также регулирования инновационной и инвестиционной активности реструктуризируемых компаний. Практическая значимость исследования состоит в разработке механизма регулирования реструктуризации металлургической промышленности, отличающегося широким арсеналом форм, методов и инструментов воздействия на структурные процессы металлургической индустрии.

Методология исследования включает выводы и положения теории больших экономических циклов экономической конъюнктуры, школы научного управления, классической школы управления, количественных методов, а также методов структурного анализа, синтеза, системного и ситуационного подходов. Методические выводы исследования построены на базе анализа научной литературы и обобщения практического опыта металлургических предприятий в производственных, управленческих, организационно-правовых, финансовых и имущественных преобразованиях.

Результаты исследования

Вопросы государственного регулирования структурными изменениями находят широкое отражение в научной литературе. В ней исследователи раскрыли генеральную цель, задачи регулирования, его двойственный характер, перспективные формы и виды государственного воздействия. Последние доказали свою эффективность в становлении обновленной отраслевой, технико-технологической и институциональной структуры металлургической промышленности. Ряд учёных концентрируют свое внимание на проблемах госрегулирования структурных процессов на микроэкономическом уровне, в том числе: формирования цен и тарифов; совершенствования процессов национализации и приватизации; разработки государственных программ реформирования холдингов и предприятий; видам, методам и инструментам регулирования структуры промышленности и ее организаций [3;4].

Целесообразность разработки темы определяется недостаточной разработанностью социальных, экологических аспектов государственного воздействия на структурные процессы в металлургической промышленности, что обуславливает необходимость уточнении механизма госрегулирования, в том числе его рыночной и корпоративной составляющей.

Структура металлургической промышленности одна из разветвленных среди базовых отраслей промышленности. Анализ производственной-технологической структуры металлургии показывает, что исследуемая отрасль состоит из черной металлургии, состоящей из девяти подотраслей, и цветной, включающей две крупные подотрасли. Промышленность черной металлургии состоит их производств, использующих свое собственное первичное сырье. Производственная структура черной металлургии характеризуется высоким удельным весом ферросплавных, горнорудных, коксохимических производств с низкой долей метизного и трубного производства. Технологическая структура черной металлургии состоит из: горнорудной, сталелитейной промышленности; производства чугуна, проката и труб; трубной, метизной, коксохимической, ферросплавной промышленности; переработки лома и вторичных металлов. Промышленное производство отрасли организовано на 9 крупнейших вертикально и горизонтально интегрированных компаниях [5].

В структуру цветной металлургии входит две подотрасли, первая из которых включает производство меди, свинца, цинка, олова, никеля, кобальта, алюминия, редких металлов, а также вторичную металлургию. Вторая подотрасль включает горнодобывающую промышленность, обогащение руды, выплавку металла и металлообработку. В алюминиевой отрасли на две компании, «Русский алюминий» и «СУАЛ-Холдинг», приходится более 80% производства алюминия [6].

Несмотря на то, что металлургические организации за последние десятилетия непрерывно осуществляют производственно-технологические преобразования, в металлургии сохраняются значительные структурные диспропорции, а ее структура далека от совершенства [7].

Структурные сдвиги в промышленности происходят не только под воздействием государственного регулирования, но и целого ряда факторов [8].

Госрегулирование имеет не однозначную цель. С одной стороны, оно заключается в поощрении прогрессивных структурных сдвигов и стимулировании развития наукоемких производств, а с другой

состоит в вынужденной поддержке неэффективного производства, что объясняется социально-экономическими и внутриполитическими аспектами. Государственное регулирование включает в себя широкий арсенал средств воздействия на структуру металлургии. Исследователи придерживаются не однозначной позиции в применении прямых и косвенных форм, методов и инструментов регулирования структурных процессов, зачастую отдавая предпочтение хорошо зарекомендовавшим себя административным приемам регулирования [9].

Государство в ряде случаев ограничивает стремление компаний проводить реструктуризацию, имеющей своей целью преобразование своей производственной, управленческой, финансовой или организационно-правовой сферы. Так, в 2021 года было принято решение о введении экспортной пошлины на вывоз полуфабрикатов и проката, а также повышение НДС и акциза на сталь и цветные металлы с 2022 года, что существенно скорректировало инвестиционные программы по оперативной производственной реструктуризации металлургических компаний [10]. Это типичный пример, когда государственная поддержка в исследуемой отрасли в ряде случаев направлена не на осуществление прогрессивных технологических, управленческих и иных преобразований, и не на обновление его структуры с целью повышения конкурентоспособности и рыночной стоимости, а на реализацию фискальных целей, и это не смотря на то, что российский бюджет в этот период времени не только не являлся дефицитным, а более того был спланирован с относительно высоким профицитом. Металлургической промышленности, при таком подходе госрегулирования будет трудно совершенствовать свою структуру [9].

Модернизация управления структурными изменениями в металлургии, ее организациях назрела и связана с рядом предпосылок, прежде всего с кардинальным повышением роли общества в эффективности реализации принимаемых управленческих решений. Для сферы металлургического производства это не является исключением. Подавляющая часть отечественных металлургических компаний являются градообразующими. Экономика российских регионов и ее население в значительной мере зависят от функционирования металлургических предприятий и сохранения рабочих мест, поддержки объектов социальной сферы. Такая точка зрения на реструктуризацию в меньшей степени обоснована экономически, но она оправдана с социальной позиции, которая учитывает специфику металлургии, возможные негативные эффекты структурных изменений для занятости, определенные ограничения на них, а также предполагает иной механизм их осуществления [11-12].

Еще одной предпосылкой модернизации управления становятся изменения, происходящие в субъектах регулирования структурных изменений. Исследователи полагают, что в этом многогранном процессе необходимо учитывать как роль и место рыночного механизма, так и механизма государственного регулирования в интересах всех субъектов управления. И.Д. Мацкуляк., В.Д. Кулигина, акцентируя внимание на рыночном саморегулировании, обращают внимание на согласованность действий всех управленческих органов, воздействующих на объект регулирования. При этом отмечают, что регулирование сфер деятельности фирмы двойственно: с одной стороны осуществляется сознательно - со стороны государства, субъекта федерации, структур гражданского общества и собственно ее руководства; с другой - «невидимой рукой» рынка. В обоих случаях на всех управленческих уровнях требуются корректирующие действия и реализация принятых социально-экономических, технических и организационно-технологических решений [13].

Наконец, еще одна предпосылка модернизации государственного регулирования состоит в том, что с внедрением в деятельность промышленных предприятий интеллектуализации, инноваций, цифровизации содержание управления процессами структурной трансформации кардинально меняется. Это особенно активно происходит в ходе современной перемены экономики, проявляющейся как «изменение содержания», «исчезновение прежних и возникновение обновленных» и «распространение новых экономических условий осуществления проектирования, производства, распределения, обмена и потребления» в общественном производстве [13]. Трансформация содержания управления структурными изменениями в металлургической промышленности обусловлена его цифровизацией и интеграцией вертикальных и горизонтальных цепочек создания стоимости, оцифровки предлагаемых товаров, а также появления совершенно новых цифровых бизнес-моделей и современных платформ взаимодействия с клиентами [14]. При разработке цифровых управленческих решений используются виртуальные модели и аналоги реальных объектов и систем на основе детального и точного объема информации о них [15].

Перспективы прогрессивных изменений в структуре металлургии, связанные с модернизацией государственного регулирования ее отраслей и организаций, требуют уточнения основных составляющих собственно механизма регулирования. Реструктуризация организаций не только металлургии, на наш взгляд, предполагает ее непрерывную трансформацию под влиянием рынка, корпоративного управле-

ния и целенаправленных действий государственных структур. Поэтому ключевыми компонентами механизма регулирования реструктуризации металлургической промышленности выступают: государственное регулирование, система корпоративного управления и рыночное саморегулирование (рис. 1).

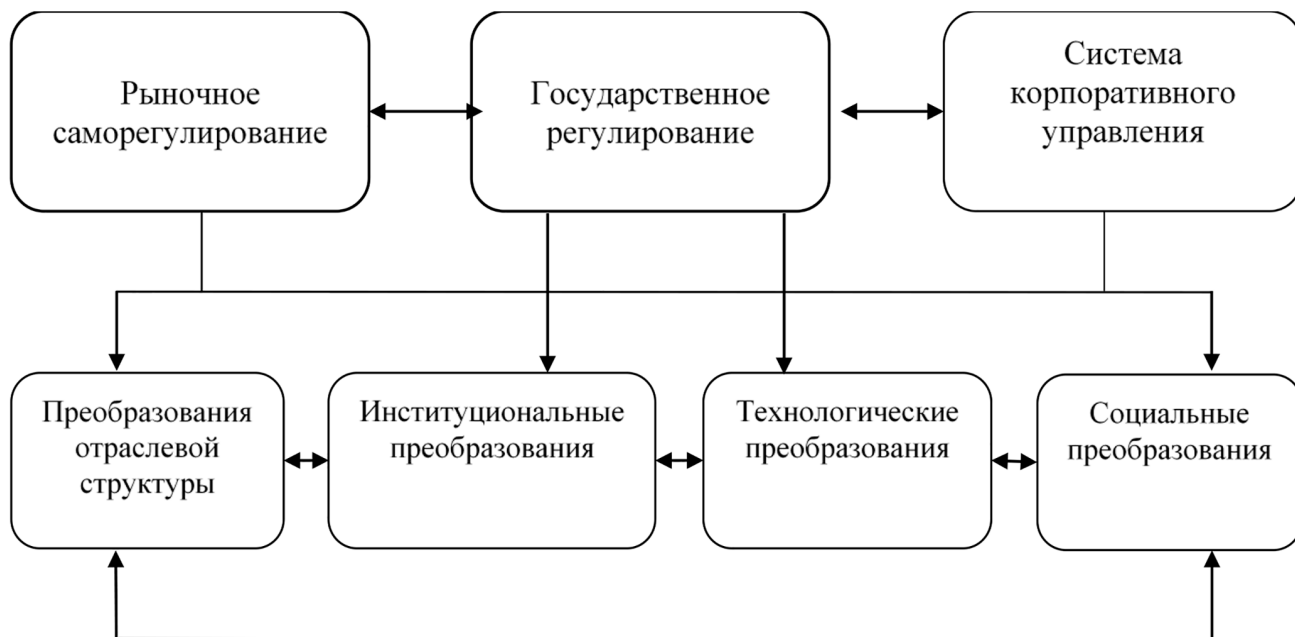


Рис. 1. Механизм регулирования реструктуризации металлургической промышленности

Источник: составлено автором.

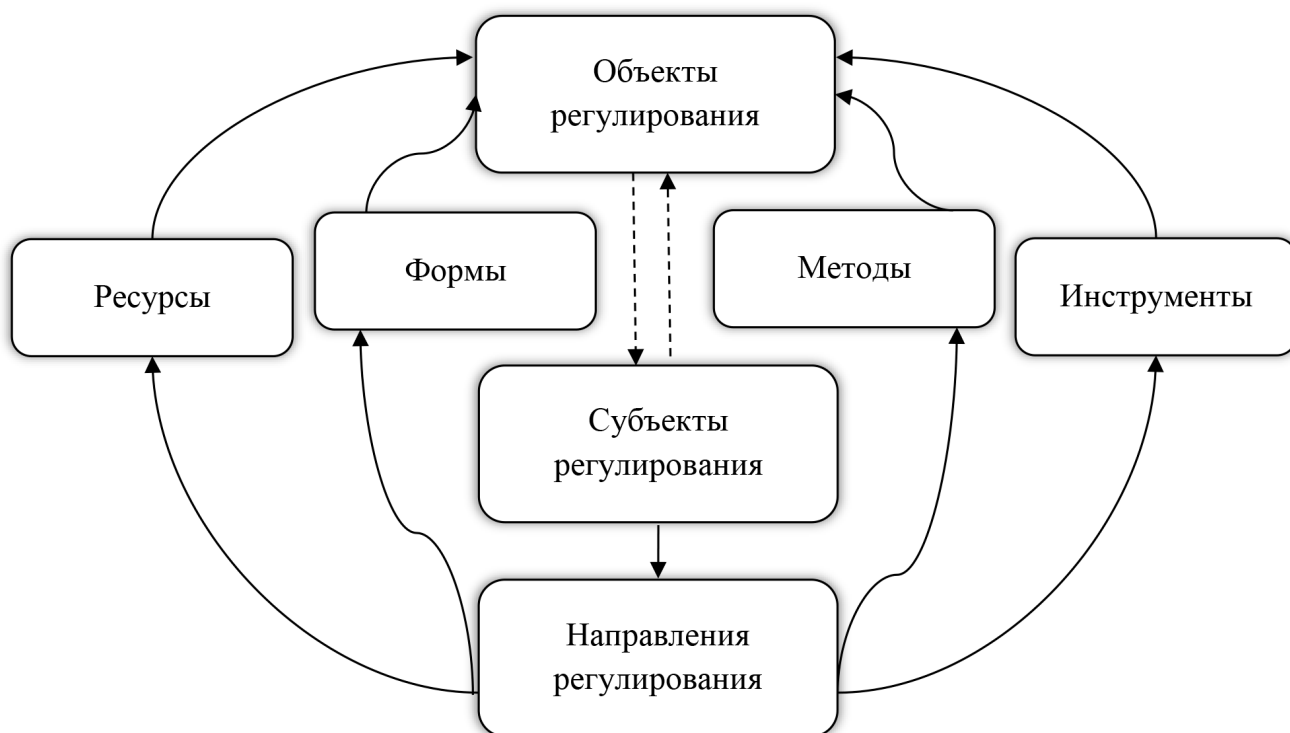


Рис. 2. Модель социально-ориентированного государственного регулирования реструктуризации металлургической промышленности

Источник: составлено автором.

Предлагаемый механизм регулирования структурных процессов в металлургической индустрии обеспечивает, прежде всего, технологические и институциональные преобразования, которые выступают условиями перспективных преобразований отраслевой структуры исследуемого комплекса, за счет сокращения в нем доли устаревших, традиционных производств и повышения доли высокотехнологичных производств металлопродукции с более высокой добавленной стоимостью.

Решающим фактором достижения назревших структурных перемен могут быть такие социальные преобразования в металлургии, которые позволили бы обеспечить поддержку трудовыми коллективами намечаемых мероприятий по реструктуризации металлургических организаций. Участие металлургических комбинатов, их трудовых коллективов в управлении структурными изменениями позволяет повысить эффективность регулирующего воздействия государства на структуру металлургической промышленности. Интеграция корпоративного управления, государственно-рыночного регулирования структурных преобразований, включая его общественные аспекты, в исследовании представлена в виде социально-ориентированной модели государственно-рыночного регулирования (рис. 2).

С учетом формы собственности, сложившейся корпоративной культуры и типа олигополистической рыночной структуры, в рамках которой функционируют металлургические организации, регулирование структурных изменений может быть лишь государственно-рыночным и социально ориентированным. Это продиктовано не только тем, что значительная часть предприятий расположена в моногородах, но и особенностями технологических процессов повышенного риска, негативным воздействием металлургического производства на окружающую среду.

Представленная модель согласовывает воздействие всех субъектов структурных преобразований через проверенные передовой отечественной практикой формы, методы, инструменты регулирования, оптимизируя использование ресурсов металлофонда и формируя обновленную региональную структуру металлургии. При этом, сокращая убыточные организации в регионах, которые используют вторичные сырьевые ресурсы; минимизируя вредные выбросы и уменьшая загрязнение окружающей среды; перераспределяя высвобождаемых работников в рамках структурных подразделений реструктуризируемого предприятия; создавая новые рабочие места в дочерних организациях и обеспечивая права и интересы наемного персонала. Такой характер регулирования с учетом функционирования металлургических организаций в частном секторе экономики в некоторой степени ограничивает применение прямых способов и инструментов воздействия несмотря на то, что они еще продолжают играть существенную роль, выдвигая при этом на передний план косвенные методы регулирования, призванные стимулировать или ограничивать структурные изменения: денежно-кредитное, бюджетно-налоговое, тарифное регулирование внешней торговли и др., не деформируя, а дополняя рыночный механизм.

Выводы

Таким образом, модернизация регулирования структурных изменений металлургической промышленности связана с новыми возможностями экономики -интеллектуализации, инноваций, цифровизации, внедряемыми в управление организаций, растущей ролью общества в эффективности реализации решений принимаемых всеми субъектами управления, необходимостью учета в механизме регулирования, не только государственного воздействия, но и рыночного саморегулирования и системы корпоративного управления, которые инициируют технологические, институциональные, отраслевые и социальные преобразования.

Разработанная социально-ориентированная модель государственно-рыночного регулирования отличается от ранее предложенных направленностью использования методов, форм, инструментов воздействия на структурные процессы в металлургической индустрии, спектр которых учитывает регулирующее влияние не только государства и рынка, системы корпоративного управления, но и общества в целом. Расширяющее влияние социальной сферы на эффективность управления структурными изменениями актуализирует накопленную в нашей стране практику применения прямых методов, поскольку они позволяют сохранять рабочие места при ликвидации неэффективных структурных подразделений организаций, учитывая интересы трудовых коллективов. Используя передовой отечественный опыт применения прямых методов регулирования, безальтернативность которых связана с минимизацией негативных социальных последствий реструктуризации компаний, функционирующих в регионах и моногородах с высокой концентрацией металлургического производства, целесообразно активнее применять для обновления структуры металлургической промышленности косвенные методы, инструменты, стимулирующие структурные изменения.

Литература

1. Мацкуляк И.Д., Мысаченко В.И., Санин Н.В. Закономерности процесса реструктуризации металлургической промышленности: содержание, безопасность и регулирование // Вестник университета. 2023. № 4. С. 74-82. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-4-74-82 EDN: SDLUVW.
2. Мысаченко В.И. Совершенствование государственного регулирования инновационной деятельности фармацевтических предприятий // Знание. Понимание. Умение. 2013. № 4. С. 56-60. EDN: RSEWTJ.
3. Астафьева О.Е. Управление структурными изменениями в промышленности // Управленческий учет. 2023. № 12-1. С. 24-30. DOI: 10.25806/uu12202324-30 EDN: RJGEOL.
4. Маймакова Л.В., Дербенева А.А. Управление структурными изменениями в промышленности // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52). С. 174-177. EDN: NJTALP.
5. Стратегия развития черной металлургии России на 2014-2020 годы и на перспективу до 2030 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://strategy2030/files/files/strategiya.pdf> (дата обращения: 14.10.2025).
6. Металлургический комплекс // Большая российская энциклопедия. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bigenc.ru/text/5045576> (дата обращения: 14.10.2025).
7. Буданов И.А. Металлургия в решении общесистемных экономических задач: предпосылки радикальных изменений // Сталь. 2025. № 3. С. 40-46. EDN: HFHMCD.
8. Хабибуллина Г.И., Маймакова Л.В. Структурные изменения в промышленности и управление ими // Уральский научный вестник. 2023. Т. 10. № 5. С. 26-29. EDN: VPMZGW.
9. Санин Н.В. Совершенствование регулирования реструктуризации предприятий металлургической промышленности // Государственное регулирование экономики: политико-экономические аспекты: Сборник научных трудов по материалам 7-й Международной научно-практической конференции (Москва, 26 ноября 2021 г.). М.: Государственный университет управления, 2022. С. 188-194. EDN: PEUEXB.
10. Quo vadis: итоги 2021 года в российской металлургии. [Электронный ресурс]. URL: <https://metallobazy.ru/news/1841> (дата обращения: 16.10.2025).
11. Буданов И.А. Влияние социальных процессов на развитие металлургии // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2021. Т. 19. С. 34-62. DOI: 10.47711/2076-318-2021-34-62 EDN: CFLKAQ.
12. Буданов И.А., Устинов В.С. Социальные приоритеты металлургии // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2021. Т. 19. С. 192-215. DOI: 10.47711/2076-318-2021-192-215 EDN: NTOAYZ.
13. Мацкуляк И.Д., Кулигин В.Д., Мацкуляк Д.И. Управление фирмой в условиях перемен // Управление. 2021. Т.9. № 1. С. 34-35. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-27-39 EDN: XCFGCD.
14. Флакман А.С., Любимова Н.Г. Перспективы и направления цифровой трансформации российских нефтегазовых компаний // Вестник университета. 2023. № 4. С. 91-97. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-4-91-97 EDN: ESQDPD.
15. Афанасьев В.Я., Агафонов А.В. Цифровизация с применением технологии цифровых двойников как фактор устойчивого развития бизнеса авиатопливообеспечения // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: Сборник трудов XXIV Всероссийской научно-практической конференции (Симферополь, 16-17 ноября 2023 г.). Симферополь: Издательство Типография «Ариал», 2023. С. 221-225. EDN: FKZUVS.

КАК РАБОТАЕТ ПАРЕТО ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИ ИНВЕСТИЦИЯХ В РЕПУТАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

¹А.А. Сафина, ²И.И. Галямов, ¹Х.А. Павлова

¹ Казанский федеральный университет, Казань, email: 13vvka@mail.ru, khristinsha@mail.ru

² Основатель центра по разработке бизнес-планов ООО «Позитив Консалтинг», Казань, email: kerigii@mail.ru

Аннотация. В рамках данной статьи была сформулирована гипотеза «Вложенные инвестиции в формирование и развитие репутационного капитала консалтинговой компании обеспечивают значительное влияние на ее финансовые результаты, демонстрируя соответствие принципу Парето, при котором 20–30% инвестиций в репутационный капитал обеспечивают 70–80% общего прироста ключевых показателей эффективности бизнеса: выручки, прибыли, NPV и всех промежуточных расчетных показателей». В предыдущих наших исследованиях мы выявили линейную зависимость выручки от репутационного капитала. Теперь на примере консалтинговой компании ООО «Позитив Консалтинг» мы протестировали эту гипотезу, рассчитав какая доля выручки из общего объема выручки организации приходится на репутационный капитал компании и проанализировав долю затрат на создание репутационного капитала из общего объема затрат организации. В результате исследования гипотеза подтвердилась по расчетным финансовым показателям двух проектов (репутационного и общего по компании), что инвестиции в репутационный капитал в 20–30% приносят остальные 70–80% капитала, это показало сравнение двух финансовых моделей. Итоговые финансовые показатели по двум проектам продемонстрировали, что сумма инвестиций в нематериальные активы (репутационный капитал) составила 5 млн долларов, в то время как совокупные инвестиции в компанию ООО «Позитив Консалтинг» достигли 15 млн долларов. Суммарная выручка по итогам реализации проектов составила 125 млн долларов и 378 млн долларов соответственно. Совокупные текущие затраты по проекту репутационного капитала составили 91,12 млн долларов, а по общему проекту – 252,32 млн долларов. Срок окупаемости обоих проектов оказался примерно одинаковым. Чистая приведенная стоимость (NPV) проектов составила 12,27 млн долларов по проекту репутационного капитала и 46,461 млн долларов по общему проекту. Таким образом, мы пришли к выводу о том, что происходит соблюдение принципа Парето при управлении репутационным капиталом.

Ключевые слова: репутация, репутационный капитал, оценка репутации, оценка репутационного капитала, репутационный проект, инструментарий определения репутационного капитала.

HOW DOES PARETO EFFICIENCY WORK WHEN INVESTING IN THE REPUTATIONAL CAPITAL OF A CONSULTING FIRM

¹A.A. Safina, ²I.I. Galyamov, ¹Ch.A. Pavlova

¹ Kazan Federal University, Kazan, email: 13vvka@mail.ru, khristinsha@mail.ru

² Founder of the Business Plan Development Centre at Positive Consulting Ltd, Kazan, email: kerigii@mail.ru

Abstract. Within this article, we formulated the hypothesis that investments made in forming and developing the reputational capital of a consulting company significantly influence its financial results, demonstrating compliance with the Pareto principle, according to which 20–30% of investments in reputational capital ensure 70–80% growth in key business performance indicators such as revenue, profit, net present value (NPV), and all intermediate calculated parameters. In our previous studies, we identified a linear dependence between revenue and reputational capital. Now, taking the example of the consulting company “Positive Consulting,” we tested this hypothesis by calculating what portion of total revenue is attributable to the company’s reputational capital and analyzing the share of expenditures allocated to building reputational capital out of the organization’s overall expenses. Our research confirmed the hypothesis based on the calculated financial indicators of two projects (the reputational project and the general one within the company), showing that investments in reputational capital amounting to 20–30% yield the remaining 70–80% of capital, as demonstrated by comparing two financial models. The final financial figures revealed that investments in intangible assets (reputational capital) totaled \$5 million, while aggregate investments in the company “Positive Consulting” reached \$15 million. Total revenues following project implementation were \$125 million and \$378 million respectively. Current cumulative costs for the reputational capital project amounted to \$91.12 million, whereas those for the general project stood at \$252.32 million. Both projects had approximately equal payback periods. Net Present Values (NPVs)

for these projects were \$12.27 million for the reputational capital project and \$46.461 million for the general project. Thus, we concluded that the Pareto principle holds true when managing reputational capital.

Keywords: reputation, reputational capital, reputation assessment, reputational capital valuation, reputational capital assessment, reputational project, tools for determining reputational capital.

Дата поступления статьи в редакцию: 27.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

В наших предыдущих исследованиях на примере ООО «Позитив Консалтинг» и ООО «НПО ППСМ Стройсервис ССС» мы уже рассматривали взаимосвязь инвестиций в репутационный капитал (РК) с капитализацией и стоимостью компаний (NPV). Мы наглядно показали, как расчетным методом приходящие потоки на управление репутационным капиталом (УРК) можно вывести в выручку и сформировать затраты, которые приходятся на УРК и оценить движение РК» [1]. При инвестициях в РК (PR, HR, GR, SMM), можно выявить изменение выручки, и что повлияло на структуру выручки, путем факторного анализа. Таким образом, при равновесной выручке (цене и количестве), мы можем говорить о выручке, которая появляется дополнительно, в виде прироста от инвестиций в РК. Выделив этот поток выручки, наложили на нее текущие затраты, связанные с РК (прямые и косвенные расходы), план на персонал и проводим дисконтирование данного потока. В результате рассмотрения выручки, затрат и инвестиций в РК, говорим о NPV, IRR и PBP репутационного капитала. По факту составления финансовой модели получаем Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств и Бюджет по балансовому листу (БДР, БДДС и ББЛ) по мероприятиям, связанных с оценкой РК [2].

Также был проведен практический пример вхождения инвестора в проект своим репутационным капиталом стоимостью в 400 млн. руб., приведены финансовые показатели проекта. Разработав серию финансовых прогнозов, мы вышли на одну полную — производственного цикла на 10 лет, а другую, по участию производственной ООО «Квантум» в производственной цепочке без учета репутационного капитала — на 3 года. Базой для расчетов был взят показатель NPV, поскольку этот показатель является стоимостью бизнеса с учетом будущих финансовых потоков в производственной цепочке. В результате получены следующие выводы: в уставный капитал стратегический инвестор может входить как с финансовыми активами, так и с нематериальными активами [3].

В последующих исследованиях мы анализировали ключевые аспекты формирования и монетизации личного бренда, рассматривая эффективные стратегии, современные инструменты и вызовы, связанные с управлением репутацией в цифровой среде. Также проводили практический эксперимент «на примере ООО «Вета» по капитализации личного бренда владельца компании, который включен в систему бизнес-процессов и оказывает влияние на показатели продаж и финансовые результаты совместного проекта. В результате анализа финансовых показателей, таких как выручка, затраты и инвестиции в личный бренд, рассчитаны показатели чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и срока окупаемости проекта, куда вошёл владелец компании, на основе построения финансовой модели сформирован бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и балансовый бюджет проекта. Из наших расчетов можно увидеть, как капитализировался личный бренд и как собственник бизнеса может зайти в проект с другими собственниками личным брендом частично или полностью. В текущих затратах отображали амортизационные отчисления, которые приходятся на формирование и поддержание личного бренда собственника бизнеса. Экономический смысл амортизационных отчислений в том, чтобы сформировать финансовый резерв для последующего обновления материальных активов. В нашем случае мы амортизировали нематериальные активы, далее саяя их на 04 счет бухгалтерского баланса компании» [4].

Кроме того, ранее в наших исследованиях проводился «сравнительный анализ личного бренда руководителя и репутационного капитала компании, выявлены их точки соприкосновения и различия, а также их взаимовлияние и влияние каждого из них на деятельность организации. Методика апробирована на конкретном примере функционирующей маркетинговой компании и ее руководителя, в результате исследования и практического применения, определена стратегия эффективного управления. В результате, через финансовое моделирование мы показали взаимосвязь и уровень влияния личного бренда, влияние которого на данный момент выше влияния репутационного капитала организации, на прибыльность продаж» [5].

Цель исследования

Следующая задача, поставленная перед нами, это найти инструменты выделения из общей выручки организации той выручки, которая приходится на репутационный капитал.

Все проведенные исследования нас привели к выводам о том, что выручка линейно зависит от РК. Теперь интересно, какая часть выручки в общей выручке компании формируется благодаря репутационному капиталу.

Материал и методы исследования

На практическом примере рассмотрим гипотезу, насколько инвестиции в РК в общем объеме инвестиций влияют на выручку, финансовый результат и чистую дисконтированную стоимость компании (NPV). Проанализируем выручку, совокупные затраты и основные экономические показатели по двум финансовым моделям: общую по консалтинговой компании и отдельно проекту вложений инвестиций в РК.

На первом этапе анализируются общие объемы инвестиций, которые формируются из выручки. Основная задача состоит в том, чтобы определить какой объем инвестиций, затрат и инвестиций приходится на РК.

В таблице 1 представлена общая выручка консалтинговой компании ООО «Позитив Консалтинг», которую приносят инвестиции в 15 млн. долларов в 2026 году.

Таблица 1

Общая выручка ООО «Позитив Консалтинг», в том числе с репутационным капиталом, начиная с 01.01.2026 г., в млн. долларов

годы	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год	2030 год	2031 год	2032 год	2033 год	2034 год	2035 год
Общая выручка организации	30	30	30	36	36	36	45	45	45	45

Далее в таблице 2 представлена выручка (денежный поток) отдельно по проекту управления репутационным капиталом, которую принесут разовые инвестиции в 2026 году в размере 5 млн. долларов.

Таблица 2

Выручка от УРК, начиная с 01.01.2026 г., в млн. долларов

годы	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год	2030 год	2031 год	2032 год	2033 год	2034 год	2035 год
выручка, приходящаяся на УРК	10	10	10	12	12	12	15	15	15	15

В таблице 3 представлены общие текущие затраты по управлению репутационным капиталом ООО «Позитив Консалтинг»,

Таблица 3

Текущие затраты по управлению репутационным капиталом ООО «Позитив Консалтинг», в тыс. долларов

ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ	2026г.	2027г.	2028г.	2029г.	2030г.	2031г.	2032 г.	2033 г.	2034 г.	2035 г.	ВСЕГО
Сырье и материалы (Затраты на создание репутационного капитала)	5 000	5 000	5 000	6 000	6 000	6 000	7 500	7 500	7 500	7 500	63 000
Зарплата основного производственного персонала	1 000	1 000	1 000	1 200	1 200	1 200	1 500	1 500	1 500	1 500	12 600
Начисления на заработную плату (ЕСН+страхование)	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	520
Общепроизводственные расходы											

продолжение табл. 3

окончание табл. 3

Прочие расходы на УРК	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	10 000
= Итого общепроизводственных расходов	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	10 000
= НДС к общепроизводственным расходам, 20%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 000
= Эксплуатационные затраты	7 052	7 052	7 052	8 252	8 252	8 252	10052	10052	10052	10052	86 120
Амортизационные отчисления	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5 000
= Производственные затраты	7 552	7 552	7 552	8 752	8 752	8 752	10 552	10 552	10 552	10 552	91 120
= Полные текущие затраты	7 552	7 552	7 552	8 752	8 752	8 752	10 552	10 552	10 552	10 552	91 120
= НДС к производственным затратам	1 200	1 200	1 200	1 400	1 400	1 400	1 700	1 700	1 700	1 700	14 600
= НДС к общим текущим затратам	1 200	1 200	1 200	1 400	1 400	1 400	1 700	1 700	1 700	1 700	14 600

Таблица 4

Текущие затраты ООО «Позитив Консалтинг», в тыс. долларов

Затраты / годы	2026г.	2027г.	2028г.	2029г.	2030г.	2031г.	2032 г.	2033 г.	2034 г.	2035 г.	ВСЕГО
Сырье и материалы	15 000	15 000	15 000	18 000	18 000	18 000	22 500	22 500	22 500	22 500	189 000
Зарплата основного производственного персонала	3 000	3 000	3 000	3 600	3 600	3 600	4 500	4 500	4 500	4 500	37 800
Начисления на заработную плату (ЕСН+страхование)	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	520
Общепроизводственные расходы											
Прочие расходы на УРК	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	10 000
= Итого общепроизводственных расходов	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	10 000
= НДС к общепроизводственным расходам, 20%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 000
= Эксплуатационные затраты	19 052	19 052	19 052	22 652	22 652	22 652	28 052	28 052	28 052	28 052	237 320
Амортизационные отчисления	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	15 000
= Производственные затраты	20 552	20 552	20 552	24 152	24 152	24 152	29 552	29 552	29 552	29 552	252 320
= Полные текущие затраты	20 552	20 552	20 552	24 152	24 152	24 152	29 552	29 552	29 552	29 552	252 320
= НДС к производственным затратам	3 200	3 200	3 200	3 800	3 800	3 800	4 700	4 700	4 700	4 700	39 800
= НДС к общим текущим затратам	3 200	3 200	3 200	3 800	3 800	3 800	4 700	4 700	4 700	4 700	39 800

Текущие затраты по проекту создания репутационного капитала ООО «Позитив Консалтинг» включает в себя затраты на репутационный капитал. Компания проводит собственные исследования, готовит аналитические доклады и публикует статьи в специализированных изданиях и онлайн-ресурсах, что подчеркивает её экспертность и повышает узнаваемость среди профессионалов. Создание и ведение корпоративных блогов, каналов в социальных сетях и других интернет-площадок позволяет делиться экс-

пертным мнением, формировать положительный имидж и укреплять репутацию компании. Кроме того, заключение союзов с ведущими университетами, международными организациями и крупными предприятиями повышает доверие к компании и укрепляет её репутацию как надежного партнёра и авторитетного консультанта. Кроме того, руководитель компании ООО «Позитив Консалтинг» является экспертом практиком в области финансового планирования и инвестирования, выступая и давая интервью и экспертное мнение в региональном и федеральном телевидении, является также коломунистом ведущих периодических изданий и СМИ региона и, публикует результаты своих исследований в ведущих научных российских и международных сборниках и журналах, имеющих хорошую репутацию в научных кругах.

Таблица 5

Основные показатели репутационного проекта ООО «Позитив Консалтинг», в тыс. долл.

Показатели / годы		01.01. 2026	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год	9 год	10 год	ВСЕГО
Выручка от реализации		0	10 000	10 000	10 000	12 000	12 000	12 000	15 000	15 000	15 000	15 000	126 000
Текущие затраты		0	7 552	7 552	7 552	8 752	8 752	8 752	10 552	10 552	10 552	10 552	91 120
Налоги и отчисления во внебюджетные фонды, пошлины		0	548	548	547	706	706	705	944	943	943	942	7 532
НДС в бюджет (+) из бюджета (-)		0	0	600	800	1 000	1 000	1 000	1 300	1 300	1 300	1 300	9 600
Чистая прибыль		0	1 952	1 952	1 953	2 594	2 594	2 595	3 556	3 557	3 557	3 558	27 868
То же, нарастающим итогом		0	1 952	3 904	5 857	8 451	11 045	13 640	17 196	20 753	24 310	27 868	27 868
Дивиденды		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Потребность в финансировании постоянных активов		0	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 000
Потребность в финансировании чистого оборотного капитала		0	200	-200	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Чистые доходы для полных инвестиционных затрат		0	-2 748	2 652	2 453	3 094	3 094	3 095	4 056	4 057	4 057	4 058	27 868
То же, нарастающим итогом		0	-2 748	-96	2 357	5 451	8 545	11 640	15 696	19 753	23 810	27 868	27 868
Ставка сравнения (номинальная годовая)	%	24%											
NPV	тыс. долл.	12270											
IRR (номинальная годовая)	%	114%											
Простой срок окупаемости	лет	2,0392											

продолжение табл. 5

окончание табл. 5													
Дисконти- рованный срок окупаемости	лет	2,2445											
Увеличение уставного капитала и целевое фи- нансирование		5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 000
Привлечение кредитов		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашение задолжен- ности		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Выплаты процентов по кредитам		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Общий коэф- фициент по- крытия долга, разы		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Свободные денежные средства		5 000	2 252	4 904	7 357	10 451	13 545	16 640	20 696	24 753	28 810	32 868	32 868

Также нужно учесть затраты на работников, принятых в штат по трудовому договору. Расходы на заработную плату за 2026 год составят 1 млн. долл., также учтены ЕСН и страхование 52 тыс. долл., к концу анализируемого периода этот годовой показатель доходит до 1,5 млн. долл., в связи с корректировкой оплаты труда с учетом инфляции.

В рамках проекта по управлению репутационным капиталом консалтинговая компания планирует осуществить ряд дополнительных расходов, которые не будут отнесены к основным категориям затрат: расходы на цифровую инфраструктуру, включая стоимость систем мониторинга репутации, аналитических платформ и инструментов; командировочные расходы, связанные с посещением конференций, выставок и других мероприятий, направленных на развитие репутационного капитала; аренду помещений для проведения мероприятий, направленных на укрепление репутации компании и т.д.

В исследовании используется линейный метод амортизации с нормой 20% и ежегодные амортизационные отчисления составили по 500 тыс. долл.

Итого полные текущие затраты за весь период исследования составят 91 120 тыс. долл. плюс НДС 14 600 тыс. долл.

В таблице 4 представлены текущие затраты в целом по деятельности компании ООО «Позитив Консалтинг».

Сравнивая показатели, можно заметить, что общие показатели по компании превышают показатели по репутационному проекту отдельно втрое. Основная статья расходов 5000 и 15000 тыс. долл. соответственно, амортизационные отчисления 500 и 1500 тыс. долл. соответственно. Также и полные текущие затраты за весь период финансового планирования в целом по компании составляет 252 320 тыс. долл., это втрое больше, чем в проекте по управлению репутационным капиталом.

Далее рассмотрим основные финансовые показатели по обоим проектам. В таблице 5 представлены показатели по репутационному проекту, где срок жизни проекта 10 лет, а длительность интервала планирования равна году (360 дней).

Внутренняя норма доходности по репутационному проекту (таблица 5) достигает 114%, что значительно превосходит ставку сравнения (24%). Это означает, что проект обещает чрезвычайно высокую доходность и имеет значительный запас прочности, так как даже при значительном росте ставки дисконта проект останется привлекательным. Простой срок окупаемости чуть более 2 лет говорит о быстрой окупаемости репутационного проекта, но важно помнить, что это долгосрочный проект, имеющий накопительный эффект.

Далее в таблице 6 представлены основные показатели общего проекта по организации ООО «Позитив Консалтинг».

Таблица 6

Основные показатели проекта по организации ООО «Позитив Консалтинг», в тыс. долл.

Показатели / годы		01.01. 2026	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год	9 год	10 год	ВСЕГО
Выручка от реализации		0	30 000	30 000	30 000	36 000	36 000	36 000	45 000	45 000	45 000	45 000	378 000
Текущие затраты		0	20 552	20 552	20 552	24 152	24 152	24 152	29 552	29 552	29 552	29 552	252 320
Налоги и отчисления во внебюджетные фонды, пошлины		0	1 962	1 960	1 958	2 436	2 433	2 431	3 149	3 147	3 145	3 143	25 764
НДС в бюджет (+) из бюджета (-)		0	0	2 600	2 800	3 400	3 400	3 400	4 300	4 300	4 300	4 300	32 800
Чистая прибыль		0	7 538	7 540	7 542	9 464	9 467	9 469	12 351	12 353	12 355	12 357	100 436
То же, нарастающим итогом		0	7 538	15 078	22 620	32 084	41 551	51 020	63 371	75 724	88 079	100 436	100 436
Дивиденды		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Потребность в финансировании постоянных активов		0	15 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15 000
Потребность в финансировании чистого оборотного капитала		0	200	-200	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Чистые доходы для полных инвестиционных затрат		0	-6 162	9 240	9 042	10 964	10 967	10 969	13 851	13 853	13 855	13 857	100 436
То же, нарастающим итогом		0	-6 162	3 078	12 120	23 084	34 051	45 020	58 871	72 724	86 579	100 436	100 436
Ставка сравнения (номинальная годовая)	%	24%											
NPV	тыс. долл.	46461											
IRR (номинальная годовая)	%	173%											
Простой срок окупаемости, лет	лет	1,6669											
Дисконтированный срок окупаемости, лет	лет	1,7697											
Увеличение уставного капитала и целевое финансирование		15 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15 000
Привлечение кредитов		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашение задолженности		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Выплаты процентов по кредитам		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Общий коэффициент покрытия долга, разы		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Свободные денежные средства		15 000	8 838	18 078	27 120	38 084	49 051	60 020	73 871	87 724	101 579	115 436	115 436

Результаты исследования

Итоговые основные показатели по двум проектам показали, что финансирование постоянных активов в репутационный капитал составили 5 млн. долл., а инвестиции в целом в компанию ООО «Пози-

тив Консалтинг» составили 15 млн. долл.; итоговая суммарная выручка 125 млн. долл. и 378 млн. долл. соответственно; итоговые совокупные текущие затраты по проекту составили 91,12 млн. долл. и 252,32 млн. долл. соответственно по репутационному и общему проектам. Сроки окупаемости примерно одинаковые. Доходность по проектам, то есть NPV 12,27 млн. долл. и 46,461 млн. долл. соответственно по репутационному и общему проектам (табл. 5 и 6). Данный анализ подтверждает гипотезу о соблюдении принципа Парето в управлении репутационным капиталом, где небольшие инвестиции в нематериальные активы (репутационный капитал) могут обеспечить значительное повышение общей доходности компании.

По результатам проведенных исследований и изучения данной тематики, мы пришли к выводу о том, что до 85% рыночной стоимости компании приходится на деловую репутацию. Средние удельные затраты организаций на формирование и развитие репутационного капитала по группе государств G7 и БРИКС, суммарно формирующим свыше 70% мирового валового продукта. Изменение индекса репутации на 1% приводит к изменению рыночной стоимости компании минимум на 3% [6]. Кроме того, как показывает практика, инвесторы в стартапы, как правило, входят в долю бизнеса на уровне около 30% и получают соответствующую долю положительного финансового результата [7-11].

Все эти результаты привели нас к мысли о том, что в данном случае, возможно, проявляется принцип Парето, согласно которому примерно 20% усилий или ресурсов обеспечивают 80% результата. Иными словами, инвестиции в репутационный капитал (РК) на уровне 20–30% усилий приносят оставшиеся 70–80% прироста капитала.

Но важно понимать, что репутационный капитал — это не изолированный фактор, а комплексный показатель, зависящий от множества других аспектов бизнеса: качества услуг, профессионализма сотрудников, удовлетворенности клиентов и корпоративной культуры. Вложенные деньги сами по себе не принесут результата, если не сопровождаются стратегическим подходом и правильным управлением.

Выводы

Исследование было направлено на выявление доли экономического эффекта, достигаемого предприятием благодаря формированию и развитию репутационного капитала. В данной статье на примере консалтинговой компании ООО «Позитив Консалтинг» мы рассчитали какая доля выручки из общего объема выручки организации приходится на РК, а также проанализировали долю затрат на создание РК из общего объема затрат организации. Мы подтвердили нашу гипотезу по расчетным финансовым показателям двух проектов, что инвестиции в РК 20-30% приносят остальные 70-80% капитала, это показало сравнение двух финансовых моделей.

Литература

1. Сафина А.А., Галямов И.И., Павлова Х.А. Авторский подход к оценке репутационного капитала строительной компании // Экономика строительства. 2024. № 4. С. 58-64. EDN: CPCXYS.
2. Сафина А.А., Габдуллин Н.М., Галямов И.И. Модель оценки репутационного капитала организации // Инновации и инвестиции. 2023. № 2. С. 88-95. EDN: PUCAPX.
3. Сафина А.А., Чумарина Г.Р., Павлова Х.А., Галямов И.И. Оценка репутационного капитала стратегического инвестора при входе в уставной капитал инвестиционного проекта // Экономика строительства. 2024. № 11. С. 367-371. EDN: EFZIUG.
4. Сафина А.А., Никифорова Э.Г., Павлова Х.А., Галямов И.И. Капитализация личного бренда: стратегии и вызовы в цифровую эпоху // Материалы 4-й Международной конференции «Инженерные инновации и устойчивое развитие». CEISD 2025. Конспекты лекций по гражданскому строительству, Т. 648. Springer, Cham. С. 611-619.
5. Сафина А.А., Галямов И.И. Сравнительная характеристика оценки личного бренда руководителя и оценки репутационного капитала // Экономика строительства. 2025. № 4. С. 158-162. EDN: FLMKGW.
6. Сафина А.А., Галямов И.И., Павлова Х.А. Авторский подход к оценке репутационного капитала строительной компании // Экономика строительства. 2024. № 4. С. 58-64. EDN: CPCXYS.
7. Касал Б. Ошибки разумного инвестора: как Уоррен Баффетт учился на своих неудачах и оттачивал инвестиционную стратегию: практическое руководство. М.: Альпина Паблишер, 2026. 240 с. ISBN: 978-5-9614-9983-4.
8. Миллер Д. Правила инвестирования Уоррена Баффетта. М.: Альпина Паблишер, 2017. 374 с. ISBN: 978-5-9614-6212-8.
9. Бондаренко Т.Г., Проданова Н.А. Инвестиции: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2026. 157 с. ISBN 978-5-16-017420-4. DOI: 10.12737/1852466.-ISBN978-5-16-017420-4.

10. Николаева И.П. Инвестиции: учебник. 5-е изд., перераб. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. 249 с. ISBN: 978-5-394-05410-5.
11. Данилов А.И., Ермоловская О.Ю., Егорова Д.А. и др. Инвестиции в меняющемся мире: направления, приоритеты, инструменты: монография. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К, 2022. 314 с. DOI: 10.29030/978-5-394-05221-7-2022 ISBN: 978-5-394-05221-7 EDN: ICHTNV.
12. Бенджамин Грэхем. Разумный инвестор. 1949 г.
13. Блауг М. Парето, Вильфредо // 100 великих экономистов до Кейнса. СПб.: Экономикс, 2008. 352 с. ISBN: 978-5-903816-01-9.
14. Шумпетер Й. Глава 5. Вильфредо Парето (1848-1923) // Десять великих экономистов от Маркса до Кейнса. М.: Институт Гайдара, 2011. 400 с. ISBN: 978-5-91129-075-7.
15. Курс политической экономии (Cours d'conomie politique, 1896-1897).

УДК 331

ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

¹Е.Н. Сочнева, ²О.В. Старова, ²В.Б. Дулепова, ³С.П. Дудина

¹ ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет», Красноярск, email: Sochneva.e@inbox.ru

² ФГАУ ВО «Сибирский федеральный университет», Красноярск

³ ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», Красноярск

Аннотация. В данной работе представлен анализ современных инновационных форм мотивации, которые предлагают российские и зарубежные авторы. Выявлены наиболее актуальные инновационные формы мотивации. Представлен подход к формированию системы мотивации, сочетающий в себе инновационные материальные и нематериальные факторы и основывающийся на геймификации, то есть присвоении уровней работникам и в соответствии с этим условий труда. Показан критериальный подход соотнесения работника с определенным уровнем. Статья будет интересна всем, кто исследует инновационные формы мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация, инновации, гибридная форма, геймификация, уровни.

APPROACHES TO BUILDING INNOVATIVE MOTIVATION SYSTEMS IN MODERN ORGANIZATIONS

¹E.N. Sochneva, ²O.V. Starova, ²V.B. Dulepova, ³S.P. Dudina

¹ Krasnoyarsk State Agrarian University, Krasnoyarsk, email: Sochneva.e@inbox.ru

² Siberian Federal University, Krasnoyarsk

³ Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk

Abstract. This paper presents an analysis of modern innovative forms of motivation proposed by Russian and foreign authors. The most relevant innovative forms of motivation have been identified. An approach to the formation of a motivation system that combines innovative material and non-material factors and is based on gamification, i.e., assigning levels to employees and corresponding working conditions, has been presented. A criterion-based approach for matching employees with specific levels has been demonstrated. This article will be of interest to anyone interested in exploring innovative forms of staff motivation.

Keywords: motivation, innovation, hybrid form, gamification, levels.

Дата поступления статьи в редакцию: 04.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена влиянием мировых тенденций, таких как рост цифровизации, появление новых форм занятости и оплаты труда, а также ускорение экономических процессов. Эти факторы формируют необходимость разработки современных систем мотивации персонала, способных отвечать актуальным вызовам.

В российских и зарубежных научных работах постоянно идет поиск оптимальных путей мотивации. Многие авторы делают акценты на различные стороны мотивационного процесса. Современные зарубежные ученые уделяют большое внимание нематериальным факторам.

Так, Джон П. Коттер (John P. Kotter) показал эффективность влияния организационной культуры на производительность труда. Он считает, что сотрудников мотивирует установление четких целей и условий для развития и карьерного роста [1].

Даниэль Пинк (Daniel H. Pink) в своих работах много говорит о том, что в современных условиях материальные стимулы теряют свое прежнее значение. Большое значение в современной экономике приобретает возможность карьерного роста, самовыражения и личностного развития [2].

Ричард Бойатцис (Richard Boyatzis) — исследует концепцию мотивации в контексте эмоционального интеллекта. Он считает важным фактором мотивации работников эмоциональную поддержку сотруд-

ников, создание атмосферы доверия и открытости в отношениях между работодателем и работниками, интеграция последних в процессы принятия решений [3].

Гари Хэмел (Gary Hamel) — исследует влияние лидерства на процессы мотивации посредством инновационных форм взаимодействия с персоналом. В рамках таких моделей происходит взаимодействие с персоналом и формируются гибкие мотивационные системы управления персоналом [4].

Российские авторы рассматривают инновационные механизмы мотивации с акцентом на результативность, удержание талантов и повышение производительности в условиях нестабильной экономической ситуации. Среди таких авторов можно выделить:

Так, А.П. Егоршин — уделяет внимание построению систем мотивации, которые связаны с целями бизнеса. Также, он говорит об использовании геймификации, как эффективном методе нематериальной мотивации [5].

Автор Н.И. Захаров уделяет большое значение сочетанию материальных и нематериальных факторов. Он говорит об одновременном использовании гибкой системе компенсаций и возможностей роста и развития в компании [6].

Российский исследователь В.И. Ковалев также исследует влияние нематериальных факторов на эффективность работы персонала. Он делает акцент на вовлеченность в процесс принятия решений, использование гибких рабочих условий и внедрение программ обучения работников [7].

Исследователь Э.А. Уткин для достижения эффекта в управлении персоналом уделяет большое внимание сочетанию личных и командных усилий, что достигается за счет совершенствования организационной культуры организации. Также, он говорит о необходимости связи между системой мотивации и целями компании [8].

Таким образом, в научно-исследовательской литературе существует множество подходов к построению систем мотивации в организациях. Современные авторы отдают приоритет нематериальным формам, однако подходы к их выбору и механизмам использования различаются.

В этой связи считаем целесообразным продолжать исследование инновационных подходов к мотивации для возможности выбора наиболее подходящих для конкретной организации.

Цель исследования

Цель исследования заключается в разработке методических подходов внедрения инновационных форм мотивации, влияющих на развитие бизнеса и расширяющих современные представления в этом направлении.

Материал и методы исследования

При написании данной работы использовались различные методы исследования. Анализ применялся для изучения отдельных подходов, синтез — для выстраивания авторского подхода, учитывающий результаты исследования систем мотивации. Для наглядной иллюстрации полученных выводов использовался графический метод, суть которого заключается в построении схем и рисунков.

Результаты исследования

Авторский анализ показал, что современные российские компании достаточно консервативны, и, по сравнению с зарубежными, недостаточно используют инновационные элементы мотивации. В основном этим занимаются крупные компании из коммерческого сектора.

Ниже авторы систематизировали основные отличия развития инновационных методов мотивации в России и за рубежом. Сравнение идет по критериям, которые сегодня, как показал обзор выше, наиболее часто исследуются российскими и зарубежными авторами, несмотря на выделенные нами отличия, которые представлены в таблице 1.

В современной экономике актуальность приобретают гибкие подходы к мотивации, в которых огромное значение уделяется нематериальным факторам, таким как соревновательный эффект, причастность к компании, возможность карьерного роста и развития, гибкие условия труда и т. п. Их достоинства и недостатки представлены в таблице 2.

Таким образом, наиболее эффективные инновационные механизмы мотивации, к которым относятся карьерные траектории в компании, гибкие системы оплаты труда, гибкие формы оплаты труда и занятости, возможности карьерного роста и развития и геймификация (табл. 2).

Из перечисленных систем мотивации следует обратить внимание на геймификацию, которая получила популярность относительно недавно. Она представляет собой движение работника по уровням

внутри своего вида деятельности. Каждый уровень сопровождается своей оплатой труда и различными предпочтениями. По данным различных исследователей геймификация может повысить эффективность работника до 60% [9, 10]. Геймификация, по своей сути, может интегрировать в себя все другие механизмы мотивации, ведь каждый уровень работника может сопровождаться новыми, более лояльными условиями труда, более высокой заработной платой и т. п.

Таблица 1

Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта внедрения инновационных систем мотивации

Критерий	Зарубежные компании	Российские компании
Гибкость формы занятости	Высокая (удаленная работа, свободный график)	Средняя (преимущественно фиксированные графики)
Гибкие системы оплаты	Применяются широко	Применяются в отдельных компаниях
Геймификация	Активное применение	Развивается, но ограниченно
Цифровые технологии	Продвинутые AI-аналитики, HR-платформы	Внедрение на уровне крупных компаний
Корпоративная культура	Высокая, ориентация на сотрудника	Развитая, но более традиционная
Персонализированные карьерные траектории	Используются широко	Используются, но не везде
Образовательные программы	Широкий доступ к курсам	Корпоративные университеты, обучение в соответствии с законодательными требованиями

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Актуальные инновационные механизмы мотивации

Наименование	Достоинства	Слабые стороны	Пример
Гибкие формы занятости	– стимулируют самостоятельность; – повышают комфорт за счет возможности выбора времени и места работы; – воспринимаются многими работниками, как серьезный мотивационный инструмент.	– требуют высокого уровня самоорганизации; – не применимы в отраслях с фиксированными процессами.	Лаборатория Касперского
Гибкие системы оплаты	– подстраиваются под личные успехи сотрудников; – усиливают удовлетворенность благодаря индивидуальным вознаграждениям.	– могут провоцировать конфликты из-за неравного распределения бонусов; – менее надежны в условиях экономической нестабильности; – усиливают субъективность в оценке сотрудников; – сложно прописать в НПА организации.	Тинькофф, Tesla
Геймификация	– динамичная рабочая атмосфера; – повышает интерес к задачам; – эффективна для молодежи.	– может мешать концентрации на приоритетных задачах; – в консервативных секторах воспринимается как несерьезный подход.	Яндекс
Цифровые технологии и ИИ	– обеспечивают индивидуальный подход к мотивации; – повышают ясность процессов за счет анализа данных; – упрощают управление персоналом.	– могут вызывать чувство наблюдения, подрывая доверие сотрудников; – требуют развитой IT-инфраструктуры и квалифицированного персонала.	Amazon, Сбер
Персонализированные карьерные траектории	– способствуют устойчивой приверженности компании; – поддерживают профессиональный рост через индивидуальные планы развития.	– не привлекают сотрудников, нацеленных на сиюминутные выгоды; – требуют длительного времени для реализации	МТС
Инновационные образовательные программы	– укрепляют профессиональные навыки; – повышают лояльность через перспективы обучения и карьерного роста.	– связаны с высокими затратами и длительным периодом реализации; – не мотивируют сотрудников, не заинтересованных в развитии.	Apple, Росатом

Источник: составлено авторами.

Проанализировав все подходы к построению системы мотивации современной организации, авторы пришли к выводу, что в современных организациях наиболее эффективна гибридная модель, которая

будет сочетать в себе различные элементы материальных и нематериальных форм. Она будет основываться на гибких формах занятости и других условиях труда, и на индивидуальной модели карьерного роста. В качестве базисной основы модели выступают цифровые технологии, которые в организации должны варьироваться от социальных групп в мессенджерах до более серьезных платформ, посредством которых каждый работник постоянно взаимодействует с работодателем. Сердцевиной такой модели является принцип мотивационного воздействия через развитие, основанного на геймификации (рис. 1).



Рис. 1. Гибридная модель мотивации

Источник: составлено авторами.

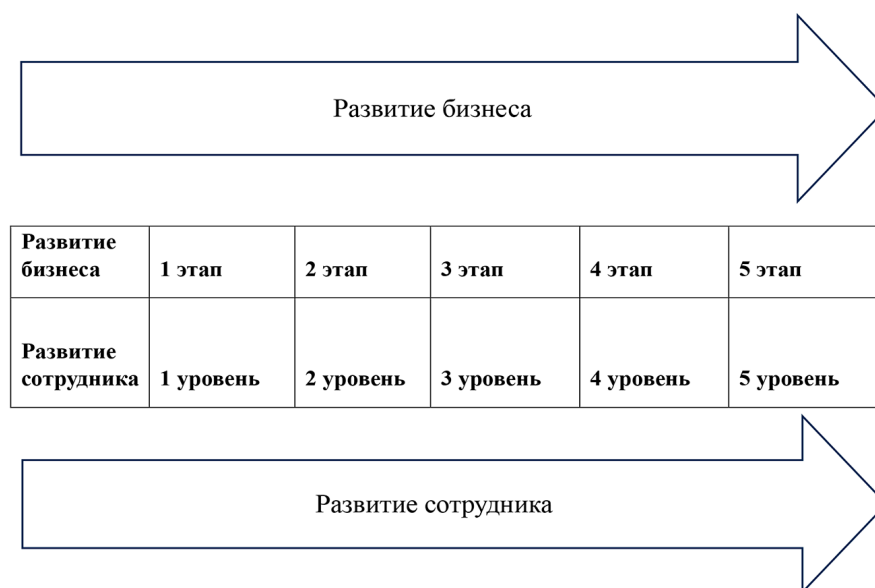


Рис. 2. Синхронная модель развития бизнеса и сотрудника в нем

Источник: составлено авторами.

Представленная инновационная модель мотивации базируется на концепции: сотрудник развивается синхронно с бизнесом. Бизнес проходит этапы своего развития и сотрудник точно так же (рис. 2). Условия перехода с уровня на уровень коррелируются с целями организации и трансформируются в конкретные условия для работника на каждом этапе. Работник стремится попасть на более высокий уровень, и, при этом, он своими усилиями способствует переходу организации на другой этап. Подобный механизм воздействия на работника достигается посредством геймификации.

Геймификация – это, по-сути, присвоения работнику нового уровня или звания или статуса. Более высокий уровень содержит лучшие условия труда по сравнению с нижестоящим и несет не только материальные выгоды, но и нематериальный мотивационный эффект. Сам Стив Джобс говорил о том, что, если «мы называем сетевого администратора «гением» за его реальные достижения, то это создает у него огромные дополнительные стимулы к продвижению» [11].

Многие авторы ассоциируют геймификацию только с нематериальными факторами, однако мы считаем, что ее эффективность может быть достигнута только посредством гибридной модели сочетания материальных и нематериальных составляющих.

Обратимся к методу соотнесения работников с уровнями при геймификации. Конечно, такой метод должен быть максимально прозрачным и простым, чтобы он был понятен любому работнику.

Мы предлагаем метод соотнесения работников с уровнями на основании замера четырех параметров, на практике любая организация может использовать их любое количество. Шкалу отнесения к уровням мы разбили на диапазоны в интервале от 0 до 1. Каждый параметр работника замеряется при помощи какого-либо инструмента, а затем делится на максимально возможную оценку. Далее все результаты суммируются и получается балл работника для соотнесения с какой-либо группой. Схематично механизм представлен в таблице 3.

В таблице представлено четыре показателя: анкетирование, тестирование, оценка проектной деятельности, прохождение обучающих курсов. Каждый показатель замеряется, а затем соотносится с максимально возможным. Например, анкетирование оценивается по пятибалльной шкале, поэтому количество баллов конкретного сотрудника делится на максимально возможный балл. Также, оцениваются и другие показатели. Обучающие курсы – это параметр, который рассчитывается путем деления количества пройденных курсов работником на максимально возможное количество курсов, которое мог бы пройти работник за рассматриваемый период.

Итоговый балл для сотрудника рассчитывается, как среднеарифметическое баллов по четырем параметрам. Далее полученный балл соотносится с диапазоном значений по какому-либо уровню (столбец 3 табл. 3).

Таблица 3

Механизм расчета показателей уровня работника

Параметры:	Расчет итогового балла:	Определение уровня сотрудников
Результаты анкетирования сотрудников	Анкетирование (а): $4/5 = 0.8$	Для интеграции данных каждый показатель приводится к единой шкале (например, от 0 до 1): уровень 1: от 0 до 0.2 уровень 2: от 0,2 до 0.4 уровень 3: от 0,4 до 0,6 уровень 4: от 0,6 до 0,8 уровень 5: от 0,8 до 1
Результаты тестирования	Тестирование (т): $85/100 = 0.85$	
Оценка выполненных проектов	Оценка проекта (о): $8/10 = 0.8$	
Данные из системы обучения и развития	Курсы (к): (предположим, что максимальное количество курсов, которое мог пройти сотрудник – 5) $2/5 = 0.4$ Итоговый балл для сотрудника: $(a + t + o + k) / 4$.	

Источник: составлено авторами.

Далее, целесообразно остановиться на организационно-управленческом механизме внедрения инновационных механизмов мотивации в систему управления персоналом.

Дело в том, что при существующей институциональной среде российских компаний внедрить данный подход будет сложно. Этому будут препятствовать следующие факторы:

Во-первых, законодательство в трудовой сфере. В российском трудовом праве действуют коллективные договора, положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, которые не могут отражать гибкие модели организации труда, которые индивидуально подстраиваются под каждого работника. В этом случае нормативно-правовые акты должны носить рамочные условия, а реальные достижения, и, соответствующие им преференции, должны отслеживать цифровые технологии, которые призваны выступать базисом предлагаемой модели.

Во-вторых, в соответствии с известной теорией мотивации Дж. Адамса, на практике сотрудники будут сравнивать свои достижения, и, соответственно, оплату с другими, и могут возникать недовольства [12]. Для решения данной проблемы внедряемые цифровые технологии должны иметь пространство, где будут отражены реальные достижения каждого.

Предлагаемая система должна находиться под постоянным мониторингом менеджмента организации. В этом случае необходимы постоянные встречи с коллективом, а также совещания, нацеленные на обратную связь с руководством.

Выводы

В современных условиях к наиболее эффективным формам мотивации относятся: геймификация, гибкие формы занятости и условий труда, гибкие системы оплаты, индивидуальная траектория карьерного роста.

Наиболее эффективной системой мотивации является гибридная гибкая модель, основывающаяся на разных элементах, в основе которой положен принцип развития индивида совместно с компанией по разным уровням или этапам.

Для соотнесения работника с соответствующим уровнем в системе геймификации необходимо рассчитывать конкретные измеримые показатели. В качестве механизма расчета может выступать соотнесение реальных значений по измеряемому параметру работника с максимально возможными значениями.

Внедрение инновационных форм мотивации потребует новых подходов к составлению коллективных договоров и положений по оплате труда. При индивидуализированном подходе к мотивации такие документы будут носить рамочный характер и отражать только общие принципы системы.

Литература

1. Коттер Д.П. Впереди перемен / Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2003. 237 с.
2. Пинк Д.Х. Драйв Что на самом деле нас мотивирует. Альпина Бизнес. 2023. 213 с.
3. Бояцис Р., МакКи Р., Гоулман Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Альпина Паблишер. 2019. 315 с.
4. Хэмел Г. Гуманократия: Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее. Альпина паблишер. 2021. 225 с.
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Инфра-М. 2024. 352с.
6. Захаров Н.И. Поведенческая экономика, или почему в России хотим как лучше, а получается, как всегда. Инфра-М.2025. 213с.
7. Ковалев В.И. Социально-психологическая оценка персонала. Юнити. 2023. 235 с.
8. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М: Изд-во ЭКМОС, 2021. 351 с.
9. Любко Е. Геймифицированная мотивация сотрудников: на что способна и где бессильна. [Электронный ресурс]. URL: <https://netology.ru/blog/02-2020-geimifikatsiya> (дата обращения: 10.10.2025).
10. Что такое геймификация и как она используется в HR. Комплексная HR-платформа «Моя команда». [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aalwjbieb2o.xn--plai/blog/stati/gejmifikaciya-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 10.10.2025).
11. HR-портал. Руководство Стива Джобса по манипулированию людьми и получению от них всего, чего вы хотите. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/story/rukovodstvo-stiva-dzhobsa-po-manipulirovaniyu-lyudmi-i-polucheniyu-ot-nih-vsego-chego-vy> (дата обращения: 10.10.2025).
12. Adams J.S. Toward an understanding of inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. V. 67. P.422-436.

УДК 347.778

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Е.Г. Сподарева

Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт научно-технической информации»,
Донецк, email: spodareva_inti@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется роль управленческих решений в сфере интеллектуальной собственности на региональном уровне в условиях федеративного устройства Российской Федерации, подчеркивая необходимость адаптации федеральных инициатив к локальным экономическим и инновационным особенностям. Особое внимание уделяется трехсторонним соглашениям между Минэкономразвития, Роспатентом и региональными властями, которые способствуют выявлению точек роста, обучению специалистов и цифровизации процессов. Рассматриваются рекомендации Роспатента по созданию инфраструктуры для регистрации, защиты и коммерциализации объектов интеллектуальной собственности, а также федеральная экспертная поддержка. Выделяются ключевые проблемы: дефицит квалифицированных кадров, низкая культура патентования и проблемы интеграции новых регионов, что требует гармонизации нормативно-правовой базы. Предлагается комплексный подход к стратегиям развития интеллектуальной собственности на основе межотраслевого баланса, солидарной экономики и мониторинга показателей инновационной активности, с учетом глобализации и цифровизации. В заключение подчеркивается, что эффективное управление интеллектуальной собственностью выступает драйвером технологического и устойчивого экономического роста регионов.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность; регион; региональная политика; нормативно-правовая база; региональное управление; система управления; Роспатент.

MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF INTELLECTUAL PROPERTY AT THE REGIONAL LEVEL

E.G. Spodareva

The Federal State Budgetary Scientific Institution «Institute of Scientific and Technical Information», Donetsk,
email: spodareva_inti@mail.ru

Abstract. The article analyzes the role of management decisions in the field of intellectual property at the regional level within the federal structure of the Russian Federation, emphasizing the need to adapt federal initiatives to local economic and innovative characteristics. Particular focus is placed on tripartite agreements involving the Ministry of Economic Development, Rospatent, and regional authorities, which promote the identification of growth opportunities, specialist training, and the digitalization of processes. Rospatent's recommendations on establishing infrastructure for the registration, protection, and commercialization of intellectual property objects are examined, along with federal expert support. Key challenges are highlighted: shortage of qualified personnel, low patenting culture, and integration issues for new regions, necessitating harmonization of the legal framework. A comprehensive approach to intellectual property development strategies is proposed, grounded in intersectoral balance, solidarity economy principles, and monitoring of innovation activity indicators, while accounting for globalization and digitalization. In conclusion, effective intellectual property management is underscored as a driver of technological and sustainable economic growth in the regions.

Keywords: intellectual property; region; regional policy; legal framework; regional management; management system; Rospatent.

Дата поступления статьи в редакцию: 01.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

В условиях федеративного устройства Российской Федерации управление интеллектуальной собственностью на региональном уровне приобретает особую значимость. Регионы, как субъекты РФ, разрабатывают собственные стратегии, адаптированные к локальным экономическим, научным и инновационным особенностям, что позволяет эффективно интегрировать федеральные инициативы в местные реалии. По данным Федерального института промышленной собственности, ключевыми инструментами становятся трехсторонние соглашения между Минэкономразвития, Роспатентом и региональными властями, направленные на выявление точек роста, обучение специалистов и цифровизацию процессов

[6;8], а также создание Центров поддержки инноваций и внедрение пилотных проектов развития сферы интеллектуальной собственности в регионах. Такие инструменты не только усиливают защиту прав на интеллектуальную собственность, но и способствуют коммерциализации изобретений, повышая конкурентоспособность регионов в национальной и мировой экономике. Для таких субъектов, как Донецкая и Луганская Народные Республики, подобные соглашения особенно важны. Они способствуют созданию правовой базы и цифровых платформ, обеспечивающих экономическую интеграцию и развитие эффективных систем управления интеллектуальной собственностью, которые служат драйверами технологического развития и укрепления суверенитета.

Цель исследования

Обосновать роль управленческих решений в формировании и реализации эффективной региональной политики в сфере интеллектуальной собственности для стимулирования инновационной активности и устойчивого развития.

Результаты исследования и их обсуждение

Региональное управление интеллектуальной собственностью строится на Рекомендациях по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации в регионах Российской Федерации, разработанных Федеральной службой по интеллектуальной собственности и Министерством экономического развития для поддержки развития данной сферы [2].

Федеральные органы, в том числе и Роспатент, предоставляют экспертную поддержку, включая семинары и консультации, что позволяет регионам адаптировать национальные стандарты к локальным нуждам.

Одним из приоритетных решений является формирование стратегий развития интеллектуальной собственности, интегрированных в социально-экономическое развитие региона, что предполагает учет региональных исследований для синхронизации с федеральными планами научно-технического развития, налоговые преференции и субсидии, кредитование под залог интеллектуальной собственности с низким процентом, гранты и налоговые вычеты. Все эти мероприятия усиливают трансфер технологий и развитие сферы интеллектуальной собственности [9].

В контексте интеллектуальной собственности регулирование этой сферы предполагает создание и применение правил, защищающих права авторов (рис. 1), а её управление на региональном уровне должно основываться на организации инфраструктуры, которая в полной мере обеспечит реализацию таких правил и принятие эффективных управленческих решений (рис. 2) [4].

Основными вызовами для регионов остаются:

- дефицит квалифицированных специалистов;
- низкий уровень культуры;
- недостаточное внимание средств массовой информации к развитию сферы интеллектуальной собственности [3;7].

Однако общий рост заявок на патенты в Российской Федерации подчеркивает потенциал, что требует гармонизации нормативно-правовых актов [6;7].

Система управления интеллектуальной собственностью – это комплексный процесс, который регулирует отношения между участниками создания и использования объектов интеллектуальной собственности. Она включает государственную регистрацию для закрепления прав, устанавливает причинно-следственные связи для защиты интеллектуальных прав правообладателей, а также сочетает формальные и неформальные правила. Это обеспечивает организацию и самоорганизацию процессов, охватывающих весь жизненный цикл объектов интеллектуальной собственности [5].

На региональном уровне нет единой структуры управления интеллектуальной собственностью. Управление реализуется через различные органы исполнительной власти субъектов РФ, а Роспатент координирует через в каждом субъекте назначенного ответственного представителя. Однако регионы могут создавать специализированные организации для поддержки интеллектуальной собственности.

Компетенции федеральных органов исполнительной власти в сфере интеллектуальной собственности выявляет их крайнюю фрагментарность, разрозненность и узкую направленности на управление конкретными вопросами в сфере интеллектуальной собственности. Отсутствие закрепленных полномочий по формированию государственной политики в сфере интеллектуальной собственности за конкретным органом, а также механизмы координации их деятельности, провоцирует дублирование административных функций, несогласованное нормативно-правовое регулирование, а также затрудняет эффективный контроль и надзор за охраной, защитой и использованием объектов интеллектуальной собственности [5].

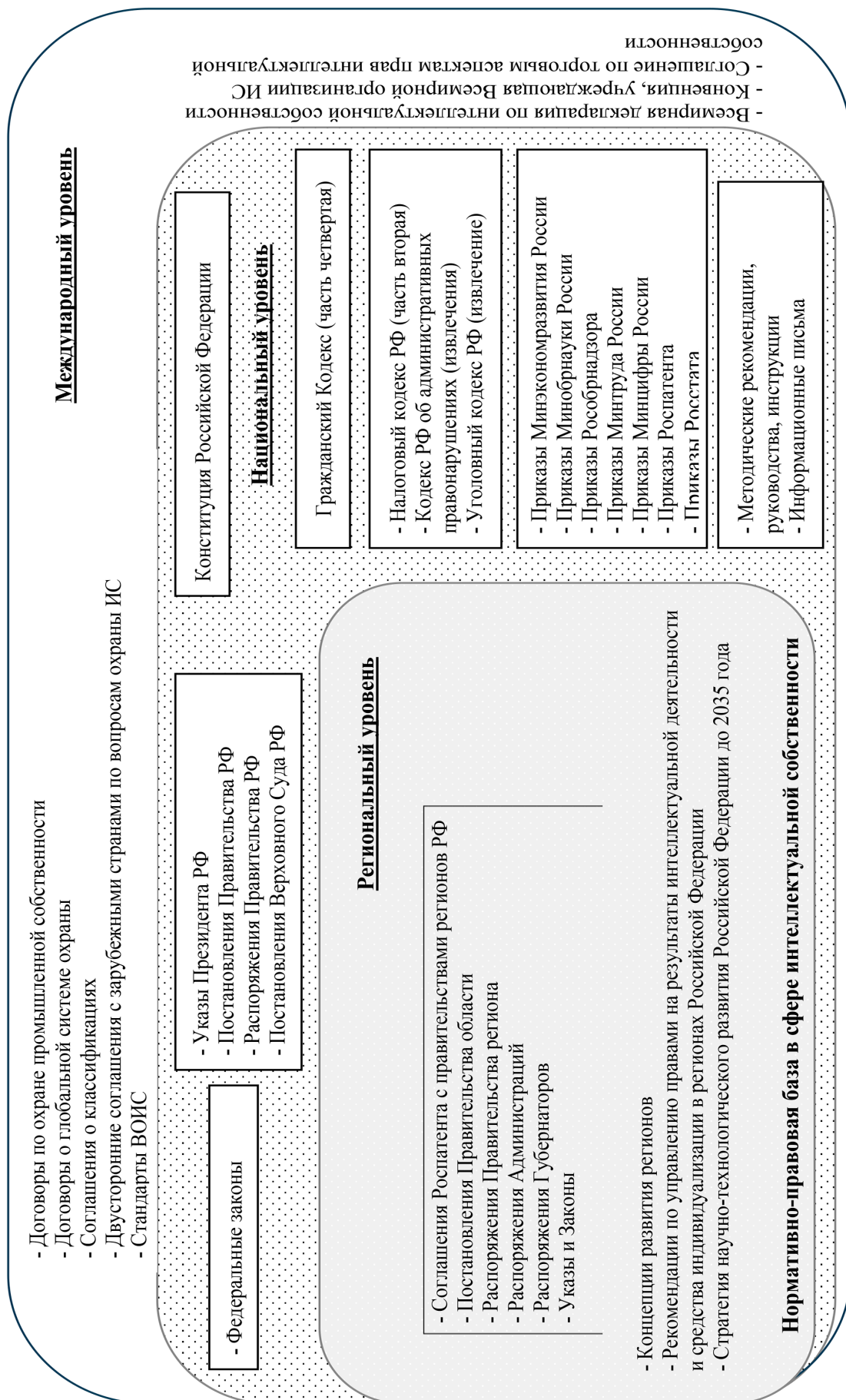


Рис. 1. Нормативно-правовая база регулирования интеллектуальной собственности в регионах Российской Федерации

Источник: составлено на основе [1].



Рис. 2. Система органов управления в сфере интеллектуальной собственности в регионах Российской Федерации

Государственная политика в области интеллектуальной собственности заключается в совершенствовании имеющихся возможностей, создании механизмов их реализации в системе конкретных мер по повышению конкурентоспособности отечественного производства, полноценного импортозамещения, а также развития приоритетных направлений развития отечественной экономики [5].

Для формирования предложений по совершенствованию управления интеллектуальной собственностью в регионах, необходимым является проведение анализа региональных показателей развития науки и инноваций, к которым относятся:

- коэффициент изобретательской активности, представляющий собой количество поданных заявок на выдачу патентов на изобретение и полезную модель на 10 000 человек населения;
- численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками;
- внутренние затраты на научные исследования и разработки;
- используемые передовые производственные технологии в регионе;
- организации, выполнявшие научные исследования и разработки в регионе;
- уровень инновационной активности организаций [4];
- объем налоговых поступлений в бюджет от реализации продукции, произведенной с использованием региональных наукоемких технологий;
- соотношение объема реализации региональной наукоемкой продукции и объема закупок аналогичной иностранной продукции;
- доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в валовом внутреннем продукте [3].

Кроме того, управленческие решения в сфере интеллектуальной собственности на региональном уровне должны учитывать современные вызовы действительности:

- региональная специфика развития интеллектуальной собственности исключает возможность применения единых методик и подходов при решении задач управления;
- общенациональному прогрессу и развитию сферы интеллектуальной собственности будет способствовать регулярный мониторинг, ответственность и информированный контроль за формированием рынка интеллектуальной собственности со стороны главы (губернатора) каждого региона с последующей отчетностью перед Министерством экономического развития Российской Федерации;
- разработка региональной стратегии управления интеллектуальной собственностью должна базироваться на методологических принципах межотраслевого баланса и солидарной экономики при проведении оценки эффективности предложенных методов на временном периоде не менее пяти лет;
- для точной оценки эффективности методик управления интеллектуальной собственностью в региональном контексте рекомендуется провести комплексное научное исследование, фокусирующееся на корреляции управленческих стратегий с экономической спецификой субъектов Российской Федерации;
- глобализация рынков товаров, работ и услуг влечет за собой расширение потребности в правовой охране объектов интеллектуальной собственности за рубежом и расширение механизмов международной охраны интеллектуальной собственности;
- необходимость разработки механизмов защиты исключительных прав в цифровой среде в связи с ростом и постоянным совершенствованием информационных технологий [5].

Кроме того, задачи формирования системы управления интеллектуальной собственностью должны быть вписаны в цели проектного финансирования в рамках развития приоритетных отраслей промышленности в отдельных регионах и страны в целом, но для этого на постоянной основе необходимо проведение в каждом регионе углубленных патентных исследований [6].

Выводы

Таким образом, интеллектуальная собственность является мощным инструментом для технологического и экономического роста регионов, но её результативность зависит от грамотной государственной политики, развития инфраструктуры, эффективного государственного регулирования и управления на региональном уровне.

Управленческие решения в сфере интеллектуальной собственности на уровне регионов выступают мощным стратегическим инструментом для инновационного роста, который сочетает в себе федеральную поддержку и локальные инициативы. От соглашений и стратегий до инфраструктуры и коммерциализации, эти решения превращают интеллектуальную собственность в актив для устойчивого развития. Регионам стоит инвестировать в цифровизацию и образование, чтобы реализовать потенциал, особенно в условиях глобальных трендов 2025 года, а активное участие в партнерствах с Роспатентом обеспечит не только защиту, но и лидерство в инновационной экономике.

Литература

1. Федеральная служба по интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс]. URL: <https://rospatent.gov.ru> (дата обращения: 20.10.2025).
2. Рекомендации по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации в регионах Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/regions> (дата обращения: 20.10.2025).
3. Мазилев Е.А., Давыдова АА Научно-технологическое развитие России: оценка состояния и проблемы финансирования // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. №5. С. 55-73. DOI: 10.15838/esc.2020.5.71.3 EDN: LONQKB.
4. Раттур Е.В. Управление интеллектуальной собственностью в регионе // Всероссийский научно-аналитический журнал. Вестник уральского института экономики, управления и права. 2020. № 4. С. 18-26. EDN: TIWTAK.
5. Минбалеев А.В. Система государственного управления в сфере интеллектуальной собственности // Вестник ЮУрГУ. Серия «Право». 2016. Т. 16, № 3. С. 112-115. DOI: 10.14529/law160319 EDN: WMULYZ.
6. Иванова М. Г. Новые подходы к управлению интеллектуальной собственностью в субъектах Российской Федерации // Вестник ФИПС. 2024. Т. 3, № 3 (9). С. 292-298. EDN: XKLURK.
7. Бывшев В.И., Писарев И.В., Губенко Д.В. Оценка развития сферы интеллектуальной собственности в регионах Российской Федерации и формирование методологических подходов // Управление наукой и наукометрия. 2023. Т. 18, № 1. С.30-62. DOI: 10.33873/2686-6706.2023.18-1.30-62 EDN: NDACFZ.

8. Зубов Ю.С., Неретин О.П. Роспатент в управлении региональным развитием в парадигме развития сферы интеллектуальной собственности // Управление наукой и наукометрия. 2022. Т. 17, № 1. С. 67-81. DOI: 10.33873/2686-6706.2022.17-1.67-81 EDN: TKNFNS.

9. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402280003> (дата обращения: 20.10.2025).

УДК 004.451.5:336.722.8

ДАТАЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНОЙ СИСТЕМОЙ

И.В. Стешенко, Н.Э. Тарусина

Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Донецк, email: ira-st9@rambler.ru

Аннотация. Рассматривается эффективность внедрения датацентричного подхода в денежной системе, проводится сравнительный анализ традиционного и датацентричного методов, предлагается коэффициент расчёта оценки эффективности применения датацентричного подхода по параметру затрат для работы с данными.

Ключевые слова: денежная система, датацентричный подход, управление, качество данных, сбор данных.

A DATA-CENTRIC APPROACH TO MONEY MANAGEMENT

I.V. Steshenko, N.E. Tarusina

Donetsk Institute of Management is a branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration", Donetsk, email: ira-st9@rambler.ru

Abstract. The article examines the effectiveness of implementing a data-centric approach in the monetary system, conducts a comparative analysis of traditional and data-centric methods, and proposes a coefficient for calculating the effectiveness of using a data-centric approach based on the cost of working with data.

Keywords: monetary system, data-centric approach, management, data quality, and data collection.

Дата поступления статьи в редакцию: 03.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

В настоящее время в мире данные стали основным стимулом развития бизнеса. Концепция датацентричности становится необходимым условием успешной цифровой трансформации и обеспечения конкурентоспособности участников хозяйствования. Датацентричный подход позволяет организациям не только эффективно распоряжаться своими активами, но и адаптироваться к внешней среде, которая создает вызовы традиционным методам управления.

Сегодня современные механизмы сбора и верификации отчётности кредитных организаций обеспечивают структурированное накопление данных и контроль их достоверности. Тем не менее растущие требования хозяйствующих субъектов к оперативности и масштабу доступа к информации обуславливают необходимость внедрения инновационных технологических решений.

В статье рассматриваются альтернативные методики сбора и анализа отчётной и иной информации от кредитных организаций. Их внедрение способно устранить существующие узкие места, обеспечить более высокую скорость и точность получения данных (в том числе массивов больших объёмов), а также снизить административную нагрузку на финансовые учреждения.

Цель исследования

Цель исследования – сформулировать основные показатели эффективности внедрения датацентричного подхода в денежной системе и результаты от его применения.

Для достижения цели были решены следующие задачи: выявить параметры от внедрения датацентричного подхода в денежной системе, качественные, количественные и технические показатели для оценки эффективности датацентричного подхода в управлении денежной системой; определение практических методов оценки; провести сравнительный анализ традиционного и датацентричного методов; получить оценку эффективности внедрения датацентричного подхода по параметру затрат для работы с данными.

Материал и методы исследования

В современной практике сбора банковской отчётности применяется XML-формат, относящийся к концепции Semantic Web. Он задаёт как структуру, так и семантику передаваемых данных. Однако каждая

XML-схема создаётся изолированно, под конкретную форму отчётности, без учёта бизнес-связей между разными формами. Это затрудняет формирование единой взаимосвязанной модели, необходимой для кроссформенного анализа.

Одновременно наблюдается устойчивый рост объёмов передаваемой информации. Так, за семилетний период объём кредитных данных по форме 0409303 («Сведения о ссудах, предоставленных юридическим лицам») увеличился почти вдвое. При этом действующий лимит на размер XML-файлов, направляемых в Банк России, составляет 1 Гб.

Формат XML демонстрирует низкую эффективность при работе с большими массивами данных. Когда объём информации превышает установленный порог, отчёты приходится разбивать на фрагменты перед отправкой. Это ведёт к усложнению процедур подготовки и верификации данных.

В качестве возможного решения проблемы обработки больших массивов данных рассматривается использование формата CSV. На текущий момент он уже задействован при выполнении отдельных запросов Банка России. Однако у классического CSV-формата есть существенные ограничения: это простой текстовый способ передачи значений, который не предусматривает жёстких требований к структуре и составу данных (в отличие от XML). Кроме того, он не позволяет реализовать столь же глубокий контроль качества информации на стороне регулятора.

В работе Алпатов А.Н., Богатыревой А.А. «Формат хранения данных для аналитических систем на основе метаданных и графов зависимостей между CSV и JSON» отмечено, что большие данные, которые используются в системах аналитики, чаще всего передаются в одном из двух форматов: CSV для структурированных и JSON для неструктурированных данных. Формат CSV занимает лидирующие позиции среди способов хранения структурированных данных, извлекаемых из реляционных баз данных. Тем не менее у него есть существенные ограничения. Он не приспособлен для работы со сложными структурами данных и предоставляет минимальные возможности управления метаданными. В свою очередь, применение JSON для обработки больших массивов информации сталкивается с иной проблемой — обеспечением надёжного доступа к метаданным. Без чёткого описания наборов данных их дальнейшее использование становится затруднительным [1].

В работе А.П. Свиридова, И.Л. Кирилюк «Особенности и перспективы использования формата XBRL и дата-центричной отчетности в финансовой сфере России» отмечается, что «... появление формата XBRL, созданного Ч. Хоффманом и развиваемого независимой международной организацией XBRL International Inc., способствовало переходу от форма-центричной к дата-центричной отчетности, так как стандартная отчетность не гарантировала полное и своевременное поступление данных» [2].

Переход в октябре 2025 года Банка России на XBRL-CSV формат для сбора учетно-операционных данных участников хозяйствования, позволит пересылать данные в текстовом формате. Это уменьшит затраты на работу с данными, значительно сократит размер файлов, обеспечит необходимый уровень качества и аналитический потенциал данных.

В 2023 году стартовал процесс перехода к инновационной модели сбора отчётных данных. Ключевой элемент трансформации — разработка как принципиально новых, так и кардинально переработанных форм отчётности в рамках датацентричного подхода.

Существующая система сбора отчётности кредитных организаций демонстрирует ряд системных недостатков:

- ограниченные возможности для углублённого анализа данных;
- замедленные темпы поступления актуальной информации;
- возрастающая административная нагрузка на банки из-за частых корректировок отчётных форм и постоянного расширения перечня запрашиваемых сведений;
- технологические барьеры, присущие применяемым методам сбора данных.

В рамках датацентричного подхода информация обрабатывается не как отдельные отчёты, а как интегрированные наборы данных, связанные единой моделью собираемых данных (ЕМСД) [3].

Характеристики ЕМСД:

- включает методологически выверенные показатели с детализацией, соответствующей требованиям Банка России;
- структурирует данные в датасеты — предметные области, сформированные по бизнескритериям;
- содержит формализованные алгоритмы проверки качества данных;
- реализована в машиночитаемом виде.

Компоненты датацентричного подхода:

1. Описание отчётных требований через датасеты — наборы показателей и их разрезов, объединённых в ЕМСД.
2. Создание датасетов на основе потребностей всех пользователей, а не отдельных бизнесзадач.
3. Динамическое увеличение гранулярности датасетов в зависимости от числа пользователей и аналитических запросов.

4. Внедрение унифицированных НСИ для всех датасетов.

5. Стандартизация процедур контроля качества, включая междатасетовые проверки.

Эффективность внедрения датацентричного подхода оценивается по следующим ключевым параметрам:

1. Снижение регуляторной нагрузки на финансовые организации.
2. Оптимизация затрат на работу с данными.
3. Качество данных и их достоверность.
4. Оперативность получения информации в режиме реального времени.
5. Интеграция систем и устранение дублирования данных.

Для оценки эффективности применяются следующие количественные показатели:

1. Объем сокращенной отчетности в сравнении с традиционными подходами.
2. Время обработки данных от момента получения до анализа
3. Затраты на подготовку отчетности в денежном выражении.
4. Количество устраненных дублирований данных между различными формами.
5. Процент автоматизации процессов сбора и обработки информации.

Эффективность управления оценивается по следующим качественным показателям:

1. Доступность данных для всех заинтересованных подразделений.
2. Качество аналитики и глубина проработки информации.
3. Скорость принятия решений на основе актуальных данных.
4. Уровень интеграции между информационными системами.
5. Соответствие требованиям регулятора по качеству данных.

Техническая эффективность датацентричного подхода определяется следующими показателями:

1. Масштабируемость систем хранения данных.
2. Надежность работы информационных платформ.
3. Производительность обработки данных.
4. Безопасность хранения и передачи информации.
5. Совместимость с существующими системами.

Для комплексной оценки датацентричного подхода применяются следующие практические методы оценки:

1. Мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI).
2. Аудит качества данных и их соответствия стандартам.
3. Тестирование производительности информационных систем.
4. Анализ обратной связи от пользователей системы.
5. Сравнительный анализ с традиционными подходами.

В будущем планируется развитие следующих перспективных направлений методов оценки:

1. Прогнозирование рисков на основе анализа больших данных.
2. Оценка экономической эффективности внедрения датацентричного подхода.
3. Измерение влияния на качество принимаемых решений.
4. Анализ адаптивности системы к изменениям регуляторной среды.
5. Оценка потенциала для дальнейшего развития и масштабирования.

Проведя сравнительный анализ методов оценки датацентричного подхода в управлении денежной системой, следует отметить, что традиционные методы оценки, классические показатели эффективности включают:

1. Анализ динамики валютного курса.
2. Мониторинг индекса потребительских цен.
3. Оценка объема денежной массы.
4. Расчет кредитного мультипликатора.
5. Анализ коэффициента монетизации.

Датацентричные подходы предлагают следующие инновационные методы оценки:

1. По качеству данных:
 - Точность и достоверность информации.
 - Полнота собираемых данных.
 - Актуальность показателей.

2. По эффективности процессов:
 - Скорость обработки данных.
 - Сокращение временных затрат на подготовку отчетности.
 - Минимизация дублирования информации.
3. По экономической эффективности:
 - Снижение затрат на формирование отчетности.
 - Оптимизация ресурсов на хранение данных.
 - Уменьшение регуляторной нагрузки.

Сформулируем преимущества датацентричного метода:

1. Комплексный анализ данных в режиме реального времени.
2. Минимизация ошибок за счет автоматизации процессов.
3. Оптимизация ресурсов при обработке информации.
4. Прогнозирование рисков на основе больших данных
5. Гибкая адаптация к изменениям регуляторной среды.

В таблице 1 приводится сравнительный анализ традиционного и датацентричного методов.

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционного и датацентричного методов

Критерий	Традиционный метод	Датацентричный метод
Скорость получения данных	Замедленная обработка	Реальное время
Точность анализа	Ограниченная	Высокая
Масштабируемость	Низкая	Высокая
Интеграция данных	Фрагментарная	Единая система
Автоматизация	Частичная	Полная

Будущие методы оценки будут включать:

1. Машинное обучение для прогнозирования трендов.
2. Искусственный интеллект для анализа данных.
3. Блокчейн-технологии для обеспечения безопасности.
4. Облачные решения для масштабируемости систем.
5. Интеграция Big Data для комплексного анализа.

В Письме Банка России от 22 ноября 2021 г. № 46-6-1/1652 «Об оптимизации отчетности и переходе на датацентричный подход» говорится, что «... основной задачей при внедрении датацентричного сбора является в упрощении порядка формирования данных и их эффективное использование. Этот подход предполагает интеграцию требований к данным по отдельным формам отчетности, выравнивание уровней детальности данных, унификацию кодов идентификации субъектов, договоров, ценных бумаг и др.» [4].

Внедрение датацентрического подхода к формированию отчетности в банковской сфере создаёт следующие перспективы:

1. Расширенное применение детализированных сведений в различных бизнес-процессах.
2. Индивидуальный подход к каждому показателю с учётом особенностей его расчёта.
3. Повышение надёжности данных за счёт снижения вероятности ошибок.

Данная методология улучшает отчетность, делая её более эффективной и точной.

Указ Центрального банка Российской Федерации от 08.11.2021 г. N 5986-У создает условия для новых форм отчетности, разработанных в датацентричном формате [5]:

– формы 0409053 «Сведения об акционерах (участниках) кредитной организации, лицах, являющихся номинальными держателями акций кредитной организации, а также о лицах, осуществляющих контроль в отношении акционеров (участников) кредитной организации», что разрешит значительно сжать объем вводимой кредитными организациями первичной информации, а также уменьшить сроки изобращения квартальной и годовой отчетности;

– формы 0409071 «Сведения об оценке выполнения кредитными организациями требований к обеспечению защиты информации» для эффективного соблюдения требований для защиты информации и получения сведений об уровне информационной безопасности кредитных организаций;

– формы 0409106 «Отчет по управлению операционным риском в кредитной организации» для соблюдения контроля операционного риска в кредитных организациях и его расчета;

— формы 0409263 «Сведения о трансграничных операциях с использованием электронных средств платежа» для формирования статистики импорта и экспорта оплачиваемых электронными средствами платежа (далее — ЭСП) товаров и услуг; определения направлений применения ЭСП при совершении трансграничных операций в разрезе категории держателей ЭСП.

Также создаются мероприятия по улучшению Методических рекомендаций по унификации подходов к формированию в кредитных организациях исходных данных для представления в Банк России отчетных данных по отдельным предметным областям (от 28.11.2017 N 31— МР).

Рассмотрим эффективность внедрения датацентричного подхода, который учитывает затраты участников хозяйствования для работы с данными. Предлагается рассчитывать коэффициент оценки эффективности применения датацентричного подхода для работы с данными участниками хозяйствования денежной системы по следующей формуле:

$$КЭДП = \frac{K_1 \cdot Z_1 + \dots + K_n \cdot Z_n}{Z},$$

где КЭДП — коэффициент оценки эффективности применения датацентричного подхода для работы с данными участниками хозяйствования денежной системы;

$K_1, K_2, \dots, K_n$ — корректирующие коэффициенты затрат участников хозяйствования, $0 \leq K_i \leq 1$, $i = 1, \dots, n$;

n — количество участников хозяйствования;

$Z_1, Z_2, \dots, Z_n$ — количество затрат каждого участника хозяйствования денежной системы для работы с данными;

Z — общее количество затрат всех участников хозяйствования денежной системы.

Предложенная модель, отражает затраты каждого экономического участника хозяйствования в отдельности для работы с данными. В связи с этим эффективность применения датацентричного подхода сведется к сокращению времени на получение данных и работы с некорректными данными; решению инцидентов с данными; переобучению персонала; освобождению времени пользователя; поиску дополнительных data-инженеров на рынке трудоустройства; сокращаются трудозатраты.

В процессе исследования использованы следующие методы: общие методы научного познания: анализа и синтеза, индукции.

Результаты исследования

В процессе исследования цель статьи достигнута и были решены следующие задачи, а именно: выявлены параметры от внедрения датацентричного подхода в денежной системе, качественные, количественные и технические показатели для оценки эффективности датацентричного подхода в управлении денежной системой; определены практические методы оценки; проведен сравнительный анализ традиционного и датацентричного методов; получена оценка эффективности внедрения датацентричного подхода по параметру затрат для работы с данными.

Также в процессе исследования было выявлено, что в условиях цифровой трансформации экономики традиционные методы управления денежными потоками претерпевают существенные изменения. Эти методы характеризуются: ручным сбором и обработкой данных, отсутствием интеграции между системами, высокой вероятностью ошибок, замедленной реакцией на изменения, значительными трудозатратами. Значительный рост объемов данных требует новых подходов к их обработке и анализу. Датацентричные методы демонстрируют автоматизацию процессов сбора данных, единую систему хранения информации, мгновенную обработку запросов, прогнозирование тенденций, оптимизацию ресурсов.

Таким образом, переход к датацентричной модели управления денежной системой становится неизбежным в условиях цифровой экономики. Комплексная оценка эффективности таких подходов позволяет оптимизировать процессы и принимать более взвешенные управленческие решения на основе достоверных данных в режиме реального времени.

Выводы

Переход на датацентричный сбор информации от кредитных организаций и созданию единой модели данных позволит выработать решения по организации сбора информации, а также оптимизации нагрузки на кредитные организации при сборе сведений о ссудах физических лиц на основе шаблонов типовых запросов.

Переход на датацентричный сбор данных от субъектов хозяйствования — это долгосрочная перспектива Центрального банка. С целью сокращения избыточной нагрузки на кредитные организации в дальнейшем происходит постепенный подход к внедрению сбора отчетности на основе модели данных. В этой связи разработка единой модели и внедрение датацентричного подхода будет вестись по приоритетным предметным областям.

Внедрение датацентричной модели обеспечивает централизованное хранение финансовых данных, единые стандарты обработки финансовой информации, автоматизацию процессов и оптимизацию ресурсов между участниками хозяйствования, повышение точности принятия решений при управлении денежной системой.

Литература

1. Алпатов А.Н., Богатырева А.А. Формат хранения данных для аналитических систем на основе метаданных и графов зависимостей между CSV и JSON // Программные системы и вычислительные методы. 2024. № 2. [Электронный ресурс]. URL: https://nbpublish.com/Hbrary_read_article.ptp?id=70229 (дата обращения: 25.10.2025). DOI: 10.7256/2454-0714.2024.2.70229 EDN: TVEPRE.
2. Свиридов А.П., Кирилук И.Л. Особенности и перспективы использования формата xbrl и дата-центричной отчетности в финансовой сфере России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 3. С. 126-143. DOI: 10.52180/2073-6487_2022_3_126_143 EDN: GKRWJX.
3. Центральный банк Российской Федерации. Совершенствование сбора отчетности кредитных организаций. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/183159/Consultation_Paper_03102025.pdf (дата обращения: 25.10.2025).
4. Письмо Банка России «Об оптимизации отчетности и переходе на датацентричный подход» от 22 ноября 2021 г. № 46-6-1/1652. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403008211/> (дата обращения: 25.10.2025).
5. Указание Центрального банка Российской Федерации о внесении изменений в указание Банка России от 8 октября 2018 года № 4927-у «О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/403211118/> (дата обращения: 25.10.2025).

УДК 336.04

ПРОБЛЕМЫ ДИНАМИКИ КОНВЕРГЕНЦИИ ЦЕН В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Е.В. Стрельников

ФГБОУ ВО «УрГЭУ-СИНХ», Екатеринбург, email: Strelnikoff76@nail.ru

Аннотация. В работе исследуется проблема динамики роста цен на потребительские товары по ряду факторов. Проведен анализ динамики изменения цен на текущие продовольственные товары, спрос на которые не эластичен. В статье проведено исследование сходимости региональных индексов повышения цен на продовольственные товары, проведено сравнение с общероссийским уровнем цен, сделан вывод о не только повышении цен, но и о их замедлении и снижении на определённые группы товаров. В статье также рассчитана матрица взаимного влияния факторов роста цен. В результате проведённого анализа к факторам, которые содержатся в структуре долей/весов товаров, которые используются при расчёте уровня инфляции, как на региональном, так и федеральном уровне сделаны выводы о сходимости/конвергенции процесса инфляции в динамике.

Ключевые слова: инфляция, конвергенция инфляции, таргетирование, управление инфляционными процессами в экономике, конвергенция, конвергенция цен, сходимость цен в экономике, динамика падения цен.

PROBLEMS OF PRICE DYNAMICS CONVERGENCE IN THE RUSSIAN ECONOMY

E.V. Strelnikov

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "UrGEU-SINH", Yekaterinburg, email: Strelnikoff76@nail.ru

Abstract. The paper examines the problem of the dynamics of price growth for consumer goods in a number of factors. The analysis of the dynamics of price changes for current food products, the demand for which is not elastic. The article examines the convergence of regional indices of food price increases, compares them with the national price level, and concludes that prices are not only rising, but also slowing down and decreasing for certain groups of goods. The article also calculates a matrix of the mutual influence of price growth factors. As a result, of the analysis, conclusions on the convergence/convergence of the inflation process in dynamics are drawn, regarding the factors contained in the structure of the shares/weights of goods that are used in calculating the inflation rate at both the regional and federal levels.

Keywords: inflation, convergence of inflation, targeting, management of inflationary processes in the economy, convergences, convergence of prices, dynamics of falling prices.

Дата поступления статьи в редакцию: 19.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Динамика изменения цен в экономике России находится в последнее время в центре всеобщего внимания. Это касается, как внимания со стороны представителей власти и/или общественности, так и внимания со стороны научного сообщества. В последнее время ряд учёных-экономистов выделяют отдельные типы/подтипы инфляции, связанные с ростом цен на отдельных сегментах товарного потребительского рынка. В недавнем прошлом такая инфляция представителем ЦБР была названа в качестве потребительской инфляции. Одним из составляющих сегментов потребительской инфляции можно выделить продовольственную инфляцию, которая связана, в первую очередь, с ростом цен на продовольственные товары. В свою очередь изменение цен на продовольственные товары, вернее их повышение, т.е. динамика в рамках инфляционного процесса имеет свои специфические особенности. Например, цены на продовольствие могут зависеть от двух групп факторов:

— объективные факторы, связаны с уровнем макроэкономической стабильности, от динамики и структуры денежного предложения, от иных факторов, влияющих на устойчивость экономики;

— субъективные факторы, это урожайность по определённым видам с/х товаров, динамика спроса и предложения на определённые виды товаров, уровень локализации и/или монополизации рынков, соотношение и влияние факторов спроса и предложения как на локальный, так и на федеральный рынок продовольствия.

Кроме того, на динамику и периодичность возникновения инфляционных процессов в экономике особое влияние оказывает резкое изменение курса рубля по отношению к курсу иностранной валюты, процентных ставок, уровня и динамики ключевой ставки в экономике [1]. В данном случае мы можем наблюдать не только и не столько увеличение годовых темпов инфляции, но и неравномерное увеличение цен на определенные группы товаров, исходя из региональной специфики отдельных как субъектов федерации, так и муниципальных образований.

Как таковая конвергенция инфляционных процессов в экономике между инфляцией в стране и инфляцией в регионах имеет различные тенденции, где-то региональная инфляция ускоряется по отношению к инфляции в стране, где-то, можно наблюдать противоположный процесс [5].

В любом случае процесс взаимного проникновения/влияния инфляции на различные территории имеет место быть, и он должен быть изучен более детальным и подробным образом.

Материалы и методы исследования

Информационную базу исследования составили данные по динамике отклонения ряда региональных индексов потребительских цен в рамках выборки по ценам на продовольственную продукцию. Кроме того, интерес вызывает не факт отклонения, сближения и/или расхождения цен на определённые группы товаров, интересным видится структура этого отклонения. В качестве критерия были использованы размеры этого отклонения от общероссийского ИПЦ по соответствующей группе товаров. Но более интересную картину показывают данные по нескольким регионам нашего государства. Так, например, существует ряд регионов, где цены на определённые группы товаров/услуги имеют явное отклонение, по сравнению с подобными ценами в целом по стране. Например, в республике Тыва и республике Удмуртия, подобные отклонения также очевидно можно увидеть в Камчатском крае и в некоторых регионах Северного Кавказа, например, Северная Осетия, Дагестан. В данном аспекте, сходимость показателя инфляции составляет 7-15% от среднего показателя по приросту инфляции.

Однако, наиболее расхожие показатели можно увидеть в Чукотском автономном округе — порядка 28,6%, в республике Дагестан — 26,7%, республике Ингушетия — 26,6%. Это может указывать на малую сходимость товаров, также это может свидетельствовать о низкой конвергенции и/или сходимости инфляционных потоков на региональном и федеральном уровнях.

Результаты исследования

В рамках представленного исследования необходимо сделать пояснения в отношении методологических особенностей. Так методология определения/измерения инфляции заключается в измерении/определении уровня, значения сходимости объемов региональной инфляции и уровне или значении цен на определённые товары на уровне всей страны [3]. Многие учёные-экономисты отмечают, что уровень инфляции, точнее инфляционный дифференциал, определяется как совокупность отклонений инфляционных показателей, рассчитанных на основе различий между территориальными единицами, где измеряются соответствующие индикаторы инфляции. В частности, размер инфляции можно рассчитать по следующей формуле:

$$Y_{i,t} = \varphi Y_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t}, \quad (1)$$

где $\varphi Y_{i,t-1}$ — инфляционный дифференциал, определяемый как отклонение инфляции в отдельной местности, территориальном образовании от инфляции в целом по всей стране.

В свою очередь, общий показатель сходимости инфляционных процессов в экономике должен варьироваться в следующем диапазоне:

$$Y_{i,t} = \varphi Y_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t}, \quad (2)$$

В частности, сходимость региональной инфляции предполагает то, что инфляционные значения, т.е. дифференциалы региональной части инфляции и общего показателя инфляции, должны с течением времени уменьшиться, что предполагает значение коэффициента в следующем диапазоне:

$$|\varphi| < 1, \quad (3)$$

В рассматриваемом случае сходимость в конвергенции получаемых результатов во многом носит аналитический и расчётный характер, например, при процедуре тестирования, которая также носит не статичный и динамичный характер. Подобная характеристика становится очевидной, если рассмотреть инфляционный процесс, в виде переменной постоянного и/или переменного прироста.

Переменная прироста может рассчитываться по следующей формуле:

$$\Delta Y_{i,t} = Y_{i,t} - Y_{i,t-1} \quad (4)$$

Если мы будем рассматривать инфляцию в этом контексте, т.е. и как процесс прироста цен в экономике, в котором базисным приростом будет изменение общей страновой инфляции, которая приращается изменением цен в регионах страны, то в данном случае инфляционный процесс можно представить в виде следующего уравнения:

$$\Delta Y_{i,t} = Y_{i,t} - Y_{i,t-1}, \quad (5)$$

где $\Delta Y_{i,t}$ – некий инфляционный дифференциал, который показывает пророст цен в экономике во временной динамике на какие-то равные временные промежутки;

$Y_{i,t}$ – прирост цен в экономике в первоначальный временной период;

$Y_{i,t-1}$ – прирост цен в экономике с временным сдвигом/изменением $-/+1$.

Также можно представить инфляционный процесс в рамках альтернативного варианта, на примере рассматривать изменения цен в экономике как процесс изменения цен/прироста на величину некоего коэффициента $\varepsilon_{i,t}$. (3)

Так $Y_{i,t}$ данное значение нам может показать процесс уже затухания цен на различные товары в экономике. Процесс постепенного затухания цен в экономике мы можем представить в виде отдельного множителя, который может быть представлен следующим образом:

$$\Delta Y_{i,t} = yY_{i,t} + \varepsilon_{i,t}, \quad (6)$$

При изучении инфляции в рамках рассмотрения индекса – дефлятора ВВП и индексной составляющей по всем иным регионам можно рассматривать этот процесс с использованием гипотезы Левина-Лина [10, 12]:

$$Y_{i,t} = ipc\_mom_{i,t} - ipc_{momRF,D}, \quad (7)$$

где i – порядковый номер региона;

t – рассматриваемый временной период.

В процессе использования вышеприведённого уравнения, особенно при тестировании иных статистических гипотез, можно применять базовые динамические модели. Одна из них может быть представлена следующим образом:

$$\Delta Y_{i,t} = \alpha + yY_{i,t-1} + \sum \beta_j D_i + \varepsilon_{i,t}, \quad (8)$$

где D_i – фиктивные переменные регионов;

В этом плане интересно будет рассмотреть альтернативные варианты региональных переменных, оказывающих влияние на величину инфляции в регионе.

Таким образом, можно представить определённое количество данных индикаторов или переменных, которые влияют на уровень и динамику инфляции. Подобные индикаторы указаны в таблице 1.

Таблица 1

Состав, список индикаторов

Переменная	описание	источник
Зависимые переменные		
ΔY_t	Приоритет отклонения регионального индекса цен от общероссийского уровня	Росстат
Рецепиенты региональных значений		
$\Delta Y_{i,t}$	Индекс тарифов на грузовые перевозки	Росстат
food_ooutput _t	Индекс производства пищевых товаров	Росстат
Wage_Y _t	Реальная: скорректированная на ИПЦ: заработная плата	Росстат
food_art _t	Оборот розничной торговли пищевыми товарами	Росстат
Иные переменные		
Y_{t-1}	Первый лаг/уровень дифференциала Y	Росстат
fed_akrug _{d_i}	Категориальная переменная принадлежности региона к федеральному округу	Росстат

В таблице 1 были приведены индикаторы, которые вполне характеризуют изменения цен в экономике. Они могут характеризовать факторы со стороны как спроса в целом в экономике, так и фокусируют внимание на отдельных ценовых особенностях территорий и/или субъектов федерации.

В частности, при более детальном исследовании уравнений 6 и 7 можно получить данные по сходимости показателей в рамках региональных факторов инфляции в российской экономике.

Так, факт наличия конвергенции и/или сходимости показателей инфляции совершенно не означает сходимости показателей инфляции на общем и на региональном уровнях [8, с. 245].

Таким образом, если провести визуальный анализ, то он покажет, что по данным переменных $Y_{i,t}$ и $Y_{i,t+1}$ показатели по инфляции и от динамики изменения показывают ее сходимость [10].

Фактор сезонности оказывает наибольшее влияние на цены продовольственных товаров, внося изменения в динамику ИПЦ. При этом такие колебания не всегда отражаются на уровне цен в экономике негативным образом. Для получения более точных и объективных оценок необходимо проанализировать отклонения региональных значений ИПЦ от общероссийского показателя. Результаты такого анализа могут лечь в основу шкалы цен на продовольственные товары и продукты [12].

Например, если посмотреть на данные по тесту Фридмана, то на декабрь 2024 года мы можем увидеть ярко выраженную сезонность в ценах в 18 субъектах РФ, это будет составлять 23,65% от общей выборки. Тесты Уоллеса по спектральным максимальным значениям показывают уже 14,76% сходимости показателей инфляции. Соответственно, значения и выводы по различным субъектам Российской Федерации расходятся существенно [11]. Однако у 17% субъектов данные по сходимости инфляционных показателей показывают хорошую сходимость при существенном различии исходных данных [14].

В частности, в рамках исследования сходимости цен на различные товары можно представить результаты оценки коэффициентов, отражающих динамику цен по регионам Дальневосточного федерального округа.

Однако следует отметить, что альтернативную спецификацию можно заменить использованием региональных фиктивных переменных или региональных агрегаторов. Это означает, что во всех случаях при расчёте показателей инфляции необходимо учитывать и региональные отклонения. Отклонения по показателю LLC можно увидеть в таблице 2.

Таблица 2

Результаты расчета LLC

Показатели	Структурный элемент ИПЦ «Продовольственные товары»/регион				Структурный элемент ИПЦ «Продовольственные товары»/страна			
	95% суммарно по регионам	Кавказ	Дальний восток	Средний показатель по оставшимся регионам	95% суммарно по регионам	Кавказ	Дальний восток	Средний показатель по оставшимся регионам
Y	0,23	0,44	0,70	0,96	0,95	0,43	0,75	0,94
	0,01	0,02	0,03	0,01	0,01	0,03	0,03	0,02
Число наблюдений	975	850	1076	654	997	845	995	2564
Кол-во регионов	76	8	15	-	80	9	14	69
Отклонения в наблюдении: число отклонений	0,27	0,29	0,41	0,24	0,24	0,32	0,52	0,16

Источник: рассчитано автором по [4].

Таким образом, в таблице 2 приведена оценка эффективности коэффициента Y, который был рассчитан/получен на основе альтернативного варианта или подхода измерения показателей инфляции. Полученные данные на горизонте 2021-2024 гг. отчасти подтверждают предположение о взаимной конвергенции и влиянии друг на друга показателей цен на соотносимые товары в региональном и страновом аспекте.

В таблице 3 представлены данные по динамике регрессий.

В целом, по результатам оценки коэффициента Y, можно отметить, что его значение подтверждает факт взаимного влияния роста цен на различные товары/услуги, что подтверждается высокими показателями сходимости.

Для более детального изучения инфляции, её характера, конвергенции инфляционных процессов в экономике необходимо применить методы и методики LLC теста [6]. Показатели применения LLC теста можно увидеть в таблице 4.

Таблица 3

Данные регрессионных инфляционных моделей

Показатели	Структурный элемент ИПЦ «Продовольственные товары»/регион		Структурный элемент ИПЦ «Продовольственные товары»/страна	
	GMM1	GMM2+	GMM1	GMM2
$Y_{i,t-1}$	-0,87	-0,87	0,87	0,86
$\text{tariff } fg_{i,t-1}$	-	0,33	-	0,16
$\text{wage\_} \Gamma_{i,t-4}$	-	0,63	-	0,56
$\text{food\_output}_{i,t-1}$	-	0,14	-	0,13
Региональные переменные/показатели	есть	нет	есть	нет
Кол-во наблюдений	9800	9348	9790	9307
Тест Ареллано-Бонда	0,00/0,24	0,00/0,65	0,00/0,31	0,00/0,35
Значение теста Хансена	0,18	0,23	0,12	0,12
Отклонения/время затухания колебаний	0,37	0,28	0,36	0,35

Источник: рассчитано автором по [4].

Таблица 4

Параметры оценки инфляционных коэффициентов в рамках применения LLC теста и скользящей средней

Значения		2013-2018 гг.	2014-2019 гг.	2016-2021 гг.	2018-2023 гг.
Элемент ИПЦ (продовольственные товары)– региональные факторы	коэф. Y	-0,86	-0,97	0,94	-0,944
	период затухания/полузатухания измерений	0,32	0,31	0,32	0,33
Элемент ИПЦ (продовольственные товары) общероссийский компонент	коэф. Y	0,91	0,93	0,95	0,94
	период затухания/полузатухания измерений	0,29	0,27	0,30	0,31

Источник: рассчитано автором по [4].

Полученные данные, представленные в таблице 4, свидетельствуют о следующем: мы видим наблюдающуюся тенденцию расхождения показателей цен на товары и/или услуги на региональном и федеральном уровне. В данном случае речь идет о динамике и уровне цен в экономике. В рамках такого результата необходимо обратить внимание на действующие и применяемые коэффициенты Y , $Y_{t,t-1}$ в формулах определения уровня цен [7]. Вопрос определения оптимального уровня сходимости цен представляется основным при определении уровня инфляции в экономике [15].

Мы можем увидеть, что среднее значение по всем возможным парам чисел-коэффициентов составляет – 0,96-0,98, что говорит о достаточно высокой степени сходимости с показателями по региональной части ценовых значений.

Однако при всех возможных минусах есть и существенный положительный момент. Так, в некоторых регионах мы можем наблюдать абсолютную не сходимость в инфляционных показателях. В большей степени это наблюдается в регионах с очень низким подушевым доходом, например в республике Тыва. В частности, показатель сходимости инфляции в данном регионе составляет 0,46 что почти в 2 раза меньше, чем по большинству регионов России. Такой показатель говорит о полной не сходимости инфляции как на федеральном, так и на региональном уровне. Подобная картина может быть логично объяснена тем, что население в своей массе тратится практически на одни и те же продукты, которые, скорее всего, имеют низкие ценовые характеристики.

Таким образом, коэффициенты, полученные для большинства регионов Российской Федерации, показывают уровень сходимости около 0,97, что свидетельствует о достаточно высокой зависимости. Например, к регионам с уровнем сходимости $Y_m = -0,74$ $Y_m = -0,74$ относятся Сахалинская область, Республика Саха (Якутия), Амурская область, Камчатский край, Магаданская и Иркутская области. С другой стороны, к регионам с уровнем сходимости показателей инфляции $Y_m = -0,86$ $Y_m = -0,86$ относятся некоторые субъекты Северного Кавказа, в частности Республика Ингушетия, Карачаево-Черкесская Республика и Республика Калмыкия.

Выводы

Наблюдается как сходимость, так и различия в динамике цен между отдельными регионами. В частности, даже при использовании укрупнённых федеральных весов по группе ценовых показателей, отражающих динамику цен на товары, фиксируются сравнительно низкие значения сходимости цен. Аналогичная ситуация наблюдается при анализе региональной составляющей цен на продовольственные товары.

Проведённый анализ позволяет выделить регионы с относительно медленной конвергенцией по отношению к общероссийскому уровню инфляции. Этот результат подтверждает наличие различий в показателях инфляции в рамках отдельных элементов инфляционного процесса. Таким образом, близость или расхождение регионов по уровню инфляции проявляется как в значениях ИПЦ, так и в региональных компонентах инфляции.

Литература

1. Арженовский С.В. Инфляция и неравенство: исследование взаимосвязи в региональном аспекте // Вопросы экономики. 2023. № 4. С. 151-160.
2. Гуров И.Н., Елицур Д.А., Зуев В.Е., Кротова Ю.И., Островская Е.А., Пеникас Г.И. Детерминанты неопределённости инфляционных ожиданий (по результатам общероссийского опроса) // Вопросы экономики. 2025. № 6. С. 63-93.
3. Добронравова Е.П., Перевышин Ю.Н., Скроботов А.А. и др. Границы различий региональных цен на продукты питания и невидимая рука // Прикладная эконометрика. 2019. Т. 53. С. 29-55.
4. Иванов В.И. Конвергенция цен на рынке зерна: исторический аспект // Пространственная экономика. 2015. № 3. С. 34-54.
5. Ключевая ставка Банка России и инфляция // Обзор инфляционных тенденций в экономике России // Обзор банка России 2018-2025 гг. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/hd_base/infl/ (дата обращения: 04.09.2025).
6. Перевышин Ю.Н., Егоров Д. Влияние общероссийских факторов на региональную инфляцию // Экономическое развитие России. 2016. Т. 23. № 10. С. 44-49.
7. Перевышин Ю.Н., Скроботов А.А. Сходимость цен на отдельные товары в российских регионах // Экономическое развитие России. 2016. Т. 23. № 10. С. 44-49.
8. Синельников-Мурылев С.Г., Перевышин Ю.Н., Трунин П.В. Различия темпов роста потребительских цен в российских регионах: эмпирический анализ // Экономика региона. 2020. Т. 16. № 2. С. 490-494.
9. Талеб Насим Ноколас. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости: / пер. с англ. В. Сонькина. М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2011. 528 с.
10. Шаш Н.Н., Афанасьев М.П. Финансы устойчивости: «зеленый» переход и перспективы устойчивого развития (Научно-исследовательский семинар НИФИ Минфина России и НИУ ВШЭ «Модернизация государственных финансов») // Вопросы экономики. 2025. № 8. С. 147-152.
11. Dridi J. Assessing Inflation Convergence in the East African Community / J. Dridi, A. D. M. Nguyen // Journal of International Development. 2019. Vol. 31 (2). P. 121-135.
12. Hoeschle D. Robust Standart Errors for Panel Regression with Cross-Section Dependents Economics // The Stata Journal. 2007. Vol. 7 (3). P. 289-311.
13. Purwono R., Yasin M.Z., Mubin M.K. Explaining Regional Inflation Programmes in Indonesia. Does Inflation Rate Converge? // Economic Change and Restructuring. 2020. Vol. 53 (4). P. 572-589.
14. Gataullina R., Kokoreva M. Economic Policy Uncertianty and Corporatid Risk-taking in Russian Companies: The Role of Corporate Governance // Journal of Corporative Finance Research. 2025. Vol. 19. № 2. P. 56-64.
15. Wild J. Efficiency and Risk Convergence of Eurozone Financial Markets // Research in International Business and Finance. 2016. Vol. 36. P. 197-212.

УДК 338.4

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ДИАГНОСТИКА, ЦИРКУЛЯРНОСТЬ

¹ Е.В. Такмакова, ² Н.В. Черемисина, ² Н.М. Турбина

¹ Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, Орел, email: takmakovae@mail.ru

² Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, Тамбов, email: cheremisina06@mail.ru, natturbina78@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрен инструментарий обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий, включая внешние и внутренние инструменты, методы оценки циркулярности бизнеса и продуктов, а также подходы к диагностике эффективности управления. Предложены графические и концептуальные модели управления устойчивым инновационным развитием. В статье подчеркивается важность энергоэффективности и снижения ресурсозависимости в условиях глобальных вызовов.

Ключевые слова: устойчивое развитие, промышленное предприятие, циркулярная экономика, индикаторы циркулярности.

TOOLS FOR ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: DIAGNOSTICS, CIRCULARITY

¹ E.V. Takmakova, ² N.V. Cheremisina, ² N.M. Turbina

¹ Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel, email: takmakovae@mail.ru

² G.R. Derzhavin Tambov State University, Tambov, email: cheremisina06@mail.ru, natturbina78@mail.ru

Abstract. The article examines the tools for ensuring the sustainable development of industrial enterprises, including external and internal tools, methods for assessing business and product circularity, as well as approaches to diagnosing management effectiveness. Graphical and conceptual models of management of sustainable innovative development are proposed. The article highlights the importance of energy efficiency and reducing resource dependence in the context of global challenges. **Keywords:** sustainable development, industrial enterprise, circular economy, circularity indicators.

Keywords: sustainable development, industrial enterprise, circular economy, circularity indicators.

Дата поступления статьи в редакцию: 05.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Устойчивость развития национальной экономики во многом предопределяется успешностью функционирования промышленных предприятий. При этом инструментальное обеспечение политики государства в области промышленности с учетом целей устойчивого развития (ЦУР) должно учитывать различные аспекты, касающиеся управленческого процесса на корпоративном уровне, поддержки информационного характера, а также экономико-статистического моделирования [1].

Эти инструменты обеспечения политики государства в области промышленности с учетом ЦУР делятся на две большие группы в зависимости от субъекта, от лица которого осуществляется воздействие:

- внешние инструменты (если таковым лицом выступает государство), которые воздействуют на предприятия извне;
- внутренние инструменты (структурные составляющие самого предприятия).

Цель исследования

Цель исследования — рассмотреть инструментарий обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий, включая внешние и внутренние инструменты, методы оценки циркулярности бизнеса и продуктов, а также подходы к диагностике эффективности управления.

Материал и методы исследования

В ходе исследования использованы методы общенаучные (анализ и синтез, сравнение) и графический метод.

Результаты исследования и их обсуждение

Важную роль в формировании устойчивых промышленных предприятий играет государство, что обуславливает применение вертикальных и горизонтальных инструментов. Первые прямо воздействуют на устойчивое развитие, вторые – косвенно. Аналитический инструмент устойчивого развития промышленного предприятия предусматривает учет специфики управленческого процесса на корпоративном уровне, поддержки информационного характера, а также экономико-статистического моделирования.

Стоит отметить, что в ряде развитых стран мира, например, в странах ЕС, у государственных регуляторов, представителей финансового сектора экономики, отдельных компаний, бизнес-сообщества, топ-менеджмента предприятий и организаций, а также домашних хозяйств наблюдается рост заинтересованности в применении индикаторов, которые отражают уровень (величину) циркулярности компаний, а также их продукции. Во многом это обусловлено влиянием различных факторов, способствующих применению рассматриваемых индикаторов (табл. 1) [2].

Для оценки циркулярности продуктов особо значимой нам представляется методика, разработанная М. Сайдани [3]. Указанная методика предполагает применение 47 параметров (индикаторов), объединённых в 20 информационных блоков. Данные блоки отражают разные аспекты циркулярности продуктов. Среди индикаторов данной методики можно акцентировать внимание на следующем: сколько материалов используется (предпочтительнее меньший объем), можно ли их в дальнейшем перерабатывать, имеет ли продукция модульный дизайн, легко ли ее разбирать, сортировать, обновлять, применять как услугу (бизнес-модель), возможны ли лизинг и послепродажное обслуживание, сколько стоит восстановление или переработка продукции с точки зрения исходных компонентов, стоимости первичных материалов.

Для реализации методики М. Сайдани на практике предполагается, что представитель предприятия, являющийся респондентом, получает баллы (до 100 баллов) за ответы на задаваемые вопросы. Подчеркнем, что зарубежные исследователи циркулярности сосредоточены на анализе такого аспекта как циркулярность материалов и одновременно с этим не уделяют достаточно внимания циркулярности бизнеса. Это обуславливает популярность стандарта GRI, который регулирует вопросы заполнения отчетности по аспектам, отражающим устойчивость развития предприятия. Единый подход к корпоративной отчетности в сфере устойчивого развития был сформирован в 2020 году, когда самые крупные разработчики стандартов отчетности в сфере устойчивости предприняли совместные действия в целях унификации форм отчетности.

Таблица 1

Факторы, усиливающие тенденцию применения индикаторов уровня (величины) циркулярности бизнеса

	Экономические агенты			
	Государственные регуляторы	Банки и финансовые институты	Организации, домохозяйства	Топ-менеджмент предприятий
Факторы, способствующие применению индикаторов	Формирование эффективной государственной политики в сфере зеленой и циркулярной экономики	Развитие зеленого финансирования Возникновение необходимости оценки зеленых и циркулярных инвестиционных проектов с целью совершенствования алгоритмов инвестирования	Циркулярность выступает как фактор, усиления конкуренции Потребность в оценке цепочек создания стоимости с точки зрения их циркулярности Информация о циркулярности используется при принятии решений Отбор поставщиков по оценке циркулярности продуктов и бизнеса	Необходимость управления циркулярной трансформацией бизнеса

Источник: составлено авторами по [2].

Относительно индикаторов, которые применяются при создании отчетов об устойчивом развитии, подготовленных на базе стандарта GRI, выделим индикаторы, с помощью которых можно оценить то, насколько бизнес следует циркулярным принципам. К ним можно отнести такие индикаторы, которые содержат информацию о следующих параметрах, которые отражаются в динамике за ряд временных периодов (рис.1).

Механизм устойчивости промышленного предприятия не может быть реализован без применения различных инструментов, которые могут выступать как самостоятельные системы, так и в качестве отдель-

ных подсистем. При этом большую роль играет инструментальное взаимодействие подсистем предприятия, стремящегося к здоровьесбережению в обеспечении их устойчивости. В целом, инструментарий, формирующий механизм устойчивого развития предприятия, может быть рассмотрен с точки зрения выгод, которые он может принести предприятию. Циркулярность бизнеса предопределяется наличием определенных критериев, на выполнение которых влияет множество факторов.

Осуществление оценки эффективности устойчивости развития промышленных предприятий можно представить в виде отдельных этапов (стадий). В качестве таких этапов выступают следующие:

1. Установление факторов, оказывающих эффект на хозяйственную деятельность промышленного предприятия.
2. Выработка комплекса (системы) индикаторов, которые позволяют дать характеристику хозяйственной деятельности промышленного предприятия.
3. Формирование и реализация на практике методики, позволяющей осуществить оценку индикаторов эффективности деятельности промышленного предприятия.
4. Выявление резервов для роста эффективности деятельности промышленного предприятия, а также установление направлений активизации указанных резервов.



Рис. 1. Индикаторы циркулярности бизнеса

Источник: составлено авторами по [2].

Нам представляется, говоря о процессе диагностики эффективности устойчивости развития промышленных предприятий, следует акцентировать внимание на том, что она должна представлять собой единую совокупность, проявляющую свойства синергетического эффекта, который может быть выражен в учете экономии и всех видов затрат, возникающих в подсистемах (функционального характера) (здесь имеются ввиду потоковые подсистемы, в частности, такие как: материальные, финансовые либо информационные).

Полагаем, что целесообразно для диагностики эффективности устойчивого развития промышленного предприятия применять некий интегральный индикатор, который позволяет учесть временной фактор [4].

При этом диагностика эффективности устойчивости деятельности промышленного предприятия, с учетом его инновационного развития, может быть осуществлена этапно:

- 1) первоначально следует осуществить диагностику потенциала устойчивости промышленного предприятия (при этом следует иметь в виду, что в данном случае под потенциалом понимается, прежде всего, инновационный потенциал);

2) далее необходимо произвести диагностику эффективности реализации потенциала устойчивости промышленного предприятия посредством применения методик, которые были представлены в данной работе и на базируясь на неопределенности внешней и внутренней среды промышленного предприятия (в том числе, с учетом уровня и степени воздействия ошибок, связанных с человеческим фактором).

В результате, полагаем, что в обобщенном виде указанная методика управления устойчивостью инновационного развития промышленного предприятия может быть представлена графической моделью (рис. 2). Графическая модель позволяет выявить тренд (как устойчивую тенденцию) к потере устойчивости в том случае, если в процессе инновационного развития промышленного предприятия принимаются неудачные управленческие решения, когда высокие затраты на новое оборудование и технологии не дают возможности разрабатывать и производить продукцию, которая бы обладала рядом конкурентных преимуществ [5].

Указанная методика диагностики управления устойчивостью инновационного развития промышленного предприятия трансформируется в подход к диагностике эффективности использования потенциала промышленного кластера (рис. 3).

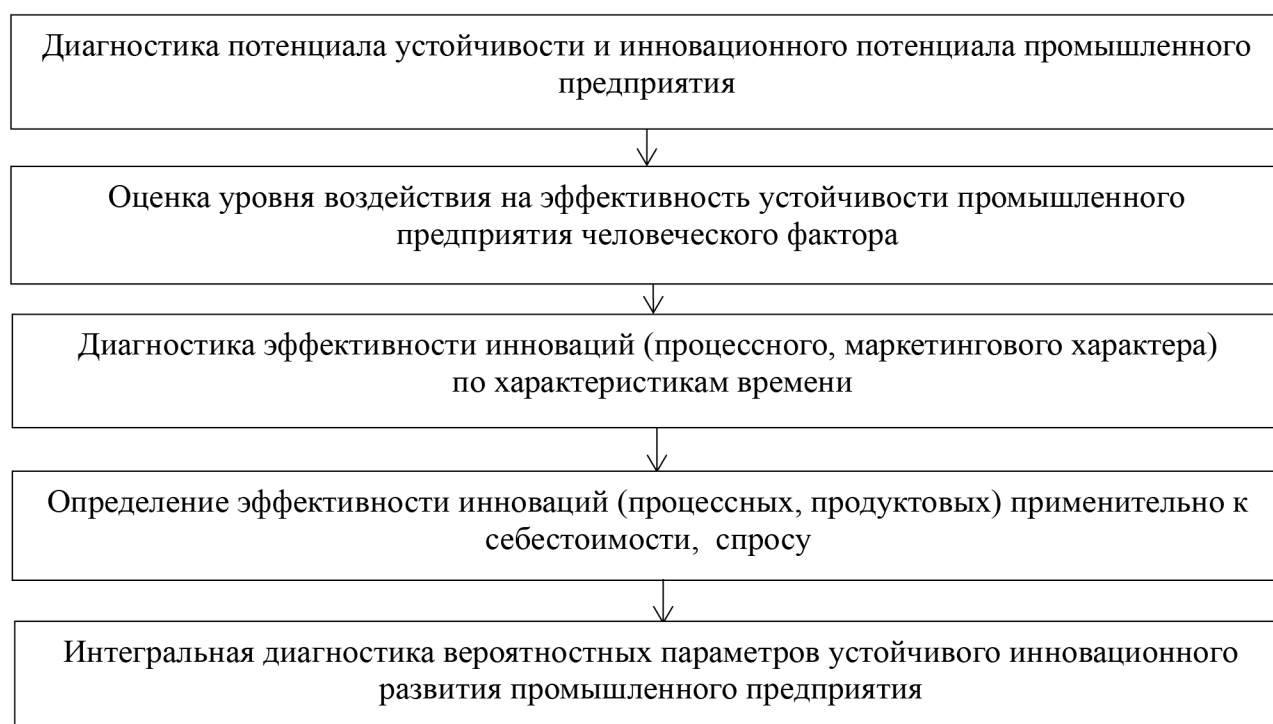


Рис. 2. Графическая модель методики управления устойчивым инновационным развитием промышленного предприятия

Источник: составлено авторами по [5].

Полагаем, что в условиях изучения промышленного потенциала, типологию устойчивости, осуществляемую с целью оценки ее конкурентоспособности, следует дополнить характеристикой энергоемкости системы. Общеизвестно, что значительная энергоемкость производства на российских нефтехимических предприятиях выступает в качестве одного из главенствующих факторов, сдерживающих повышение их конкурентоспособности на мировом рынке.

Представляется, что, учитывая такие определяющие факторы как: финансовый кризис глобального характера, постоянного роста цен на энергетические ресурсы, промышленному предприятию целесообразно существенно уменьшить объем потребления энергии (в натуральном выражении), чем осуществлять переход на использование собственных газотурбинных установок для уменьшения воздействия ценового фактора [6].

Отметим, что эффективность устойчивого развития промышленного предприятия возможно описать на основе применения целевых установок. Такие целевые установки обусловлены концепцией развития предприятия.

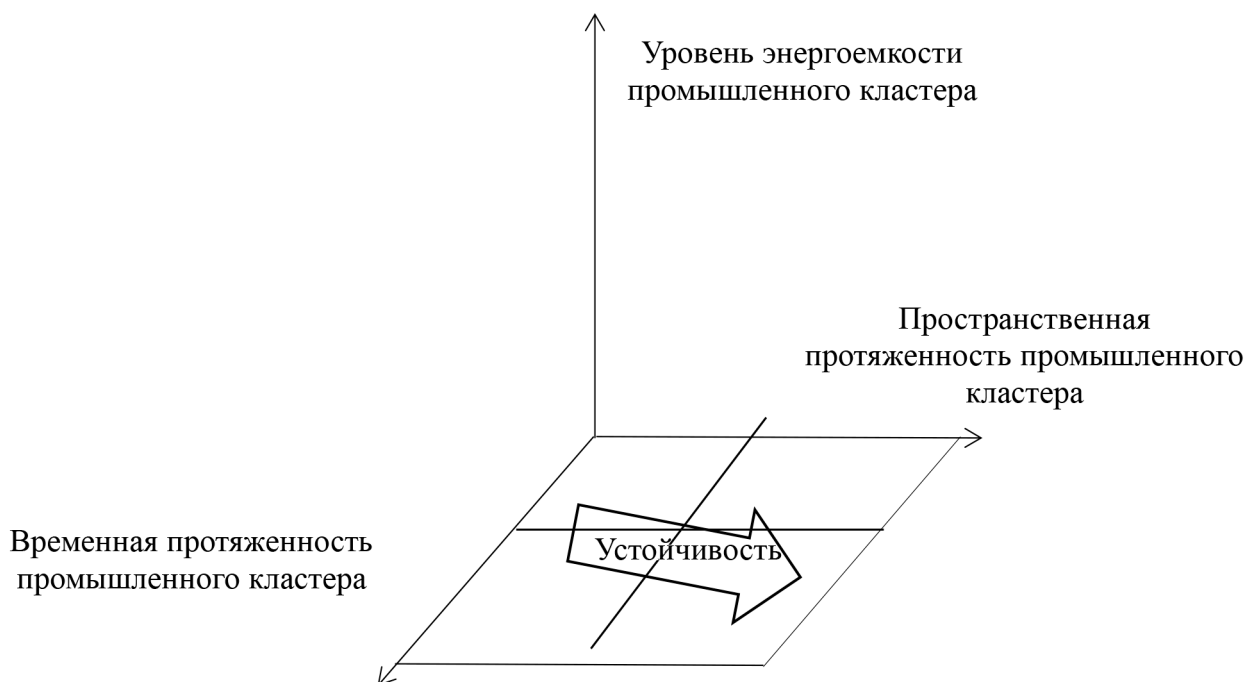


Рис. 3. Концептуальная модель интегральной оценки эффективности функционирования промышленного кластера

Источник: составлено авторами по [6].

Методический инструментарий оценки результативности управленческих действий по внедрению технологий замкнутого цикла, основывается на учете снижения уровня неопределенности за счет включения удлиняющихся технологических цепочек в сферу контроля предприятия.

В соответствии с методологическим подходом, использовавшимся для оценки устойчивости промышленного предприятия, экономическая состоятельность проектов циркулярного типа измеряется согласно следующей формуле (1):

$$\mathcal{E}_ц = \mathcal{E}_л \sum_{k=0}^n \frac{P_{л_n} V_{л_n}}{P_{ц_n} V_{ц_n}}, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_ц$ – эффективность проекта с учетом корректировки его на уровень циркулярности;

$\mathcal{E}_л$ – эффективность проекта с использованием технологий линейного использования ресурсов;

$P_{лн}$ – вероятность стабильного получения ресурса при реализации проекта в рамках линейной архитектуры;

$P_{цн}$ – вероятность стабильного получения ресурса при реализации проекта в рамках циркулярной архитектуры;

$V_{лн}$ – объем денежного потока для получения ресурса при реализации проекта в рамках линейной архитектуры;

$V_{цн}$ – объем денежного потока для получения ресурса при реализации проекта в рамках циркулярной архитектуры;

n – количество ресурсов, использование которых может быть реализовано в рамках циркулярной и линейной архитектуры проекта.

Выводы

Таким образом, методики оценки эффективности устойчивости развития промышленных предприятий можно представить в виде отдельных этапов (стадий). Для диагностики эффективности устойчивого развития промышленного предприятия можно применять некий интегральный индикатор, который позволяет учесть временной фактор. Методика диагностики управления устойчивостью инновационного развития промышленного предприятия трансформируется в подход к диагностике эффективности использования потенциала промышленного кластера, при этом эффективность устойчивого развития

промышленного предприятия можно описать на основе применения целевых установок, которые обусловлены концепцией развития предприятия. Кроме того, устойчивость развития промышленного предприятия возможно оценивать с помощью экономических критериев, позволяющих установить эффективность ее механизмов.

Механизм устойчивости промышленного предприятия не может быть реализован без инструментального взаимодействия подсистем предприятия, которое может быть рассмотрено с точки зрения выгод для предприятия. Методики оценки эффективности устойчивости развития промышленных предприятий можно представить в виде отдельных этапов (стадий) и некоего интегрального индикатора, который позволяет учесть временной фактор. В конечном итоге, они могут быть трансформированы в подход к диагностике эффективности использования потенциала промышленного кластера, где эффективность устойчивого развития промышленного предприятия определяется целевыми установками развития предприятия и экономическими критериями эффективности механизмов устойчивости.

Литература

1. Диденко Е.С. Управление устойчивым развитием предприятий отраслевого промышленного комплекса в условиях повышенной неопределенности: дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь, 2022. 187 с. EDN: RMNLDV.
2. Сысоев С., Апанасович Н. Индикаторы циркулярности компаний: обзор зарубежного опыта и перспективы использования в Беларуси // BEROC Policy Paper Series. [Электронный ресурс]. URL: <https://beroc.org/upload/iblock/5f4/5f4e0d6b7f835d87d4469d6a4109d0a4.pdf>. (дата обращения 25.10.2025).
3. Saidani M., Kim H., Cluzel F., Leroy Y., Yannou B. Product circularity indicators: what contributions in designing for a circular economy? // Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference. Cambridge University Press. 2020. V. 1. P. 2129-2138. DOI: 10.1017/dsd.2020.76 EDN: CYWHZS/
4. Некрасова Е.В. Формирование эффективной системы устойчивого развития предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ижевск, 2004. 26 с. EDN: NHHLOV/
5. Рябых К.С. Формирование механизма управления устойчивостью развития предприятия на основе внедрения инноваций: дис. ... канд. экон. наук. Орел, 2014. 141 с. EDN: SVARDF.
6. Дырдонова А.Н. Управление устойчивым развитием промышленных кластеров: автореф. дис. ... докт. экон. наук. Курск, 2019. 47 с. EDN: TTROPE.

УДК 338.46

ЗНАЧЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СФЕРЫ УСЛУГ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ГОСУДАРСТВА И ЕГО РЕГИОНОВ: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ И АДАПТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

А.П. Горбунов, А.П. Колядин, О.Л. Таран

Пятигорский государственный университет, Пятигорск, email: gorbunov@pgu.ru, kolyadin@pgu.ru, oleg-taran@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются основные тренды развития современной сферы услуг в общегосударственном и региональном разрезе, на основе глубокого анализа статистических данных показывается значение сферы услуг для экономического развития государства и регионов Северо-Кавказского федерального округа. Исследование раскрывает региональную специфичность процессов развития сферы услуг и их несомненную значимость в социально-экономическом развитии регионов, а также обозначает ряд актуальных ключевых проблем развития современной сферы услуг и необходимость использования широкого ассортимента инструментов поддержки сферы услуг, в том числе адаптивного инструментария в условиях меняющейся макросреды.

Ключевые слова: сфера услуг, экономика, регион, экономическое развитие.

THE IMPORTANCE OF THE MODERN SERVICE SECTOR IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE AND ITS REGIONS: CONTEMPORARY TRENDS AND ADAPTIVE STRATEGIES

A.P. Gorbunov, A.P. Kolyadin, O.L. Taran

Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, email: gorbunov@pgu.ru, kolyadin@pgu.ru, oleg-taran@yandex.ru

Abstract. This article examines the key trends in the development of the modern service sector at the national and regional levels. Using an in-depth analysis of statistical data, it demonstrates the importance of the service sector for the economic development of the state and regions of the North Caucasus Federal District. The study reveals the regional specificity of service sector development processes and their undeniable significance in the socioeconomic development of regions. It also identifies a number of pressing key issues in the development of the modern service sector and the need to utilize a wide range of support tools for the service sector, including adaptive tools in a changing macroenvironment.

Keywords: service sector, economy, region, economic development.

Дата поступления статьи в редакцию: 25.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

В современном мире устойчивое и поступательное развитие современных социально-экономических систем немыслимо без сферы услуг, выступающей в качестве своеобразного драйвера роста экономики государства. Сфера услуг в современной российской экономике является одним из ее ключевых элементов, объединяя в себе государственный и частный сектора экономики и оказывая различные услуги коммерческого и некоммерческого характера. Именно на основе оценки масштабов сферы услуг в экономике государства, строятся выводы об экономическом развитии и благополучии государства, а в экономической теории судят об уровне развития экономики страны, ее конкурентоспособности и возможности ее отнесения к тому или иному уровню экономического развития государства. Сказанное подтверждает важность и актуальность исследования современных трендов развития отечественной сферы услуг, их влияния на экономическое развитие государства и регионов страны, а также выявление проблемных аспектов развития сферы услуг и разработке мер по их нивелированию на основе адаптивных стратегий.

Цель исследования

Цель исследования сводится к анализу основных современных трендов развития отечественной сферы услуг, их влияния на экономическое развитие государства и регионов страны, а также выявление проблемных аспектов развития сферы услуг и разработке мер по их нивелированию на основе адаптивных стратегий.

Материал и методы исследования

В ходе проведения исследования использовались данные Федеральной службы государственной статистики, Единой межведомственной информационно-статистической системы, нормативно-правовые документы. Применялись методы анализа и синтеза, системно-структурный и формально-логический подход

Результаты исследования

Современная сфера услуг характеризуется все более возрастающим влиянием на экономику страны, опережая по темпам роста в ВВП страны другие сферы отечественной экономики (рис. 1), что, прежде всего, можно объяснить значимостью сферы услуг в социально-экономическом развитии современного общества и ее проникновением практически во все отраслевые и межотраслевые связи.

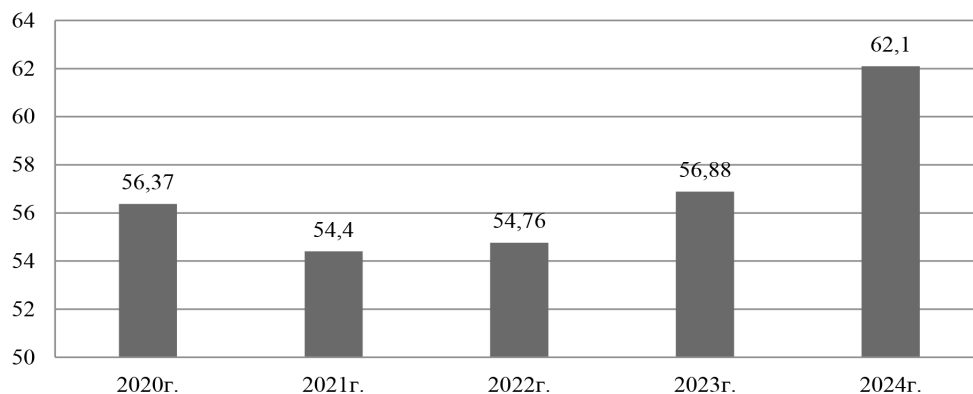


Рис. 1. Динамика изменения доли сферы услуг в ВВП РФ, %

Источник: составлено автором [2].

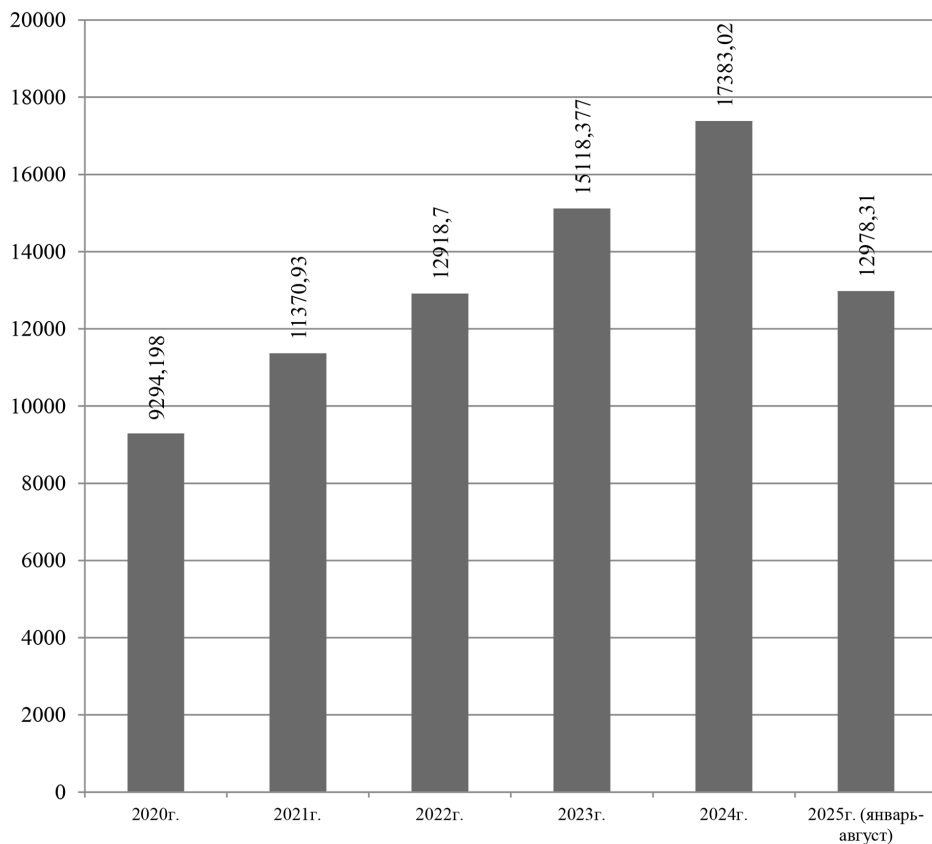


Рис. 2. Динамика объема платных услуг населению в РФ, млрд. руб.

Источник: составлено автором [2].

По сути, сфера услуг, обладая значительным мультипликативным эффектом, в числе прочего в современной российской экономике является связующим межотраслевым звеном в цепочке взаимодействия хозяйствующих субъектов и потребителей. Кроме того, рост доли сферы услуг в ВВП страны может в некотором роде характеризовать уровень экономического развития страны [1], поскольку такой рост обычно, возникает за счет роста денежных доходов населения страны, который в свою очередь и приводит к росту объема платных услуг населению, что в принципе мы и наблюдаем на рисунке 2, однако необходимо помнить, что рост денежных доходов населения не означает повышения качества жизни населения.

В целом общероссийские тренды роста объемов платных услуг населению прослеживаются и на региональном уровне (рис. 3) — положительная динамика была отмечена во всех субъектах СКФО, однако их динамика не всегда укладывается в общероссийскую, так в частности по субъектам Северо-Кавказского федерального округа (рисунок 4), мы видим, что в 2021 году на фоне антиковидных ограничений ни один из субъектов СКФО не дотягивался по темпам прироста объема платных услуг населению к уровню прошлого года до средних показателей в целом по стране, а в республике Ингушетия даже отмечалось падение темпов прироста. Со снятием антиковидных ограничений в середине 2022 года картина значительно изменилась и отдельные субъекты СКФО показали темпы прироста к уровню прошлого года выше общероссийских, при этом лидером в СКФО по данному показателю является КБР, показывающая на протяжении 2022-2024 гг. стабильно больший прирост в сравнении с общероссийской динамикой.

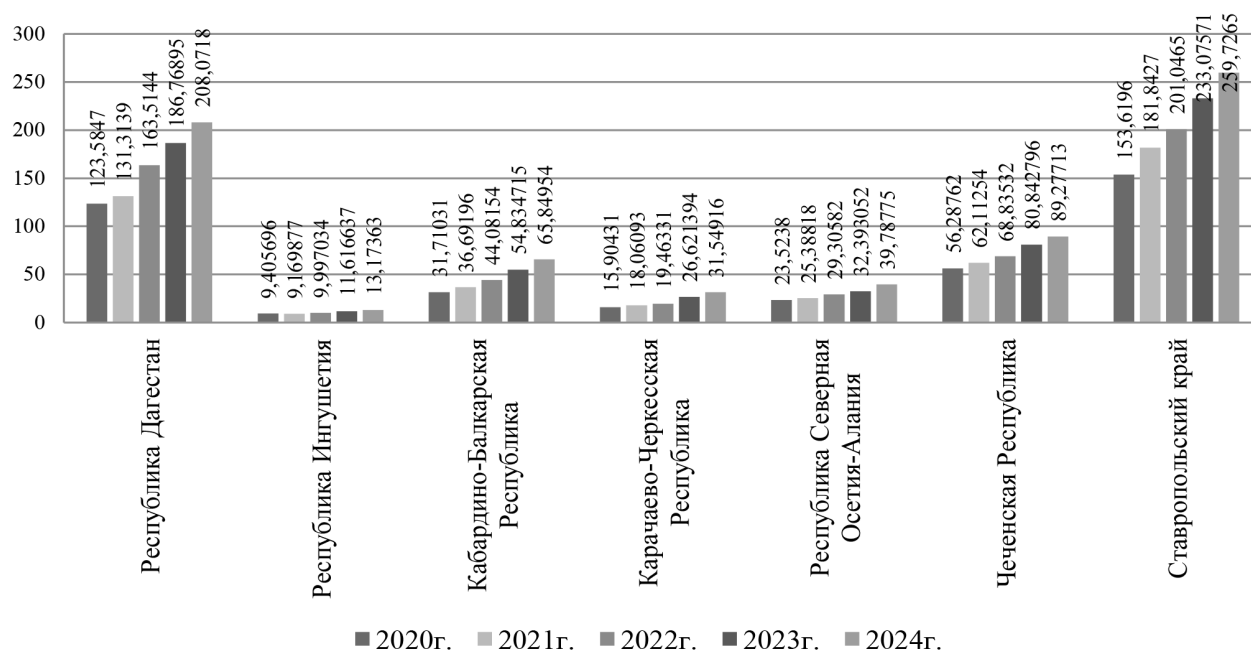


Рис. 3 Динамика объема платных услуг населению в субъектах Северо-Кавказского федерального округа, млрд. руб.

Источник: составлено автором [2].

При рассмотрении динамики объема платных услуг населению по видам экономической деятельности в Российской Федерации в целом и ее отдельных регионах в частности (рисунки 5-7) мы можем говорить о различной значимости той или иной сферы услуг в экономическом развитии государства и его регионов.

Так рассматривая динамику платных услуг населению по видам экономической деятельности в целом по России мы можем констатировать, что лидирующие позиции принадлежат транспортным услугам, доля которых в общем объеме платных услуг населению на протяжении анализируемого периода составляет порядка 21%, на втором месте находятся коммунальные услуги с долей порядка 20%, на третьем месте телекоммуникационные услуги с долей порядка 11%, и наконец на четвертом месте стоят медицинские услуги с долей в 10%.

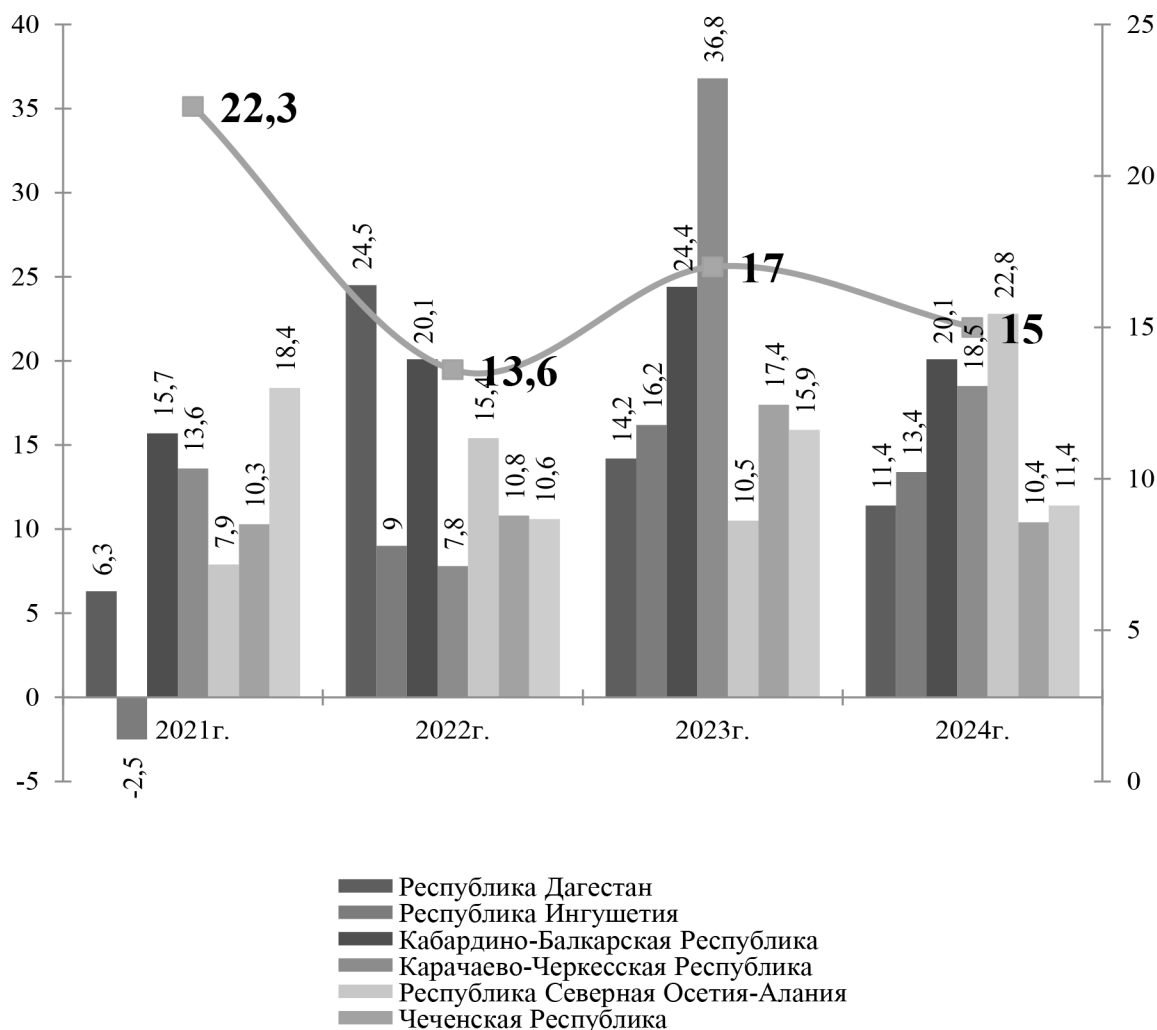


Рис. 4. Динамика прироста объема платных услуг населению к уровню прошлого года в российской Федерации и субъектах Северо-Кавказского федерального округа, %

Источник: составлено автором [2].

При рассмотрении динамики платных услуг населению по видам экономической деятельности в региональном разрезе мы отмечаем некоторое смещение значимости той или иной сферы услуг в экономическом развитии конкретных территорий.

Так при анализе платных услуг населению по видам экономической деятельности в целом по СКФО мы можем отметить некоторое смещение их экономической значимости для исследуемой территории. В СКФО, как и в целом по РФ лидирующие позиции принадлежат транспортным, коммунальным и телекоммуникационным услугам.

При этом их значимость изменяется, так на первое место по объемам платных услуг в целом по СКФО выходят коммунальные услуги с долей порядка 23%, вытесняя транспортные услуги на второе место (доля порядка 17,5%), на третьем месте по СКФО, как и в целом по РФ находятся телекоммуникационные услуги с долей порядка 12%, а вот четвертое место делят между собой медицинские услуги и услуги специализированных коллективных средств размещения — доля и тех, и других составляет порядка 7,8%.

На уровне конкретных регионов (для примера взят Ставропольский край) значимость той или иной сферы услуг для экономического развития региона смещается. Так в Ставропольском крае, как и в целом по СКФО лидируют коммунальные услуги с долей порядка 21%, а вот на втором по значимости для экономики региона месте стоят услуги специализированных коллективных средств размещения, доля которых составляет порядка 17%, третье место занимают услуги санаторно-курортных организаций с долей на рынке услуг региона порядка 16%.



Рис. 5. Динамика доли платных услуг населению в РФ по видам экономической деятельности, %

Источник: составлено автором на основе данных ЕМИСС [2].

Таким образом, на основе анализа динамики объема платных услуг населению по видам экономической деятельности в Российской Федерации в целом и ее отдельных регионах, в частности, мы, можем говорить о ярко выраженной региональной специфике отдельных регионов нашей страны по уровню развития отдельных услуг, а, следовательно, и о разном их вкладе в социально-экономическое развитие того или иного региона страны.

Исходя из сказанного можно утверждать, что развитие сферы услуг того или иного региона можно рассматривать как процесс, интенсивность которого зависит от специфики конкретного региона в части его конкурентоспособности и экономической эффективности, а также стратегических интересов по развитию отдельных отраслей и сфер экономической деятельности.

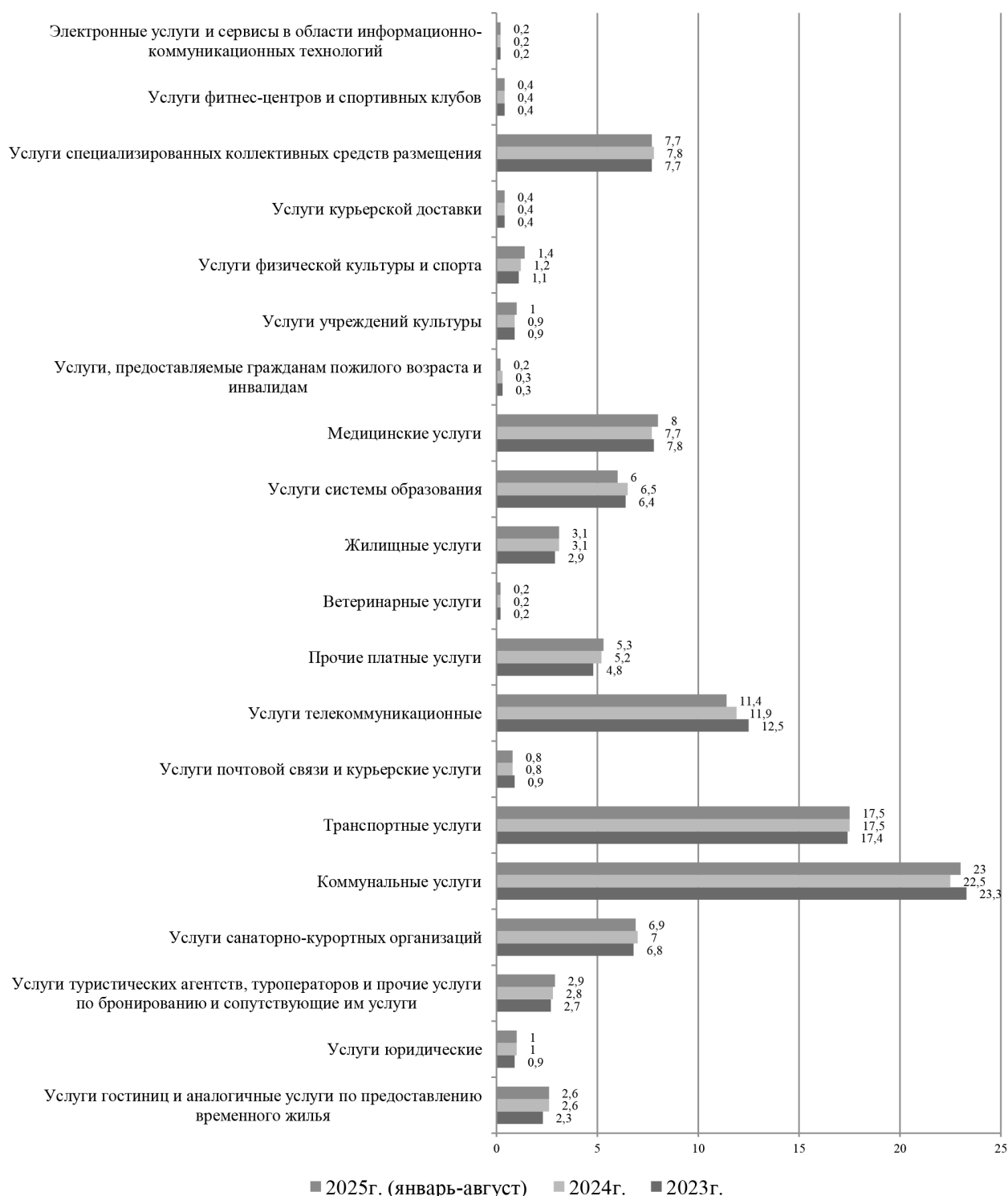


Рис. 6. Динамика доли платных услуг населению в СКФО по видам экономической деятельности, %

Источник: составлено автором на основе данных ЕМИСС [2].

Отмечая региональную специфичность процессов развития сферы услуг и их несомненную значимость в социально-экономическом развитии регионов, по нашему мнению, необходимо постоянно отслеживать тренды стратегических интересов регионов России по развитию тех или иных услуг в разрезе видов экономической деятельности, не забывая при этом, что даже в устойчивых сферах, имеющих стабильный прирост доли платных услуг, могут начаться неожиданные проблемы, обусловленные влиянием факторов макро и микросреды. Указанный вывод автора прежде всего исходит из того обстоятель-

ства, что вся сфера услуг, несмотря на свою кажущуюся инерционность, незыблемость и системообразующее значение для современной отечественной экономики, является высокочувствительной сферой к любым воздействиям внешнего и внутреннего порядка, особенно чувствительна сфера услуг к объемам платежеспособного спроса со стороны населения, что нам наглядно продемонстрировал, отмечаясь в условиях антиковидных ограничений общемировой спад сферы услуг. Таким образом можно смело утверждать, что любое нарушение рыночного спроса со стороны населения может приводить к резкому проседанию тех или иных отраслей сферы услуг, вызывая определенную цепную реакцию в части проседания других отраслей народного хозяйства, в том числе и сферы материального производства.

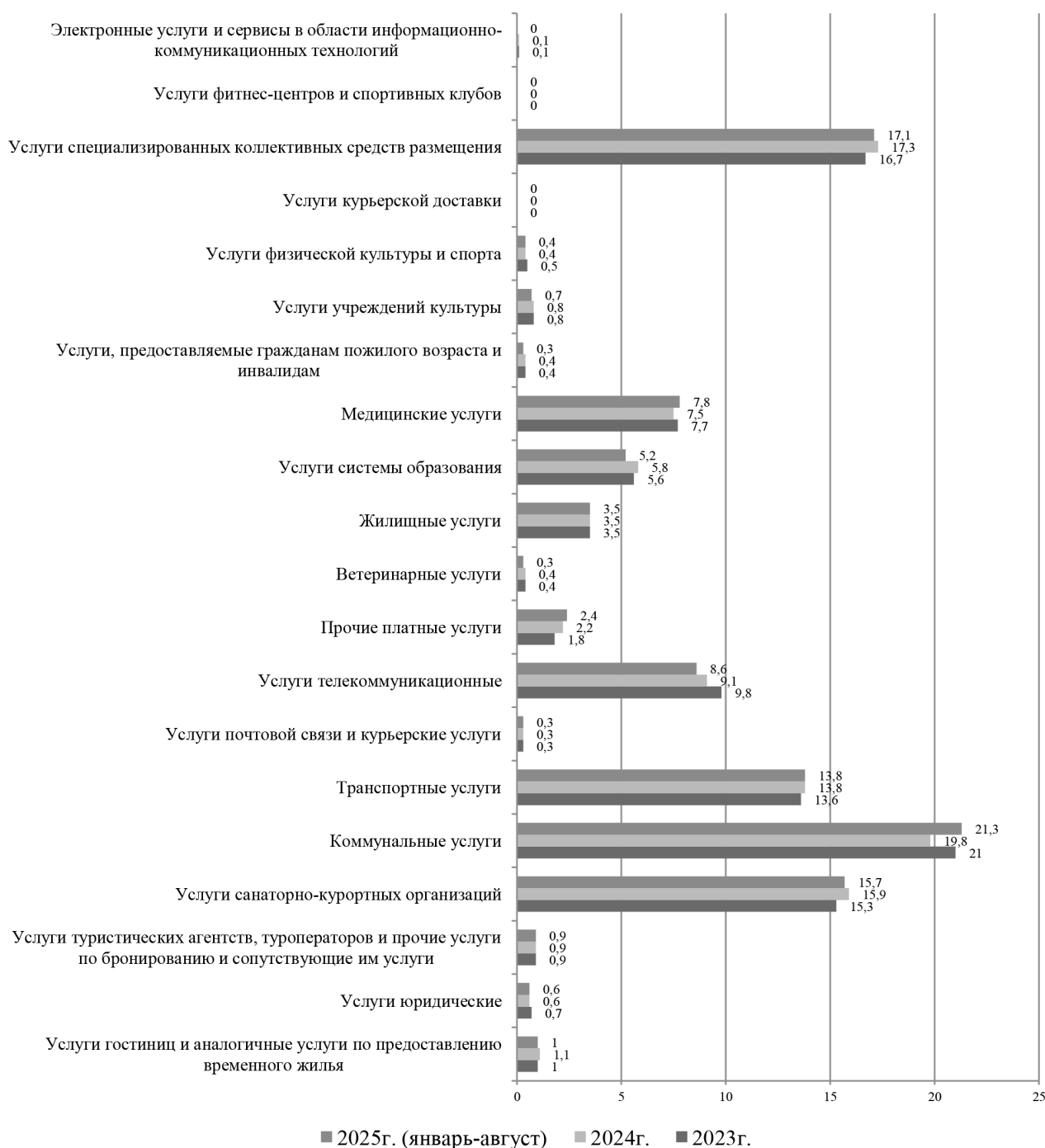


Рис. 7. Динамика доли платных услуг населению в Ставропольском крае по видам экономической деятельности, %

Источник: составлено автором на основе данных ЕМИСС [2].

Исходя из сказанного, по мнению автора, для поддержания обозначенных нами выше темпов экономического развития сферы услуг на уровне государства и регионов страны необходимо использование широкого ассортимента инструментов поддержки сферы услуг, в том числе с использованием адаптивного инструментария, особенно в условиях меняющейся макросреды. Данный вывод автора, прежде всего, основывается на оценке грядущих в 2026 году фискальных изменений и ориентации экономического блока правительства на обеспечение равных условий ведения бизнеса в интересах стратегического повышения эффективности отечественной экономики, что, по нашему мнению, несомненно, может отразиться на динамике роста отечественной сферы услуг.

Рассмотрим более подробно возможные контуры макроэкономического влияния на отечественную сферу услуг в краткосрочной перспективе в векторе фискальной политики и обеспечения равных условий ведения бизнеса.

Так с 1 января 2026 года ставка НДС вырастет до 22% [3], и коснется это повышение практически всех сфер за исключением социально-значимых товаров, для сферы услуг это означает перекалывание дополнительных расходов на плечи потребителей, а, следовательно, приведет к росту цен на услуги. Следующее изменение в фискальной политике, затаривающее интересы сферы услуг, также связано с НДС — планируется снижение порога доходов по уплате НДС для хозяйствующих субъектов находящихся на УСН с 60 млн. руб. до 10 млн. руб. в год, причем пока в планах правительства распространить это нововведение на доходы 2025 года, а, следовательно, платить придется уже с 1 января 2026 года. По нашему мнению, подобной мерой государство пытается нивелировать весьма распространенные схемы ухода от НДС, когда товары из третьих стран завозятся контрабандой и реализуются хозяйствующими субъектами, находящимися на УСН с соответствующим освобождением от уплаты всех косвенных налогов. Помимо отмеченного с 1 января 2026 года ожидается снижение лимита по торговле в стационарных точках с 60 млн. руб. до 10 млн. руб. в год, что, по нашему мнению, нанесет значительный удар по малой рознице, кроме того в рамках патентной системы идут обсуждения об ограничении ее применения для грузоперевозок и розничной торговли.

Обозначенные нами фискальные изменения, безусловно, в первую очередь затронут малый бизнес, работающий в сфере услуг и, прежде всего, это услуги розничной торговли и бытовых услуг, услуги по грузоперевозкам, где обычно маржинальная прибыль колеблется на уровне 10%. Таким образом, бизнесу, работающему в данных сферах услуг либо придется повышать цены, либо снижать свою прибыль, что менее вероятно. Кроме того отмеченные изменения в фискальной политике государства непременно приведут к перестройке управленческих процессов, поскольку те хозяйствующие субъекты сферы услуг, которые попадут под указанные изменения будут вынуждены вести квартальную отчетность, составлять счета-фактуры и т.д., а для бизнеса с оборотами от 10 млн. руб. до 50 млн. руб. вообще все кардинально изменится — либо необходимо будет дробить бизнес, что в условиях порога в 10 млн. руб. не только не целесообразно, но и достаточно рискованно, либо работать с НДС. В указанных условиях, по нашему мнению, возникает значительный риск либо ухода части хозяйствующих субъектов сферы услуг с рынка, либо их перехода в теневой сектор, что полностью противоречит одной из целей федерального проекта «Развитие конкуренции» по борьбе с уходом части хозяйственных процессов в «теневую сферу».

Следующим весьма важным планируемым изменением для хозяйствующих субъектов сферы услуг, относящихся к субъектам малого и среднего предпринимательства (прежде всего, сфера торговли и сервисных услуг), становится изменение с 1 января 2026 года системы оплаты страховых взносов — для них вводят общие тарифы. При этом с целью нивелирования возможных махинаций с установлением зарплат сотрудников ниже МРОТ, в налоговый кодекс вносятся изменения, и платить взносы все равно придется с МРОТ.

Выводы

Сфера услуг является весьма значимой составляющей в экономическом развитии государства и его регионов, поскольку в ней создается порядка 60% ВВП страны, а доля занятых в сфере услуг составляет порядка 62% трудоспособного населения страны, именно от сферы услуг во многом зависит уровень и качество жизни населения нашей страны. При этом тренды развития сферы услуг весьма неоднозначны — с одной стороны мы наблюдаем устойчивый рост объемов оказания платных услуг населению в целом по стране и в разрезе регионов; рост занятости населения в сфере услуг; ярко выраженную специализацию регионов по поддержке приоритетных сфер деятельности и т.д., с другой стороны по отдельным сферам услуг можно наблюдать снижение активности, прежде всего обусловленную неопределенностью и сложностью прогнозирования по воздействию на сферу услуг факторов внешней среды — дорогостоя-

щие кредитные ресурсы, санкционные ограничения, сложность в прогнозировании развития экономической ситуации внутри страны, особенно в части фискальной политики и т.д.

Указанная неоднозначность современных трендов в сфере услуг приводит к необходимости выстраивания новых векторов в формировании адаптивных стратегий развития хозяйствующих субъектов функционирующих в тех или иных сферах услуг, преимущественно сосредоточенных на нивелировании негативных факторов внешнего воздействия и поиска новых конкурентных ниш. Однако выстраивание адаптивных стратегий теми или иными хозяйствующими субъектами сферы услуг без учета региональной специфики и соответствующей поддержки со стороны региона не всегда может дать положительный результат, поэтому в современных условиях, по нашему мнению, весьма важным и стратегически значимым инструментом развития сферы услуг должна выступить, так называемая нами, «стратегическая карта развития сферы услуг региона», в которой на основе опроса экспертов и непосредственных работников и руководителей той или иной сферы услуг конкретного региона должны быть выделены проблемные зоны развития по каждому виду экономической деятельности, относящейся к сфере услуг, и соответственно разработаны возможные персонифицированные меры поддержки и инструменты развития с учетом региональной специфики.

Литература

1. Бережной В.И., Таран О.Л., Бережная О.В., Чуракова М.М. Асимметрия и пространственная поляризация развития региональных социально-экономических систем. М.: ООО «Русайнс», 2024. 314 с. ISBN: 978-5-466-04620-5 EDN: RDTWGB.
2. Объем платных услуг населению в расчете на душу населения с 2017 г. // Единая межведомственная информационно-статистическая система. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 20.10.2025).
3. Повышение ставки НДС до 22%, пересмотр порога доходов по УСН и другое: обзор поправок. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/legalnews/29652/> (дата обращения: 20.10.2025).
4. Таран О.Л., Таран И.Л., Назарова Т.О. Научное обоснование состава ресурсного потенциала сферы услуг // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 1. С. 81-87. DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-1-81-87 EDN: GIKQQF5.
5. Давидчук Н.Н., Мейдер Е.В. Роль сферы услуг в социально-экономическом развитии государства // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 41-48. DOI: 10.53598/2410-3683-2024-2-340-41-48 EDN: DYSCTH.
6. Сафаров Ф.А. Сфера услуг как фактор социально-экономического развития региона // Инновации и инвестиции. 2023. № 2. С. 220-224. EDN: PVHVDP.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ЦИФРОВОГО ПРОСТРАНСТВА (ОПЫТ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ)**М.А. Троянская, А.А. Астаев, А.Д. Троянская**

Оренбургский государственный университет, Оренбург, email: m_troyanskaya@mail.ru

Аннотация. В настоящее время в России реализуется задача цифровизации государственного аппарата, чтобы построить современную информационную систему для экономики и социальной сферы. Эта трансформация коснулась и налоговой сферы, где внедряются цифровые технологии для упрощения и ускорения взаимодействия с гражданами. В налоговой сфере цифровизация проявляется в электронных услугах, создании «Личного кабинета налогоплательщика» и переходе к безбумажному документообороту, что помогает повысить эффективность контроля, например, через автоматизированную систему контроля налога на добавленную стоимость (НДС). В налоговом мониторинге внедряется риск-ориентированный подход, позволяющий учитывать специфику отраслей и акцентировать внимание на операциях с высоким риском. Проходит модификацию проект по интеграции корпоративных информационных систем с автоматизированной системой «Налог-3». Процедуры налогового контроля автоматизируются через системы АСК «НДС-2» и АСК «НДС-3». Дополнительно внедряются онлайн-кассы, мобильные приложения для самозанятых, развиваются «Личный кабинет налогоплательщика» и ресурс бухгалтерской отчетности. Приложение «Мой налог» отличается удобством регистрации и аналитикой для граждан и бизнеса, позволяя изменять режим налогообложения без посещения налогового органа. Все цифровые новшества реализуются с учетом требований по информационной безопасности, чтобы обеспечить защиту данных при электронном взаимодействии. Предоставление госуслуг через сайт ФНС и портал «Госуслуги» максимально упростило работу с налоговыми органами. В связи с указанными факторами возникает потребность исследовать направления развития деятельности налоговых органов в рамках обеспечения безопасности и определить перспективных направлений ее развития.

Ключевые слова: цифровое пространство, информация, информационная безопасность, налоговые органы, цифровизация, клиентоцентричность, налоговое администрирование.

ENSURING THE SECURITY OF THE DIGITAL SPACE (EXPERIENCE OF TAX AUTHORITIES)**М.А. Troyanskaya, А.А. Astaev, А.Д. Troyanskaya**

Orenburg State University, Orenburg, email: m_troyanskaya@mail.ru

Abstract. Currently, Russia is implementing the task of digitalizing the state apparatus in order to build a modern information system for the economy and the social sphere. This transformation has also affected the tax sector, where digital technologies are being introduced to simplify and accelerate interaction with citizens. In the tax sphere, digitalization is manifested in electronic services, the creation of a "Taxpayer's Personal Account" and the transition to paperless document management, which helps to increase the effectiveness of control, for example, through an automated value added tax (VAT) control system. A risk-based approach is being introduced in tax monitoring, which allows taking into account the specifics of industries and focusing on high-risk transactions. The project for the integration of corporate information systems with the automated Tax-3 system is undergoing modification. Tax control procedures are automated through the VAT-2 and VAT-3 tax control systems. Additionally, online sales registers, mobile applications for the self-employed are being introduced, a "Taxpayer's Personal Account" and an accounting reporting resource are being developed. The My Taxes app is convenient for registration and analytics for citizens and businesses, allowing them to change the tax regime without visiting a tax authority. All digital innovations are implemented taking into account information security requirements to ensure data protection during electronic interaction. The provision of public services through the FTS website and the Gosuslugi portal has made working with tax authorities as easy as possible. In connection with these factors, there is a need to explore the directions of development of the activities of tax authorities in the framework of ensuring security and identifying promising areas for its development.

Keywords: digital space, information, information security, tax authorities, digitalization, client-centricity, tax administration.

Дата поступления статьи в редакцию: 05.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что преобразования в экономике России невозможны без совершенствования работы государственного сектора и особенно налоговых органов, обеспечивающих основную часть доходов бюджета. Именно поэтому цифровизация налоговой сферы становится ключевым направлением для повышения прозрачности, улучшения условий бизнеса и сокращения теневого сектора. По итогам 2024 года ФНС России отметила рост использования своих цифровых сервисов, так чат-бот «Таксик» активно используется для получения информации, выросли доля электронных деклараций и уровень удовлетворенности граждан услугами. В 2024 году ФНС России протестировала цифровую кадровую платформу, внедрила веб- и мобильные приложения для развития кадрового резерва и обучила почти 14 тысяч сотрудников человекоцентричности, поднявшись на первое место в стране по этому показателю. Количество востребованных цифровых сервисов увеличилось, а ведомство стало лидером по клиентоцентричности среди федеральных органов.

Проблема, затронутая в данной статье, является достаточно разработанной. Первая группа исследований посвящена проблематике развития деятельности налоговых органов в условиях цифровой среды [1-4]. Вторую группу исследований образуют работы отечественных ученых, изучающих вопросы комплексного обеспечения безопасности при деятельности экономических агентов [5-7]. Третья группа исследований объединяет в себе труды, посвященные проблемам обеспечения информационной безопасности налоговых органов [8, 9]. Однако, системных научных работ, исследовавших направления развития деятельности налоговых органов в рамках обеспечения комплексной безопасности в современных условиях, в настоящее время еще не проводилось, что свидетельствует об актуальности и своевременности исследования.

Результаты исследования

Цифровизация налоговых правоотношений приводит к расширению числа их участников, включая иностранные компании и новых посредников в лице операторов электронного документооборота и других специализированных организации. Это существенно меняет функционирование налоговой системы и требует правового регулирования новых цифровых процессов, в том числе в части обеспечения безопасности цифрового пространства. В научно-исследовательских работах налоговые органы рассматриваются в качестве субъекта обеспечения безопасности цифрового пространства при реализации налогового администрирования.

С точки зрения управления, налоговое администрирование в широком смысле раскрывает его суть, включая не только контроль, но и прогнозирование поступлений, координацию органов и оптимизацию налоговых ставок. Тем не менее, контроль остается ключевой функцией налогового администрирования, хотя существуют и другие важные задачи. Вопрос о функциях налогового администрирования является теоретическим, и среди исследователей существуют разные взгляды на этот счет. Наиболее логичной считается позиция М.В. Мишустина, который относит к функциям налогового администрирования планирование, организацию, мотивацию и контроль, применяя подход классической теории управления, однако подчеркивает, что в налоговой сфере все эти функции подчинены контрольной [10]. Хотя в настоящее время в практике все больше уделяется внимания клиентоориентированному подходу и внедряются цифровые технологии, благодаря которым отношения между налогоплательщиками и налоговыми органами становятся проще и удобнее, это не меняет сути самого понятия налогового администрирования. Основные функции — контроль, планирование, организация и мотивация — сохраняются, а цифровизация лишь добавляет новые способы их осуществления.

Несмотря на то, что цифровизация играет важную роль в современной экономике, большинство научных работ обращается к вопросам использования цифровых технологий лишь частично, в основном фокусируясь на оптимизации контроля, например, за счет сбора данных о деятельности налогоплательщиков. Также изучаются вопросы доверия, налоговой культуры и дисциплины, что связано с контрольной функцией, но выходит за ее пределы. Таким образом, даже аспекты, не связанные непосредственно с цифровыми технологиями, например, проблемы обеспечения безопасности в цифровом пространстве, имеют значение, потому что их развитие может быть существенно улучшено с применением новых цифровых решений, что позволяет снизить издержки и повысить эффективность налогового администрирования.

Информационное взаимодействие в ФНС России осуществляется между центрами обработки данных, подразделениями внутри одного органа, между налоговыми органами различных уровней, а также с внешними организациями и налогоплательщиками. Архитектура информационных систем стро-

ится на централизации вычислительных данных и хранилищ информации, где все объекты обращаются к централизованному сервисам в специализированных филиалах. ФНС активно обменивается данными с разными государственными и финансовыми структурами по защищенным каналам связи, используя современные средства и соглашения. В структуру информационных систем входят такие элементы, как АИС «Налог-3», федеральные информационные адресные системы и реестры актов гражданского состояния, а защита информации обеспечивается для каждого объекта индивидуально через отдельные системы безопасности.

Появление новых задач спровоцировало трансформацию информационной инфраструктуры ФНС, развитие новых ИТ-комплексов и доработку существующих систем, что, в свою очередь, подчеркнуло необходимость дальнейшей модернизации и унификации архитектуры. В процессе автоматизации дополнительных функций особое внимание уделяется тиражируемости решений, единому информационному пространству, требованиям к отчуждаемости, доступности и импортозамещению компонентов. Общий подход направлен на то, чтобы каждая система легко интегрировалась, могла работать автономно при необходимости и была устойчива к сбоям. При проектировании акцент делается на создание абстрактных слоев для интеграции, четкое распределение общих ресурсов, использование российских ИТ-решений и создание максимально доступной и независимой от отдельных компонентов архитектуры. Все это ведет к необходимости дальнейшей централизации и адаптации архитектуры систем безопасности.

С 2017 года ФНС России внедряет работу компонентов своих информационных систем в геораспределенном режиме между основным и резервным центрами обработки данных: главным ЦОД в Дубне и резервным в Городце. Требования к катастрофоустойчивости предусматривают «бесшовное» переключение между площадками с простоем системы не более суток и допустимой потерей данных не более одного часа. Оба центра связаны высокоскоростным каналом, хотя их мощность может различаться и не все подсистемы обязательно размещаются на обеих площадках. Для повышения надежности ключевые компоненты теперь масштабированы между Дубной и Городцом, что позволяет создать в рамках цельного информационного пространства гео-кластер с дублированием основных элементов и равномерным распределением нагрузки. Благодаря этому пользователи работают с системой как с единым центром обработки данных без необходимости самостоятельно переключаться между площадками. Этот подход сокращает время восстановления системы при сбоях и минимизирует возможные простои или потери данных. Однако, в Концепции системы управления информационной безопасностью ФНС России указывается, что требуется доработать средства обеспечения информационной безопасности, чтобы адаптировать их к новому режиму и учесть возможный рост лицензионных и аппаратных требований из-за дублирования защитных мер.

Организационная база системы обеспечения безопасности информации строится на сотрудниках центрального аппарата ФНС России, налоговых органов, подведомственных и других организаций, которые реализуют и контролируют политику информационной безопасности, применяя комплекс мер противодействия угрозам. Руководство системой осуществляет руководитель ФНС России, а методологию и координацию – Управление информационной безопасности. Ключевую роль в поддержании защиты играют администраторы информационной безопасности, которые отвечают за реализацию мероприятий по защите информации, применение защитных средств и контроль доступа. Также рассматриваемая структура включает работников подразделений, занимающихся мониторингом состояния информационной безопасности и контролем исполнения процессов. Все сотрудники ФНС и подведомственных организаций реализуют комплекс мер противодействия угрозам, следуют положениям политики информационной безопасности и строго соблюдают правила защиты. В структуре организационной базы особое место занимает Управление информационной безопасности ФНС, которое определяет методологический подход для всей системы.

Подразделения информационной безопасности ФНС России и подведомственных организаций выполняют функции администрирования безопасности информации и управляют системой обеспечения безопасности информации на своих участках, несут ответственность за комплексное администрирование, то есть должны увязывать управление безопасностью с администрированием информационных процессов. Для повышения эффективности работы в этой области планируется расширять штат сотрудников, повышать их квалификацию и централизовать функции защиты информации. Особое внимание уделяется регулярной подготовке и переподготовке персонала, а также обучающим тренингам, особенно при изменениях в информационных системах или внедрении новых технологий. Организационную основу деятельности составляют документы, иерархия которых представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Схема организационно-распорядительных документов ФНС России при обеспечении безопасности в цифровом пространстве

Источник: составлено авторами по данным [11].

При этом на каждом объекте могут использоваться дополнительные документы, если они не противоречат общей политике ФНС России в области информационной безопасности и действующему законодательству России.

Система управления информационной безопасностью строится на основе единой организационной базы и работает по принципу иерархичности и непрерывности, что позволяет охватывать все этапы обращения защищаемой информации. Такая система обеспечивает координацию, контроль действий по обеспечению информационной безопасности, взаимодействует с компетентными органами, управляет рисками, проводит аудит эффективности, предъявляет требования к модернизации механизмов защиты и анализирует результаты их применения. Для повышения эффективности управления создан Центр управления безопасностью информации, который централизует ключевые задачи, включая мониторинг, расследование инцидентов, создание системы аутентификации и контроль доступа пользователей к информационным системам ФНС России.

В информационных системах ФНС России при использовании средств криптографической защиты информации необходимо обеспечивать постоянное протоколирование их работы и контроль целостности программного обеспечения для всех элементов, использующих такие средства. Все криптографические ключи должны быть надежно защищены от несанкционированного доступа, хищения, уничтожения или раскрытия, а оборудование, применяемое для работы с ключами, должно иметь физическую защиту. Для уменьшения рисков компрометации ключей устанавливаются конкретные сроки их действия, чтобы они использовались только ограниченное время. Особое внимание уделяется развитию электронных подписей, которые обеспечивают целостность и подлинность данных, при этом необходимо учитывать, что пользователи могут выступать потенциальными нарушителями. Все используемые средства криптографической защиты информации должны соответствовать техническим регламентам, сопровождаться полной документацией и быть сертифицированы Федеральной службой безопасности (ФСБ) России. Встраивание средств криптографической защиты информации в прикладные системы допускается только по согласованию с ФСБ и при проведении требуемых оценок [12]. Использование несертифицированных средств криптографической защиты и программного обеспечения строго запрещено. Кроме того, в соответствии с положениями Концепции системы управления информационной безопасностью ФНС России, средства криптографической защиты информации должны быть интегрированы в схемы электронного документооборота ФНС России, взаимодействовать с программами по определенным требованиям и обеспечивать специальные процедуры по работе с ключами.

Системы обеспечения безопасности информации на физическом уровне в условиях функционирования ФНС России создают защищенную оболочку вокруг объектов информатизации. На технологическом уровне формируется надежная программная и аппаратная защита информационных систем ФНС России. Исполнительные и поддерживающие механизмы на пользовательском уровне допускают к работе только авторизованных пользователей, а также обеспечивают защиту рабочих станций, серверов и индивидуальных пользовательских сред. На сетевом уровне эти механизмы разделяют информационные ресурсы и средства их обработки на отдельные зоны и сегменты, организуют защищенный обмен между ними и ограничивают точки взаимодействия. На канальном уровне обеспечивается внешняя защитная оболочка информационных систем ФНС, а также организуется защищенный обмен информацией с государственными органами, удаленными, мобильными и внешними пользователями. Для защиты информации используются криптографические средства, которые обеспечивают конфиденциальность, подлинность и целостность данных, а необходимость их применения определяет руководство ФНС России.

Для централизованной обработки данных в информационных системах ФНС России создана система центров обработки данных Минфина России и подведомственных федеральных органов, в которую входят Федеральный и Резервный центры обработки данных, расположенные в Московской и Нижегородской областях. Эти центры и, при необходимости, другие объекты информатизации объединены в единую регионально-распределенную систему, представляющую собой виртуальный центр обработки данных. Для размещения информационных систем ФНС России такой центр должен быть аттестован по требованиям информационной безопасности согласно установленным нормативам. За выполнение задач по информационной безопасности центра отвечает система обеспечения безопасности информации, внедряемая в каждом центре обработки данных. Технологические процессы и приложения распределяются между центрами, а связь между ними осуществляется по защищенным логическим каналам с использованием современных стандартов и криптографических средств защиты. Для организации изолированных сегментов применяются виртуальные локальные сети, а обмен данными между сегментами контролируется межсетевыми экранами, которые создаются как распределенные кластеры. Во всей виртуальной инфраструктуре используются сертифицированные средства защиты виртуальной среды и сетевого трафика. Коммуникации между элементами информационной системы внутри центра четко описываются профилями технологических процессов, вместо привычных правил межсетевого экранирования.

В целях достижения целей обеспечения информационной безопасности в ФНС России реализуется перечень мероприятий, обеспечивающий противодействие утечкам сведений конфиденциального характера (рис. 2).

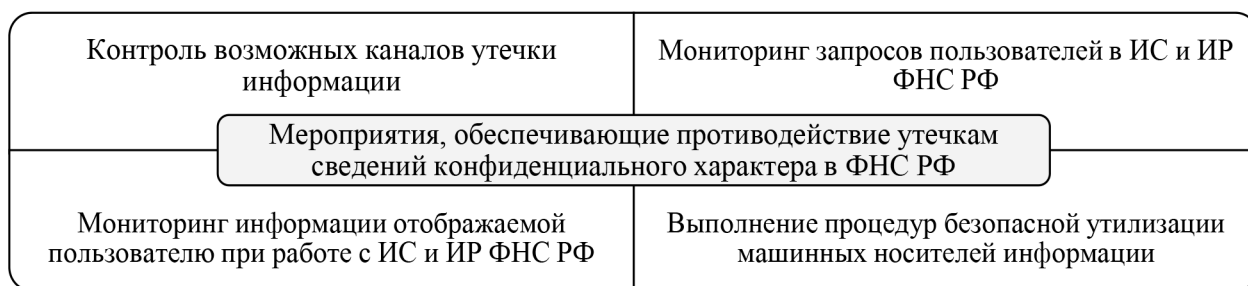


Рис. 2. Перечень мероприятий, обеспечивающий противодействие утечкам сведений конфиденциального характера в ФНС России

Источник: составлено авторами по данным [11].

Как видно из рисунка 2, для предотвращения утечки информации в информационных системах ФНС России необходимо реализовывать средства контроля на всех точках взаимодействия с внешней средой, таких как выходы в интернет и использование съемных носителей. При необходимости должны применяться меры защиты данных, передаваемых по техническим каналам, а также визуальной информации, включая видеонаблюдение за работой пользователей. Риск утечки можно дополнительно снизить, разделяя информационную среду на изолированные плоскости безопасности. Важной мерой является мониторинг действий пользователей, в том числе фиксация событий входа в отдельные режимы систем, выполнения запросов, предоставления информации, ее переноса или печати, а также использования вычислительных ресурсов.

Если управление ИТ-инфраструктурой ФНС России делегируется внешнему исполнителю (аутсорсинг), вопросы информационной безопасности должны быть четко регламентированы в контракте. Обязательно заключение соглашения о неразглашении конфиденциальной информации и исполнение всех требований законодательства по защите данных, лицензированию, сертификации и трудовым отношениям. В контракте должны быть отражены права ФНС на аудит, возможность одностороннего расторжения договора, а также требования по регламенту доступа к ресурсам и информированию о несанкционированном доступе. Исполнители и их подрядчики обязаны быть уведомлены о своих обязанностях по безопасности. Особые правила информационной безопасности прописываются для новых или разрабатываемых информационных систем. Требования по информационной безопасности должны учитываться на ранних этапах создания и развития информационных систем, а при покупке готовых компонентов необходимо строго соблюдать формальный процесс приобретения и тестирования. Все условия безопасности должны быть зафиксированы в договорах с поставщиками. Для обеспечения корректности входных данных приложений информационных систем в ФНС России требуется процедура их верификации. При разработке и внедрении программного обеспечения сводятся к минимуму риски, связанные с нарушением целостности в результате сбоев, оформляются и хранятся технологические карты и процедуры. Внедрение нового прикладного программного обеспечения допускается только после комплексного тестирования на специально изолированных стендах, что позволяет выявить все возможные угрозы для эксплуатации, безопасности, совместимости и удобства работы. Чтобы исключить внедрение несанкционированных изменений, в ФНС России жестко контролирует доступ к исходным кодам и сопровождающей документации с помощью системы централизованного хранения — библиотеки исходных текстов. Все разрабатываемые программные решения обязательно проходят автоматизированную проверку на уязвимости.

Неавтоматизированной считается обработка конфиденциальной информации, если с ней работают сотрудники ФНС России и подведомственных организаций без использования вычислительной техники, то есть вручную. Если же для работы с электронными копиями бумажных документов применяются компьютеры, такая обработка считается автоматизированной. Для всех процессов, связанных с неавтоматизированной обработкой конфиденциальных документов, устанавливаются особые условия: документы должны надежно защищаться, храниться и учитываться по строго регламентированным правилам. Осуществляется персональная ответственность сотрудников за порядок работы с такими документами, их учет и сохранность. Вводятся положения о работе с документами в специально выделенных помещениях, регламентируются все этапы обращения: от издания и передачи до уничтожения и архивирования. Для каждой операции и документа ведется учет, фиксируются все движения, регистрируются все необходимые данные о документе и его истории. Правила доступа устанавливают строгую систему разрешений и предотвращают несанкционированное ознакомление или вынос документов, при этом степень конфиденциальности документов определяется и четко разграничивается.

В неавтоматизированных системах налоговых органов информация обрабатывается сотрудниками с помощью средств вычислительной техники, однако такие действия не относятся к автоматизированным системам или специально созданным подсистемам, имеющим нормативную документацию и аттестованным в соответствии с законодательством. В этих системах может находиться как информация ограниченного доступа, размещенная на файловых серверах и серверах баз данных для нужд подразделений или всей ФНС России, так и общедоступная информация, к которой можно получить доступ через интернет-ресурсы. Защита информации должна соответствовать требованиям 3-го класса защищенности по Приказу ФСТЭК №17 [13]. Для контроля реального состояния защищенности, работоспособности системы и своевременного выявления инцидентов проводится постоянный мониторинг, осуществляется он силами СУИБ ФНС России и Центра управления безопасностью информации. Такой мониторинг обеспечивает совершение пользователями только разрешенных действий, а за счет постоянного анализа состояния и предсказания возможных угроз удается предотвращать инциденты и выявлять нарушения в режиме защиты информации.

Для анализа трафика, выявления сетевых событий, аномалий и нарушений в информационных системах ФНС России используются различные журналы мониторинга, включая журналы операторов, администраторов, системные логи и логи ошибок. Их регулярная проверка помогает выявлять нарушения, собирать статистику отклонений и определять меры для предотвращения новых инцидентов. Все журналы хранятся в течение установленного срока и активно применяются в расследованиях нарушений и инцидентов, поскольку они могут содержать как информацию о легитимных действиях, так и о попытках несанкционированного доступа. Средства ведения журналов должны быть защищены от несанкци-

онированного вмешательства. Попытки внешних атак на системы ФНС России обязаны регистрироваться и предупреждаться только сертифицированными средствами защиты, которыми централизованно управляет ведомственный центр ФНС и сообщает о таких инцидентах в ГосСОПКА.

Контроль безопасности информации на объектах информатизации ФНС России осуществляется регулярно или при выявлении нарушений. Его цель состоит в подтверждении соответствия требованиям политики информационной безопасности и установленного режима защиты, а также поиске причин нарушений при их возникновении. За выполнение этих задач отвечают специалисты отделов информационной безопасности, а также, при необходимости, организации, лицензированные ФСТЭК России. Основная задача контроля заключается в проверке соответствия работы и инфраструктуры заданным требованиям, обоснованности принимаемых мер и своевременности исполнения нормативных документов уровня ФНС России.

В процессе контроля информационной безопасности используются специальные программы для тестирования технических средств обработки информации, причем испытания проводятся в рабочих режимах эксплуатации систем ФНС России. Однако полагаться только на результаты этих тестов нельзя, так как они не дают полного представления о защищенности: найденные уязвимости не являются исчерпывающими, поэтому результаты тестирования обязательно дополняются другими видами исследований. Тестированию подвергаются как встроенные в программное обеспечение и оборудование механизмы защиты, так и специальные средства защиты информации. После контроля оценивается эффективность принимаемых мер защиты, причем защита считается действенной только при выполнении всех требований и достижении поставленных целей. Итоги проверки, причины нарушений и рекомендации отражаются в официальных документах, которые направляются руководству ФНС России.

Аудит деятельности ФНС России по обеспечению безопасности в цифровом пространстве может выполнять как сторонняя организация с необходимым опытом, так и уполномоченный налоговый орган, следуя внутренним регламентам ФНС. Сам аудит включает различные мероприятия, в которых совместно участвуют сотрудники профильных подразделений и сторонние специалисты, а все действия должны быть тщательно согласованы между участниками процесса. На этапе начала аудита решается ряд организационных вопросов, четко определяются и фиксируются документально роли и обязанности аудитора, при этом аудитор обязан сохранять объективность, независимость, конфиденциальность и беспристрастность. План проведения аудита разрабатывается и согласовывается с руководством ФНС России, при этом определяются границы обследуемого объекта и выбираются критерии оценки состояния информационной безопасности совместно с руководством. Сотрудники ФНС России, налоговых органов и подведомственных организаций обязаны сотрудничать с аудитором и предоставлять всю необходимую информацию [12]. Объектами аудита могут выступать документация, регламентирующая порядок обеспечения информационной безопасности, компоненты информационных систем, сотрудники, обрабатывающие защищаемую информацию, а также процессы, направленные на обеспечение информационной безопасности. Для оценки деятельности ФНС России по обеспечению безопасности в цифровом пространстве применяются методики и критерии, установленные внутренними документами ФНС России, требования законодательства, стандарты и специфические требования ФНС. Результатом аудита является отчет о состоянии защищенности информационных систем с рекомендациями по совершенствованию механизмов обеспечения безопасности в ФНС России.

Выводы

Таким образом, в современных условиях налоговые органы играют сразу две ключевые роли в сфере цифровой безопасности: они выступают как субъекты, реализующие меры по защите информации и цифровых сервисов, и одновременно как объекты, требующие надежной защиты от возникающих киберугроз. Эффективная работа налоговых органов напрямую зависит от устойчивости и безопасности используемых ими информационных систем, ведь через них проходит огромный массив чувствительных данных граждан и организаций. Применение информационных технологий помогает сделать работу налоговых органов более эффективной, упростить процедуры для налогоплательщиков и обеспечить переход к электронным услугам и документообороту. Возрастающая цифровизация налоговых процессов, внедрение новых сервисов и автоматизация значительно увеличили эффективность и прозрачность налогового администрирования, но одновременно обострили риски несанкционированного доступа, утечки информации или кибератак. Обеспечение цифровой безопасности становится неотъемлемым условием доверия общества к налоговым органам и всей государственной системе. Без прочных механизмов киберзащиты невозможно гарантировать как законность и прозрачность налоговых опера-

ций, так и защиту прав граждан. Поэтому постоянное развитие системы информационной безопасности, повышение цифровой грамотности сотрудников, внедрение современных технических и организационных мер рассматриваются как приоритетная задача налоговых органов на всех уровнях работы в цифровой среде.

Литература

1. Гончаренко Л.И., Адвокатова А.С. Синергия цифровых технологий и сервисной модели деятельности налоговых органов как драйвер развития налогового администрирования // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2024. Т. 10. № 2 (38). С. 131-145. DOI: 10.21684/2411-7897-2024-10-2-131-145 EDN: TCSSBP.
2. Деева Т.В. Удаленный налоговый контроллинг в условиях цифровой экономики как необходимое требование времени по оптимизации деятельности налоговых органов // Проблемы рыночной экономики. 2020. № 3. С. 155-164. DOI: 10.33051/2500-2325-2020-3-155-164 EDN: QOUPSQ.
3. Филиппова Н.А., Артемьева С.С., Ефремова Т.А. Развитие информатизации налоговых органов в России и ее регионах в условиях цифровой экономики // Вестник НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия. 2020. № 2 (54). С. 155-163. EDN: HNDZMY.
4. Ширинова О.А. Развитие налоговых органов в условиях цифровой экономики // Вестник Академии знаний. 2020. № 39 (4). С. 444-447. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10510 EDN: XNGVQJ.
5. Сугарова И.В. Налоговая политика и ее роль в обеспечении экономической безопасности государства // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2023. № 4. С. 220-225. DOI: 10.29025/1994-7720-2023-4-220-225 EDN: YHBZWT.
6. Надеждина С.Д. Экономическая безопасность страны и роль налогового администрирования в ее обеспечении // Baikal Research Journal. 2020. Т. 11. № 3. С. 4. DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(3).4 EDN: MXWWMR.
7. Шемякина М.С., Павлов Д.А. Налоговая безопасность и инструменты ее обеспечения в системе экономической безопасности региона // Инновационное развитие экономики. 2023. № 1 (73). С. 221-227. DOI: 10.51832/2223798420231221 EDN: STFMJF.
8. Артемьев Н.В., Панфилов М.А. Взаимодействие налоговых органов и органов внутренних дел при обеспечении налоговой безопасности // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 5. С. 248-253. DOI: 10.24412/2073-0454-2023-5-248-253 EDN: JDUMPY.
9. Маслов К.В. Процессуальные полномочия налоговых органов по обеспечению налоговой безопасности // Правоприменение. 2019. Т. 3. № 1. С. 62-71. DOI: 10.24147/2542-1514.2019.3(1).62-71 EDN: HZYFWD.
10. Мишустин М.В. Информационно-технологические основы государственного налогового администрирования в России: монография. М.: ЮНИТИ, 2005. 251 с. ISBN: 5-238-00839-2 EDN: QQIKCR.
11. Приказ ФНС России от 25.02.2014 № ММВ-7-6/66@ (ред. от 19.06.2018) «Об утверждении Концепции системы управления информационной безопасностью ФНС России». [Электронный ресурс]. URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=301653&dst=100499/> (дата обращения: 06.10.2025).
12. Приказ ФНС России от 06.04.2021 № ЕД-7-24/298@ «О внесении изменений в концепцию информационной безопасности Федеральной налоговой службы». [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.ppt.ru/prikaz/fns/n-yed-7-24-298-248834> (дата обращения: 06.10.2025).
13. Приказ ФСТЭК России от 11.02.2013 № 17 (ред. от 28.08.2024) «Об утверждении Требований о защите информации, не составляющей государственную тайну, содержащейся в государственных информационных системах». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_147084/82d2a16e8bfbe512b8c6eb6b10e7f805cc5d44e2/ (дата обращения: 06.10.2025).

АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВЫХ АКТИВОВ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ГЛОБАЛЬНУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИСТЕМУ

А.А. Хрысева, Ю.И. Дубова, Ш.Д. Йулдошев, А.О. Король

Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, email: cer-vstu@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется процесс глубокой трансформации традиционных финансовых инструментов и институтов под влиянием распространения криптовалют и технологии блокчейн. Проведен анализ эволюции рынка цифровых активов, выявлены ключевые драйверы его роста (институционализация, развитие DeFi, стейблкоины) и системные ограничения (волатильность, регулятивная неопределенность). Особое внимание уделяется механизмам влияния новых финансовых инструментов на глобальную экономику: трансформации платежных систем, изменению парадигмы денежно-кредитной политики, расширению финансовой инклюзии и возникновению новых геоэкономических рисков. На основе анализа статистических данных и регуляторных трендов делается вывод о формировании гибридной финансовой системы, где традиционные и децентрализованные инструменты будут сосуществовать, создавая как новые возможности, так и вызовы для глобальной экономической стабильности.

Ключевые слова: глобальная экономика, финансовая трансформация, криптовалюты, цифровые активы, монетарная политика, блокчейн, децентрализованные финансы (DeFi).

ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF FINANCIAL INSTRUMENTS UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL ASSETS AND THEIR IMPACT ON THE GLOBAL ECONOMIC SYSTEM

A.A. Khryseva, Yu.I. Dubova, Sh.D. Yuldoshev, A.O. Korol

Volgograd State Technical University, Volgograd, email: cer-vstu@mail.ru

Abstract. This article examines the profound transformation of traditional financial instruments and institutions under the influence of the spread of crypto currencies and blockchain technology. It analyzes the evolution of the digital asset market, identifying key growth drivers (institutionalization, DeFi development, stablecoins) and systemic constraints (volatility, regulatory uncertainty). Particular attention is paid to the mechanisms by which new financial instruments influence the global economy: the transformation of payment systems, the shift in the monetary policy paradigm, the expansion of financial inclusion, and the emergence of new geo-economics risks. Based on an analysis of statistical data and regulatory trends, it concludes that a hybrid financial system is emerging, where traditional and decentralized instruments will coexist, creating both new opportunities and challenges for global economic stability.

Keywords: global economy, financial transformation, crypto currencies, digital assets, monetary policy, blockchain, decentralized finance (DeFi).

Дата поступления статьи в редакцию: 27.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Современная глобальная экономическая система переживает период фундаментальной трансформации, движимой цифровизацией и появлением новых классов активов. Криптовалюты, возникшие как технологический эксперимент, эволюционировали в сложную экосистему, оказывающую существенное влияние на архитектуру мировых финансов. Если изначально они рассматривались как альтернативное платежное средство, то сегодня их роль многогранна: это и инвестиционный актив, и основа для децентрализованных финансовых сервисов (DeFi), и инструмент токенизации реальных активов (RWA). Созданная в результате потери доверия к классическим банкам, криптовалюта начала быстро привлекать внимание инвесторов и технологических энтузиастов. Возникновение первых децентрализованных бирж и платформ для выпуска токенов привело к тому, что сформировался целый рынок цифровых активов, где теперь ежедневно проводятся миллионы операций, а капитализация отрасли может измеряться сотнями миллиардов долларов.

Цель исследования

Целью исследования является комплексный анализ того, как новые цифровые финансовые инструменты трансформируют традиционные механизмы функционирования глобальной экономической системы. Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

- 1) анализ этапов развития и структурных элементов рынка криптовалют как новой финансовой парадигмы;
- 2) выявление и систематизация ключевых драйверов и ограничений, определяющих влияние цифровых активов на глобальную экономику;
- 3) оценка воздействия новых инструментов на монетарную политику, платежные системы и финансовую доступность;
- 4) определение перспектив и рисков дальнейшей интеграции криптоактивов в мировую финансовую архитектуру.

Методология данного исследования включает в себя анализ статистических данных (капитализация, объемы торгов), сравнительный анализ традиционных и децентрализованных финансовых моделей, а также структурный анализ факторов влияния.

Материалы исследования

С методологической точки зрения, цифровые активы представляют собой классический пример институциональной инновации в трактовке Д. Норта [1]. Они представляют собой формальное правило (протокол), снижающее транзакционные издержки обмена стоимостью в глобальном масштабе, прежде всего, издержки верификации и защиты прав собственности. Многоаспектность их природы позволяет применять плюралистический подход к определению:

- 1) с позиций институциональной теории, это спонтанно возникший приватный институт, альтернативный государственной монополии на эмиссию денег;
- 2) в рамках теории денег, цифровые активы являются «квази-деньгами», в разной степени выполняющими функции меры стоимости, средства обращения и накопления, при этом их денежная природа оспаривается ввиду высокой волатильности;
- 3) с точки зрения теории финансов, это новый класс финансовых активов со специфическим профилем риск/доходность.

Прежде чем анализировать конкретные цифровые финансовые инструменты, необходимо выделить базовые ИТ-тренды, лежащие в их основе:

- блокчейн и распределенные реестры (DLT), которые обеспечивают децентрализацию, неизменность записей и прозрачность транзакций. Они представляют собой фундамент для создания новых классов активов, не требующих доверенного посредника;
- большие данные (Big Data) и аналитика, в свою очередь позволяют обрабатывать колоссальные объемы структурированной и неструктурированной информации (новости, соцсети, рыночные данные) в реальном времени для выявления паттернов, оценки рисков и прогнозирования трендов;
- искусственный интеллект и машинное обучение (AI/ML), лежащие в основе сложных алгоритмических систем, способных к самообучению и принятию инвестиционных решений без прямого человеческого вмешательства;
- облачные вычисления (Cloud Computing), которые предоставляют масштабируемые и дешевые вычислительные мощности, делая передовые финансовые технологии доступными даже для стартапов и частных инвесторов;
- API (Application Programming Interfaces), обеспечивающие бесшовную интеграцию между различными финансовыми сервисами (банки, биржи, финтех-приложения), создавая единую экосистему и открывая возможности для новых комбинированных продуктов.

Под непосредственным влиянием этих технологий сформировался целый спектр новых финансовых инструментов.

Наиболее яркий пример – появление криптовалют (Bitcoin, Ethereum). Это первый в истории полностью цифровой, децентрализованный и глобальный актив, существующий исключительно благодаря блокчейну. Его ценность определяется не обязательством эмитента, а доверием сети, спросом и предложением.

На смену простым криптовалютам приходит токенизация – процесс преобразования прав на любой реальный или цифровой актив в цифровой токен в блокчейне. Токенизация делает ранее неликвидные активы ликвидными, дробит их на мелкие части, снижая порог входа для инвесторов, и радикально упрощает процессы торговли и учета.

Мощные вычислительные системы позволили создавать и управлять сверхсложными финансовыми продуктами, такими как:

– алгоритмические стратегии: высокочастотный трейдинг (HFT) и торговые роботы, работающие на основе предписанных алгоритмов, сегодня формируют значительную долю рыночного объема. Они торгуют не на основе фундаментального анализа, а на основе математических моделей и скоростного исполнения ордеров;

– структурированные продукты с ИИ: искусственный интеллект используется для создания адаптивных инвестиционных продуктов, которые могут динамически перебалансировать портфель в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры, предсказанной моделью машинного обучения.

ИТ влияют не только на создание нового, но и на трансформацию старого. Традиционные инструменты, такие как ETF (биржевые инвестиционные фонды), стали умнее – появились Smart Beta ETF и AI-Driven ETF, где стоимость активов внутри корзины определяется не по рыночной капитализации, а по алгоритмическим стратегиям. Кредитные и страховые продукты также становятся персонализированными благодаря анализу больших данных о клиенте.

Рассмотренная в работе классификация активов не только носит прикладной характер, но и имеет теоретическое значение. Она демонстрирует, как в рамках единого технологического поля происходит функциональная дивергенция, аналогичная процессам в традиционных финансовых системах: выделяются «центральные банки» (стейблкоины), «биржи» (DEX), «коммерческие банки» (протоколы кредитования DeFi). Это подтверждает тезис о том, что рынок цифровых активов не отменяет базовые экономические функции, а перераспределяет их между новыми, децентрализованными агентами (табл. 1) [2].

Таблица 1

Классификация цифровых активов

Критерий классификации	Категории	Примеры
По функциональному назначению	Платёжные, инвестиционные, стейблкоины, токены управления	Bitcoin, Ethereum, USDT, DAO Tokens
По технической инфраструктуре	Собственные блокчейны, токены на существующих блокчейнах, блокчейны второго уровня	Bitcoin, ERC-20 Tokens, Lightning Network
По уровню децентрализации	Полностью децентрализованные, частично децентрализованные, централизованные	Monero, Ripple, Libra
По уровню конфиденциальности	Анонимные криптовалюты, прозрачные криптовалюты	Monero, Bitcoin
По юридическому статусу	Легальные криптовалюты, полулегальные криптовалюты, запрещённые криптовалюты	Bitcoin в Японии, Bitcoin для инвестиций, Bitcoin в запрещённых странах
По экономической роли	Средства обмена, средства сбережения, токены с узкой специализацией	Litecoin, USDT, MediBlo

Рынок цифровых активов прошел несколько этапов развития, каждый из которых ознаменовал собой качественное изменение его роли в глобальной экономике. Отправной точкой стал период с 2009 по 2012 год, характеризующийся низким уровнем капитализации и интереса со стороны преимущественно технологических энтузиастов. Последующие фазы – первый «ценовой пузырь» 2013 года, ICO-бум 2017 года и кризис 2018 года – продемонстрировали высокую волатильность и спекулятивный характер рынка [3].

Переломным моментом стал период 2020-2021 годов, когда на фоне мягкой денежно-кредитной политики и пандемийных ограничений произошел взрывной рост. Капитализация рынка достигла исторического максимума, превысив 3 трлн. долл. в 2024 году (рис. 1) [4].

Этот рост был обусловлен действием новых драйверов:

– крупные компании (MicroStrategy, Tesla) и управляющие фонды (BlackRock, Fidelity) начали включать биткойн в свои балансы, а одобрение спотовых BTC-ETF в США в 2024 году открыло доступ к цифровым активам для массового инвестора через регулируемые площадки [5];

– появление децентрализованных протоколов кредитования и рынка уникальных цифровых активов (NFT) создало новую, автономную от традиционных банков финансовую систему. Общая стоимость заблокированных в DeFi средств (TVL) выросла с 1,2 млрд. долл. в 2019 году до 120 млрд. долл. в 2024 [6];

– такие инструменты, как USDT и USDC, с общей капитализацией свыше 100 млрд. долл., стали «кровеносной системой» крипторынка, выполняя функции цифрового доллара для расчетов и хеджирования волатильности [7].

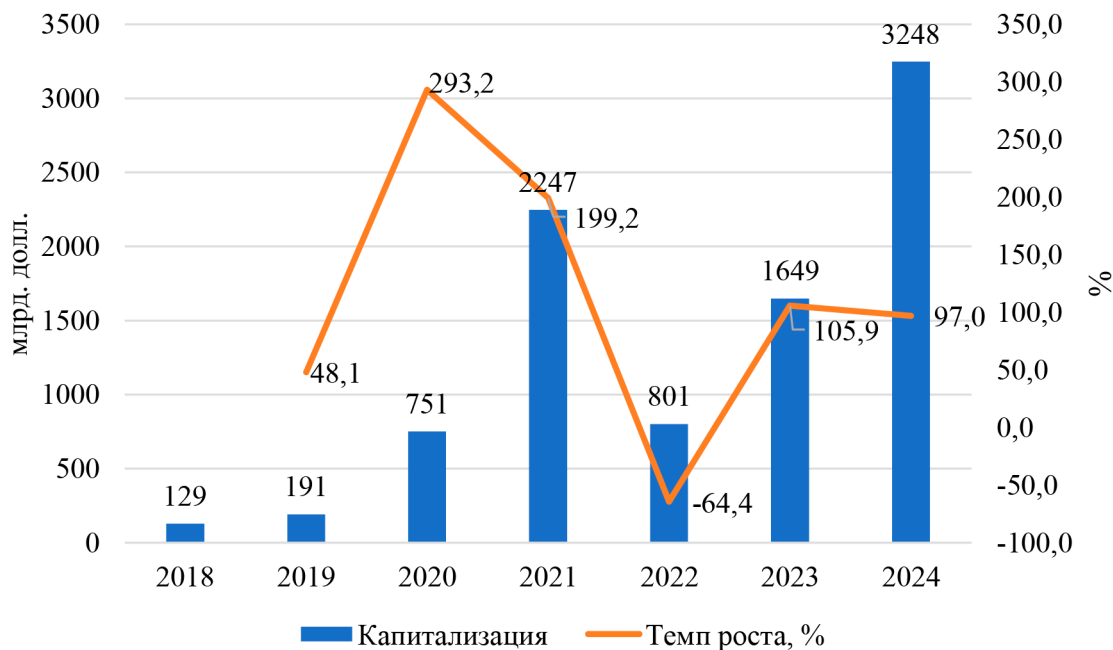


Рис. 1. Общая рыночная капитализация всех криптовалют за 2018–2024 гг., млрд долл.

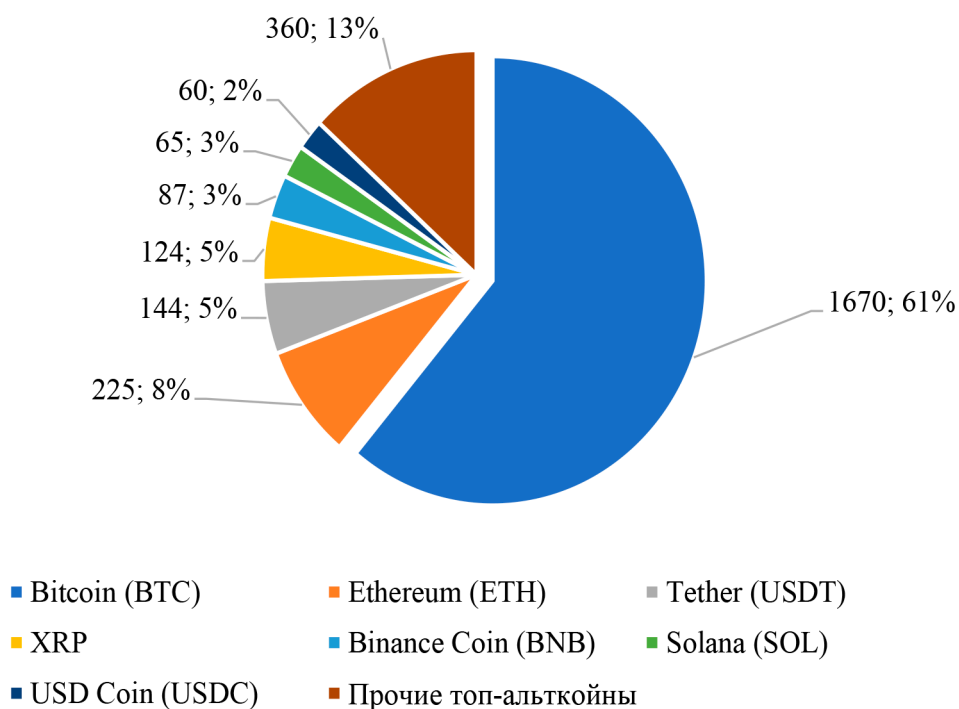


Рис. 2. Структура рынка криптовалют, %

Таким образом, период с 2018 по 2024 год ознаменовался для рынка криптовалют последовательной сменой нескольких ярко выраженных фаз развития, характеризующихся чередованием периодов роста и ценовой коррекции. Данная динамика находила свое практическое отражение в существенных колебаниях совокупной рыночной капитализации, а также в циклическом переходе от «бычьих» трендов, сопровождавшихся активным ростом активов и притоком новых инвесторов, к «медвежьим» фазам, для которых были типичны отток капитала и снижение котировок.

К числу фундаментальных факторов указанной волатильности следует отнести макроэкономические факторы (в частности, динамику глобальных процентных ставок и инфляционные ожидания), внутриотраслевые технологические изменения, такие как «халвинги» биткойна и внедрение инновационных блокчейн-решений, и событийные шоки (обвалы системообразующих проектов и ужесточение регуляторной политики).

При этом на фоне циклических колебаний четко обозначился восходящий тренд, свидетельствующий о прогрессивном развитии рынка, в частности, консолидации лидирующих позиций Биткойна и Эфириума, увеличении доли институциональных инвесторов и растущей интеграции криптоактивов в инструментарий традиционных финансовых рынков (рис. 2).

Несмотря на значительный потенциал развития, распространение криптовалютных активов сдерживается комплексом структурных проблем. К числу наиболее существенных из них относятся:

- высокая ценовая волатильность,
- распространённость противоправной деятельности,
- отсутствие устоявшихся регуляторных правил,
- ограниченное использование в качестве средства платежа в глобальном масштабе.

На рисунке 3 систематизированы ключевые факторы, препятствующие устойчивому развитию данного рынка [3]. Центральным сдерживающим фактором для массовой адаптации криптоактивов продолжает оставаться их исключительная волатильность. Значительные ценовые колебания зачастую не обусловлены изменениями фундаментальных показателей, а являются следствием рыночных манипуляций, спекулятивной активности, медийного фона или технических аспектов функционирования торговых платформ.

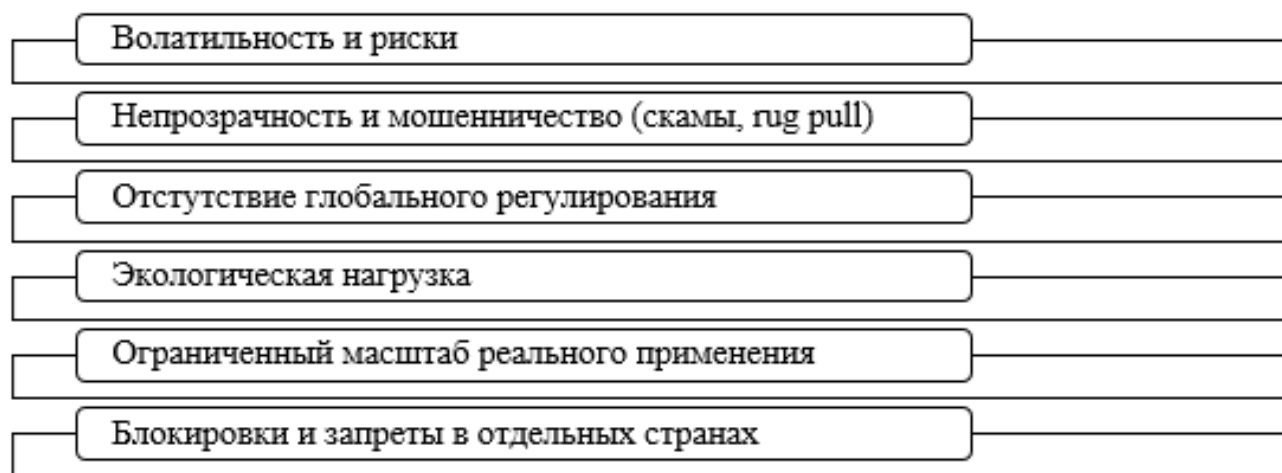


Рис. 3. Основные ограничения роста рынка криптовалют

Подобная нестабильность порождает ряд рисков: для розничных инвесторов она повышает вероятность существенных финансовых потерь, в то время как для коммерческих предприятий нивелирует возможность использования криптоактивов в качестве предсказуемого инструмента для расчётов и финансового планирования.

Еще одним сдерживающим фактором выступает высокий уровень непрозрачности операций и распространённость мошеннических практик. Высокая скорость развития и недостаточная степень регулируемо-сти криптовалютного рынка создают благоприятные условия для возникновения недобросовестных схем.

Проблемы, связанные с мошенническими проектами или незащищённостью децентрализованных протоколов, провоцирует ужесточение регуляторного надзора, ведут к банкротству криптовалютных бирж и сервисов и, как следствие, снижают уровень доверия и готовности к активному использованию со стороны массового пользователя.

Существенным структурным ограничением также является фрагментированный и нестабильный характер нормативного регулирования. В частности, отсутствие последовательной правовой базы оста-ется одним из наиболее критических барьеров для развития рынка. В настоящее время наблюдается зна-чительный правовой диссонанс на международной арене: в то время как одни государства активно разра-батывают четкие юридические рамки для криптоактивов, другие применяют регуляторные меры, вплоть до полного запрета. Во многих юрисдикциях отсутствует правовое определение криптоактивов, что бло-кирует развитие связанных финансовых продуктов, платежных систем и инфраструктурных решений.

Важным фактором, сдерживающим развитие цифровых активов, является экологическая нагрузка, в особенности характерная для блокчейн-сетей, использующих алгоритм консенсуса PoW (Proof-of-Work). Высокий уровень энергопотребления данной деятельности ставит вопрос о её углеродном следе и соответствии глобальным климатическим целям, направленным на сокращение эмиссии парниковых газов. Учитывая растущую актуальность климатической повестки, экологический фактор, по всей видимости, будет оказывать все более существенное влияние на формирование государственной политики в отношении криптоактивов.

Кроме того, существует проблема ограниченного масштаба практического применения криптоактивов, обусловленная барьерами пользовательского опыта (UX/UI). Несмотря на определенный прогресс в области удобства криптовалютных кошельков и точечные инициативы крупных корпораций по приему цифровых активов, их использование для повседневных расчетов остается маргинальным.

Влияние регуляторного фактора особенно ярко проявляется в ряде регионов с высоким рыночным потенциалом, где государственная политика характеризуется запретительным или крайне рестриктивным подходом. Данные меры не только сокращают объемы спроса и предложения, но и углубляют геополитическую фрагментацию в процессе формирования мировой криптовалютной экосистемы. Кроме того, они оказывают сдерживающее влияние на инвестиционную активность крупных корпораций и создают среду правовой неопределенности [8].

Совокупное воздействие рассмотренных драйверов роста и системных ограничений формирует уникальную и противоречивую природу криптоактивов, для которой характерно сочетание высокой динамичности и структурной уязвимости. С одной стороны, такие факторы, как приток институционального капитала, развитие децентрализованных финансов (DeFi) и технологические новации в области блокчейна, обладают потенциалом для экспоненциального роста рыночной капитализации и расширения пользовательской базы. С другой стороны, в условиях сохраняющегося регуляторного вакуума и высокой ценовой волатильности, периоды интенсивного роста неизбежно сопряжены с рисками глубоких коррекций.

В дальнейшем вектор развития цифровых активов будет определяться способностью ключевых стейкхолдеров нивелировать существующие барьеры. Критически важными представляются следующие направления: формирование унифицированной глобальной регуляторной базы, повышение технологической зрелости инфраструктуры (включая решение проблем масштабируемости и экологической устойчивости) и укрепление доверия к базовым протоколам и смарт-контрактам. Достижение прогресса в этих областях позволит стимулирующим факторам системно доминировать над сдерживающими.

Таким образом, трансформация финансовых инструментов под влиянием цифровых активов представляет собой процесс, определяемый сложным взаимодействием эндогенных (технологических) и экзогенных (макроэкономических, регуляторных) факторов. Институционализация рынка и рост функциональности, с одной стороны, снижают остроту некоторых первоначальных проблем, но с другой — выводят на первый план новые системные риски, связанные с их интеграцией в глобальную финансовую архитектуру [9].

Последующие траектории развития будут зависеть от скорости и эффективности разрешения ключевых противоречий. Успешная интеграция криптоактивов в традиционную финансовую систему предполагает их трансформацию из спекулятивного инструмента в структурный элемент формирующейся цифровой экономики, основанной на принципах прозрачности, доступности и децентрализации. Данный переход, в свою очередь, способен инициировать глубинную трансформацию самой парадигмы глобальных финансов.

Проведенный анализ воздействия криптовалютного рынка на трансформацию глобальной экономической системы позволяет утверждать, что развитие цифровых активов на основе распределенных реестров становится ключевым фактором структурных преобразований в сфере международных расчетов и кредитования. Данный тезис обосновывается следующими положениями:

- во-первых, имплементация децентрализованных сетей, базирующихся на блокчейн-технологии и смарт-контрактах, формирует альтернативные платежные каналы. Их ключевыми характеристиками являются повышенная пропускная способность и значительное снижение транзакционных издержек в сравнении с традиционными корреспондентскими банковскими схемами;

- во-вторых, внедрение алгоритмически детерминированных процентных ставок в рамках протоколов ликвидности и автоматизированных маркет-мейкеров (АММ) создает условия для устранения посредников из цепочек поставок (дезинтермедияция). Это позволяет контрагентам получать прямой доступ к кредитным и инвестиционным продуктам, минуя сложные бюрократические процедуры, связанные с верификацией кредитоспособности.

Следствием данных трансформаций выступает расширение доступа к финансовым услугам для населения, ранее исключенного из традиционной финансовой системы. Это способствует повышению финансовой инклюзивности и стимулирует экономическую активность в регионах со слаборазвитой банковской инфраструктурой [10].

Вместе с тем, объем активов, размещенных в децентрализованных финансовых сервисах (DeFi), остается незначительным по сравнению с активами под управлением коммерческих банков, что свидетельствует о ранней стадии внедрения новых финансовых технологий в глобальную экономику.

Параллельно наблюдается снижение эффективности традиционных инструментов денежно-кредитной политики центральных банков, поскольку возрастающий объем платежей и сбережений перемещается в нерегулируемые экосистемы. Данный тренд стимулирует центробанки к активной разработке цифровых валют (CBDC), призванных совместить программируемость частных решений с монополией государства на денежную эмиссию [11].

Дальнейшая эволюция цифровых активов будет определяться выработкой сбалансированного регуляторного подхода, направленного на совмещение технологической эффективности, защиты прав потребителей и обеспечения устойчивости финансовой системы.

Результаты исследования

Возникновение цифровых активов представляет собой не только технологический феномен, но и фактор, оказывающий системное влияние на архитектуру глобальной экономики. За последнее десятилетие, они эволюционировали из нишевого цифрового инструмента в класс активов, привлекающих растущее внимание со стороны государств, транснациональных корпораций и международных финансовых институтов. Подобная динамика распространения и масштабирования операций с криптоактивами обуславливает необходимость комплексной оценки их воздействия на глобальные финансовые процессы, валютное регулирование, трансграничное движение капитала, фискальную политику и структуру международной денежной ликвидности [12].

Современная конъюнктура рынка цифровых активов позволяет идентифицировать две фундаментальные группы воздействия на экономические системы:

- 1) потенциал для повышения устойчивости и инклюзивности финансовых систем и,
- 2) угрозы, способные подорвать доверие к традиционным институтам и инициировать системные кризисы.

Комплексный анализ данной проблемы является необходимым условием для прогнозирования трансформации мировой экономической архитектуры под влиянием криптоактивов в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Цифровые активы предоставляют ряд уникальных возможностей, нацеленных на повышение эффективности, доступности и прозрачности глобальной финансовой системы. Данный эффект наиболее заметен в развивающихся странах, а также в регионах с ограниченным доступом к традиционным банковским услугам для значительных слоев населения. Помимо этого, криптоактивы стимулируют развитие децентрализованных моделей финансирования (DeFi), трансформацию инвестиционных стратегий и экспансию инфраструктуры цифровой экономики [13].

Вместе с обозначенным позитивным потенциалом, цифровые активы порождают существенные системные риски, способные оказать дестабилизирующее воздействие на глобальную экономику. К наиболее актуальным вызовам относятся экстремальная волатильность цифровых активов, риски регуляторного арбитража, включая уклонение от налогообложения и легализацию преступных доходов, а также потенциальная эрозия монетарного суверенитета государств (табл. 2).

Таблица 2

Основные риски влияния криптовалют на глобальную экономическую систему

Риск	Механизм воздействия	Возможные последствия
Финансовая нестабильность	Волатильность цен, пузырь на крипторынке	Потери инвесторов, обвал рынка, распространение паники
Уход от регулирования и налогообложения	Анонимные транзакции, децентрализация	Отмывание доходов, финансирование преступности
Потенциальная угроза монетарному суверенитету	Замещение фиатных валют частными криптовалютами	Ослабление влияния ЦБ, потеря контроля над денежной массой

Наиболее опасным представляется риск, связанный с высокой волатильностью криптоактивов, девальвирующей их функцию как средства сбережения и единицы расчёта. Ценовые колебания, не обусловленные макроэкономическими факторами, провоцируют значительные финансовые потери инвесторов, в особенности розничных, не обладающих достаточной компетенцией в управлении рисками. Формирующиеся на рынке спекулятивные пузыри, становятся источником финансовой нестабильности, которая может инициировать негативные последствия на смежных рынках.

Следующая группа рисков обусловлена практиками регуляторного арбитража. К их числу относятся уклонение от фискальных обязательств, анонимное финансирование противоправной деятельности и обход международных санкционных режимов. Это вызывает обоснованную озабоченность международных регуляторных органов, в частности Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF), в связи с ростом объёмов нелегальных потоков капитала через криптовалютный рынок.

Еще одна группа рисков сопряжена с ослаблением монетарного контроля. В условиях высокой инфляции массовое применение стейблкоинов или биткойна в качестве альтернативных средств сбережения и обращения подрывает эффективность денежно-кредитной политики. Центральные банки в такой ситуации утрачивают ключевые инструменты воздействия на инфляцию, параметры кредитования и валютный курс. Наибольшую уязвимость к данному сценарию демонстрируют страны с низким уровнем доверия к национальной валюте и неразвитой финансовой инфраструктурой.

Наконец, технологические особенности блокчейна порождают перманентный конфликт между обеспечением безопасности и защитой приватности. Требования регуляторов о внедрении правил «Знай своего клиента» (KYC) и противодействия отмыванию денег (AML) вступают в противоречие с изначальной идеологией криптовалют, основанной на принципах анонимности и свободы транзакций. Это создаёт регуляторную дилемму: ужесточение контроля способно привести к миграции пользователей в менее регулируемые юрисдикции и сегменты рынка, в частности, в полностью децентрализованные экосистемы.

Выводы

Проведенный в статье анализ позволяет констатировать, что цифровые активы и основанные на них финансовые инструменты перестали быть маргинальным феноменом и превратились в значимый фактор трансформации глобальной экономической системы. Они преобразуют глобальные платежные ландшафты, бросают вызов традиционной монетарной политике, расширяют финансовую инклюзию, но одновременно порождают новые риски финансовой нестабильности и регулятивной фрагментации.

Эмпирические данные подтверждают, что цифровые активы проходят этапы эволюционного созревания, каждый кризис в которых усиливает их системную значимость. Ключевые каналы воздействия — на финансовую инфраструктуру, монетарную политику и доступность финансовых услуг — уже оказывают существенное влияние на глобальную экономику, порождая новые возможности для роста и серьезные вызовы для стабильности.

Цифровые активы ставят перед академическим сообществом и политиками фундаментальный вопрос о будущем организации денежных и финансовых систем в цифровую эпоху, ответ на который потребует междисциплинарного подхода и готовности к пересмотру устоявшихся парадигм.

В целом будущее глобальной финансовой системы будет определяться способностью регуляторов, традиционных финансовых институтов и участников крипторынка найти баланс между поощрением инноваций и обеспечением стабильности, защитой прав инвесторов и сохранением экономического суверенитета. Формирующаяся гибридная модель, сочетающая элементы традиционных и децентрализованных финансов, открывает путь к созданию более эффективной, но и более сложной архитектуры мировой экономики.

Литература

1. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. ISBN: 5-88581-006-0 EDN: YQDVYE.
2. Миронов П.В. Разновидности криптовалют и их классификация // Финансовая аналитика. 2023. № 7 (35). С. 41-46.
3. Ордов К.В., Григорьев В.В. Криптовалюта: теория и практика создания и функционирования: монография. М.: КноРус, 2022. 201 с.
4. Global Cryptocurrency Market Capitalization (2018-2024) // CoinMarketCap. [Электронный ресурс]. URL: <https://coinmarketcap.com/ru/> (дата обращения: 18.10.2025).

5. Number of Cryptocurrency Users Worldwide, 2016-2024 // Statista. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/1202503/global-cryptocurrency-user-base/> (дата обращения: 13.09.2025).
6. Stablecoin Market Cap Dynamics // CoinMarketCap. [Электронный ресурс]. URL: <https://coinmarketcap.com/view/stablecoin/> (дата обращения: 14.10.2025).
7. Tether Freezes \$27 Million USDT on Sanctioned Russian Exchange Garantex // Cointelegraph. [Электронный ресурс]. URL: <https://cointelegraph.com/news/tether-freezes-27-million-usdt-sanctions-garantex-russia> (дата обращения: 18.10.2025).
8. Андрианова Н.Г. Подходы международных организаций к определению сущности криптовалют // Нормотворческая и правоприменительная деятельность международных организаций. 2023. № 4 (62). С. 19-22. DOI: 10.7256/2454-0633.2023.2.41023 EDN: EIYFTG/
9. Золов О.Н. Классификация рынка криптовалют // Сила систем. 2018. № 3 (8). С. 10-14.
10. Гриненко С.А. Современные подходы к классификации криптовалют // Вопросы цифровой трансформации. 2022. № 5 (50). С. 22-27.
11. Чалдаева Л.А. История развития блокчейн-технологии и рынка криптовалют // Финансы и кредит. 2021. Т. 27, № 4 (808). С. 740-762. DOI: 10.24891/fc.27.4.740 EDN: MAHNVZ/
12. Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., Saal M. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. The Bank for International Settlements and the World Bank Group 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bisrap117.pdf> (дата обращения: 19.10.2025).
13. Ивлева Е.С., Макаров М.Ю., Бобров А.Г. Развитие оборота цифровых финансовых активов в мире в контексте цифровой трансформации // Экономика и управление. 2024. № 30 (3). С. 355-363. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-3-355-363 EDN: LWSGYQ.

УДК 316.46

ЛИДЕРСТВО И СТРАТЕГИЯ: РОЛЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ В ФОРМИРОВАНИИ БУДУЩЕГО КОМПАНИИ

Э.Ф. Хузиева

Казанский Государственный Энергетический Университет, Казань, email: huzievaefkgeu@mail.ru

Аннотация. В представленной статье предметом глубокого научного рассмотрения выступает интегративная функция высшего руководства, реализуемая в качестве стратегического лидерства, которое берет на себя ключевую ответственность за определение и конструирование перспективных траекторий развития компании в усложняющихся условиях внешней неопределенности. Авторами последовательно аргументируется тезис о том, что конечная эффективность выработанной стратегии зависит не столько от безупречности самого плана, сколько от наличия у руководства развитых лидерских компетенций, которые создают возможность для последовательной трансляции стратегического видения в коллективе, построения гибкой и адаптивной организационной структуры, а также целенаправленного формирования корпоративной культуры, открытой для инноваций. В рамках примененного системного подхода были не только идентифицированы и подвергнуты всестороннему анализу наиболее актуальные компетенции, требуемые от современного топ-лидера, но и детализированы конкретные организационные механизмы, обеспечивающие практическую интеграцию стратегических целей и лидерского потенциала. Необходимо подчеркнуть, что практическая и теоретическая ценность проведенного исследования заключается в его весомом вкладе в развитие концептуальных основ теории стратегического лидерства, а также в создании действенных ориентиров для дальнейшего совершенствования систем корпоративного управления и программ развития управленческого потенциала в современных организациях.

Ключевые слова: лидер, топ-менеджмент, стратегия, VUCA, культура, команда, будущее, реализация, мышление.

LEADERSHIP AND STRATEGY: THE ROLE OF TOP MANAGERS IN SHAPING THE COMPANY'S FUTURE

E.F. Khuzieva

Kazan State Power Engineering University, Kazan, email: huzievaefkgeu@mail.ru

Abstract. The article presents an in-depth scientific examination of the integrative function of top management, implemented as strategic leadership, which assumes key responsibility for defining and shaping the company's future development trajectories amidst increasing external uncertainty. The authors consistently argue that the ultimate effectiveness of the formulated strategy relies less on the perfection of the plan itself and more on the existence of advanced leadership competencies within the management, which enable the consistent communication of strategic vision within the team, the construction of a flexible and adaptive organizational structure, and the purposeful cultivation of a corporate culture open to innovation. Within the applied systemic approach, not only were the most relevant competencies required of a modern top leader identified and subjected to comprehensive analysis, but specific organizational mechanisms ensuring the practical integration of strategic goals and leadership potential were also detailed. It should be emphasized that the practical and theoretical value of the conducted study lies in its significant contribution to the development of the conceptual foundations of strategic leadership theory, as well as in providing effective guidelines for the further enhancement of corporate governance systems and management development programmes in contemporary organizations.

Keywords: leader, top management, strategy, VUCA, culture, team, future, implementation, mindset.

Дата поступления статьи в редакцию: 05.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Динамичная бизнес-среда, определяемая концепциями VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) и BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), ставит перед корпоративным управлением новые, фундаментальные задачи [1]. Детерминированные модели стратегического планирования, экстраполирующие прошлый опыт, демонстрируют снижение эффективности. В современной среде

компания обретает конкурентоспособность не через пассивное приспособление к изменениям, а через активное участие в создании будущего. Ключевая роль в этом процессе принадлежит топ-менеджерам, чья функция претерпела трансформацию от административного контроля и операционной оптимизации к стратегическому лидерству [15]. Последнее включает в себя формирование видения, инспирацию коллектива и архитектуру долгосрочных возможностей. Недооценка данной интегративной роли, а также диссонанс между формальной стратегией и реальными лидерскими практиками, являются частыми причинами провала масштабных трансформационных процессов. Следовательно, актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью комплексного теоретического осмысления и разработки практического инструментария для интеграции лидерских и стратегических функций в деятельности высшего руководства с целью обеспечения устойчивого развития компаний.

Цель исследования

Разработать концептуальную модель интеграции лидерства и стратегии в работе топ-менеджеров, выявив ключевые механизмы их влияния на формирование будущего компании.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Проанализировать эволюцию роли топ-менеджера в контексте вызовов VUCA/BANI-среды.
2. Раскрыть сущность стратегического лидерства как синтеза функции разработки стратегии и лидерского воздействия.
3. Выделить и охарактеризовать ключевые компетенции топ-менеджера-архитектора будущего.
4. Определить механизмы трансформации стратегии из документа в живой организационный нарратив.
5. Разработать практические рекомендации по интеграции лидерских практик в процессы стратегического управления и формирования корпоративной культуры.

Материал и методы исследования

Исследование основано на применении комплекса общенаучных и теоретических методов:

1. Системный подход: позволил рассмотреть компанию как сложную открытую систему, где стратегия и лидерство являются взаимосвязанными элементами, определяющими ее траекторию развития.
2. Сравнительный анализ: был использован для сопоставления традиционной и современной парадигмы роли топ-менеджмента [2].
3. Теоретический анализ: применен для изучения и синтеза концепций из областей стратегического менеджмента (И. Ансофф, Г. Минцберг), теории лидерства (Р. Дафт, У. Беннис) и исследований организационного поведения.
4. Абстрагирование и моделирование: использованы для формирования концептуальной модели стратегического лидера и выделения ключевых элементов взаимосвязи между видением, культурой и исполнением стратегии.

Результаты исследования

Переход от тактического контроля к стратегическому проектированию: переосмысление роли руководителя высшего звена

В прошлом, задача топ-менеджеров сводилась к надзору, управлению и усовершенствованию существующих операций. Это была модель «управления по показателям», ориентированная на достижение ожидаемых краткосрочных результатов. Однако в условиях современной турбулентной бизнес-среды, характеризующейся высокой динамикой изменений, цифровой трансформацией и глобальной неопределенностью, такой подход демонстрирует свою ограниченность и постепенно утрачивает актуальность.

В системе управления современной организацией руководитель высшего звена выступает ключевым субъектом стратегического планирования. Его основные обязанности теперь включают [3]:

- Прогнозирование: Умение не просто анализировать текущие тенденции, а предвидеть возникающие перемены на рынке, в технологиях и обществе. Это подразумевает изучение перспектив и угроз, которые еще не стали очевидными [12].
- Формирование видения: В потоке разнообразной информации лидер должен помочь компании понять, что происходит и какое значение это имеет для бизнеса.

Искусство управления в условиях нестабильности: Современная бизнес-среда требует перехода от жестких, устоявшихся моделей к динамичным, эволюционирующим подходам. Лидеру необходимо принимать обоснованные решения, балансируя между риском и консерватизмом [7].

Таким образом, топ-менеджер превращается из капитана, следующего заданным курсом, в исследователя, прокладывающего путь в неизведанное [14].

Стратегия как история: почему плана недостаточно

Многие современные организации располагают тщательно разработанными стратегическими документами, однако лишь незначительная часть из них демонстрирует устойчивую способность к их последовательной и эффективной реализации. Глубинная причина этого системного противоречия кроется в фундаментально ошибочном восприятии стратегии как статичного, раз и навсегда утвержденного документа, а не как живого, динамического повествования, которое должно постоянно существовать в сознании сотрудников, находить отражение в их ежедневных решениях и действиях [4].

Роль топ-менеджера — стать главным рассказчиком этой истории. Эффективная стратегия отвечает на вопросы: «Куда мы идем?», «Почему мы это делаем?», «Как мы этого достигнем?», «Что нас выделяет?». Лидер должен постоянно делиться этой историей, адаптируя ее для разных аудиторий.

Современная эпоха, характеризующаяся нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью (VUCA), а также хрупкостью, тревожностью, нелинейностью и непостижимостью (BANI), предъявляет принципиально новые требования к лидерам организаций. Ключевыми компетенциями становятся развитый эмоциональный интеллект, позволяющий распознавать и регулировать как собственные эмоциональные состояния, так и эмоции членов команды; высокая адаптивность, выражающаяся в способности быстро осваивать новые модели поведения и оперативно реагировать на изменения; системное мышление, обеспечивающее понимание сложных взаимосвязей и долгосрочных последствий принимаемых решений; а также подлинность, предполагающая соответствие слов и действий.

Новые вызовы для лидеров: как эффективно управлять в эпоху VUCA/BANI

В современном мире, характеризующемся высокой нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью (VUCA), а также хрупкостью, тревожностью, нелинейностью и непостижимостью (BANI), традиционные подходы к лидерству становятся неэффективными. Чтобы успешно руководить командами и организациями в этих условиях топ-менеджерам необходимы новые компетенции:

— Эмоциональный интеллект (EQ): В контексте развития лидерских качеств эмоциональный интеллект (EQ) приобретает особую значимость, выступая фундаментальной компетенцией эффективного руководителя. Данное качество предполагает развитую способность лидера не только к осознанию и конструктивному управлению собственными эмоциональными состояниями, но и к глубокому пониманию эмоций, мотивов и переживаний членов своей команды. Особую практическую ценность эта компетенция обретает в периоды организационной нестабильности и повышенной нагрузки. В ситуациях, когда сотрудники закономерно испытывают тревогу и стресс, именно лидер, обладающий высоким EQ, становится эмоциональной опорой для коллектива. Его задача заключается в проявлении подлинной эмпатии, активном слушании и демонстрации уравновешенного, взвешенного поведения. Такая позиция позволяет не только снизить градус психологического напряжения в команде, но и помочь сотрудникам конструктивно адаптироваться к условиям неопределенности, трансформируя вызовы в возможности для профессионального роста и развития, сохраняя при этом фокус на достижении общих целей.

— Гибкость и стремление к развитию: В условиях принципиально нелинейной современной бизнес-среды, где незначительные на первый взгляд изменения способны запускать каскад масштабных последствий (эффект «бабочки»), а крупные стратегические инициативы могут давать непропорционально скромные результаты, способность лидера к постоянной трансформации и развитию становится критически важной. Это требует от руководителя фундаментальной переориентации мышления: готовности к системным экспериментам, способности к быстрому освоению новых моделей управления и, что особенно значимо, умения открыто признавать и анализировать собственные ошибки. В данном контексте формирование организационной культуры, в которой неудачи воспринимаются не как провалы, а как ценный источник обратной связи и уникальная возможность для коллективного обучения, трансформируется из вспомогательного инструмента в ключевой стратегический актив компании. Такой подход позволяет организации не просто реагировать на уже произошедшие изменения, а proactively формировать новую парадигму управления, основанную на непрерывной адаптации, устойчивости к турбулентности и способности извлекать стратегические инсайты из любого опыта — как позитивного, так и негативного.

— Системное мышление: В противовес традиционному линейному подходу, современный эффективный лидер должен развивать в себе способность к целостному системному восприятию организационных процессов. Это предполагает принципиальный отказ от концентрации исключительно на изолирован-

ных проблемах в пользу глубокого анализа взаимосвязей и сложных динамических систем, составляющих основу современной бизнес-экосистемы. Особую актуальность этот подход приобретает в контексте повышенной хрупкости (Brittle) современных организационных структур, когда даже локальные решения способны запускать цепные реакции с масштабными последствиями. Лидер, обладающий развитым системным мышлением, способен прогнозировать каскадный эффект управленческих решений, анализируя, как изменения в одной функциональной области могут резонировать в смежных направлениях, порождая непредвиденные последствия.

– Искренность и устойчивость: В условиях все более сложного и подчас непостижимого (Incomprehensible) мира бизнеса, сотрудники особенно остро нуждаются в надежных ориентирах и точках опоры. В этом контексте подлинная искренность и психологическая устойчивость лидера становятся критически важными качествами, определяющими его способность вести за собой людей. Лидер, который демонстрирует честность и прозрачность в своих решениях и действиях, не скрывает трудностей, но при этом сохраняет стойкость и ясность мышления перед лицом неудач, становится тем эмоциональным и профессиональным якорем, в котором нуждается команда. Именно такая последовательная и подлинная позиция, когда слова не расходятся с делом, а трудности воспринимаются как вызовы, а не как угрозы, позволяет заслужить не просто формальное уважение, а глубокое, осознанное доверие коллектива. Это доверие, в свою очередь, формирует прочный фундамент для построения сплоченной и высокоэффективной команды, способной достигать выдающихся результатов даже в самых неопределенных условиях.

Разработка стратегии: партнерский подход вместо авторитарного управления

Следует подчеркнуть, что традиционная авторитарная модель формирования стратегии, сконцентрированная исключительно на фигуре генерального директора и предполагающая единоличное принятие ключевых решений, в условиях современных экономических реалий демонстрирует свою системную несостоятельность. Жесткая иерархическая структура стратегического планирования, эффективная в условиях стабильных рынков, оказывается неспособной адекватно реагировать на вызовы турбулентной бизнес-среды, характеризующейся высокой скоростью изменений и глобальной неопределенностью.

В противовес устаревшему авторитарному подходу, современный процесс стратегирования трансформировался в сложный, итеративный и многоуровневый диалог, объединяющий ключевых стейкхолдеров организации на разных уровнях управления. Данная трансформация кардинально меняет функциональную роль высшего руководителя: из единоличного автора стратегии он превращается в куратора коллективного процесса, ответственного за грамотную модерацию обсуждений, практику активного слушания представителей различных подразделений и создание инклюзивной среды, благоприятствующей открытой генерации идей. В этом контексте ключевым инструментом лидера становятся не административные директивы, а искусство задавания открытых вопросов, стимулирующих критическое и стратегическое мышление команды [5]. Такой подход позволяет не только аккумулировать коллективный опыт и знания, но и обеспечивает глубокую проработку стратегических инициатив. Важнейшим результатом становится достижение не только исключительного качества самого стратегического плана за счет синергии разнообразных компетенций, но и обеспечение его глубокой интериоризации всеми без исключения участниками процесса, что в конечном итоге порождает устойчивую личную мотивацию и подлинное чувство сопричастности и ответственности за достижение конечного результата.

Реализация стратегических планов: от идеи к достижению

Безусловно, разработка прорывной стратегии представляет собой фундаментальную основу успеха компании. Однако даже самая глубокая и инновационная стратегическая концепция теряет свою актуальность и потенциал при отсутствии системного и качественного воплощения в операционную деятельность. Именно на этапе практической реализации происходит ключевая трансформация роли директора: из стратега-визионера он закономерно эволюционирует в строгого, но объективного координатора и контролера. В этом качестве руководитель фокусируется на синхронизации межфункциональных процессов, обеспечивая четкое соответствие тактических действий утвержденным стратегическим ориентирам. Он организует систему мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI), оперативно выявляет отклонения и инициирует корректирующие воздействия, сохраняя при этом баланс между требовательностью к результату и справедливым отношением к команде. Такой подход гарантирует, что стратегические цели не останутся декларацией, а будут последовательно трансформированы в конкретные измеримые результаты, обеспечивая компании устойчивое конкурентное преимущество и долгосрочное развитие.

Оптимизация функционирования организации. Критически важной задачей современного руководителя является обеспечение полной согласованности всех элементов организационной архитектуры с выбранной стратегической траекторией развития. Это предполагает тщательную оптимизацию и постоянную синхронизацию корпоративной структуры, системы ключевых показателей эффективности (KPI), процессов финансового планирования, кадровой политики и философских основ компании со стратегическими приоритетами организации [9]. Особую актуальность этот принцип приобретает в контексте цифровой трансформации. Как показывает практика, невозможно достичь успеха в цифровой эволюции, если система мотивации и премирования продолжает ориентироваться исключительно на показатели продаж традиционных продуктов. Такой диссонанс создает внутренние противоречия, когда провозглашаемые стратегические цели вступают в конфликт с фактическими стимулами сотрудников, что неизбежно приводит к сопротивлению изменениям и тормозит процесс организационной трансформации [8].

Расстановка стратегических приоритетов и эффективное. Ключевой проблемой в процессе реализации корпоративной стратегии зачастую становится отсутствие системной приоритизации и последовательной концентрации организационных ресурсов. В условиях множества перспективных возможностей и ограниченности ресурсного потенциала современный руководитель сталкивается с необходимостью осуществлять стратегический выбор, требующий дисциплины и решительности. Эффективный лидер должен обладать способностью к тактичному, но твердому отклонению даже многообещающих инициатив, которые не соответствуют основным стратегическим направлениям развития компании.

Использование адаптивных методов управления: Современная бизнес-среда требует кардинального пересмотра традиционных подходов к управлению, что выражается в последовательном отказе от жесткого годового планирования в пользу более динамичных и оперативных циклов. Практика показывает эффективность использования ежеквартальных или даже ежемесячных плановых интервалов, дополненных системой регулярного пересмотра и корректировки задач и ключевых результатов (OKR). Механизм регулярной корректировки OKR обеспечивает непрерывную синхронизацию операционной деятельности со стратегическими целями компании, создавая основу для устойчивого развития в условиях неопределенности. Это позволяет организации сохранять стратегический курс, одновременно демонстрируя необходимую гибкость в тактических решениях, что в конечном итоге формирует значительное конкурентное преимущество в быстро меняющейся бизнес-среде.

Построение системы обратной связи и обучения: ключевой задачей лидера становится создание комплексной системы, обеспечивающей регулярное получение релевантной информации о прогрессе, глубокий анализ возникающих отклонений и системное усвоение полученного опыта. Эффективная система организационного обучения позволяет трансформировать стратегическое планирование в живой, развивающийся процесс, где каждый этап реализации становится источником новых знаний и возможностей для совершенствования. Это обеспечивает организации способность не только достигать поставленных стратегических целей, но и развивать мета-компетенцию постоянной адаптации, что в современных условиях является залогом долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития.

Корпоративная культура как стратегически важный элемент: роль лидера в ее формировании

Отличная стратегия бесполезна, если принципы компании ей противоречат (например, стратегия требует инноваций, а корпоративная культура наказывает за ошибки).

Директор — главный носитель культуры (Chief Culture Officer). Его действия, решения, интересы формируют культурный код организации.

Моделирование желаемого поведения. Если руководитель декларирует «ориентацию на клиента», но сам не взаимодействует с ними, это останется лишь словами. Система мотивации и признания: необходимо публично и материально вознаграждать работников, чье поведение соответствует стратегическим и культурным ценностям.

Символические действия: В современной парадигме управления лидеру необходимо осознанно уделять внимание символическому измерению своей деятельности, поскольку именно символические действия и организационные ритуалы выступают мощными инструментами формирования и трансформации корпоративной культуры. Каждое публичное действие руководителя, от способа проведения совещаний до реакции на кризисные ситуации, несет в себе глубокий символический смысл и становится сообщением для всей организации. Церемонии награждения, корпоративные события, традиции и даже пространственное оформление офиса — все это работает либо на укрепление желаемых ценностей и поведенческих моделей, либо, при недостаточном внимании, на их разрушение. Таким образом, эффективный лидер выступает не только как стратег и управленец, но и как «хранитель смыслов»,

который через тщательно продуманные символические жесты и ритуалы целенаправленно выстраивает культурный ландшафт организации, укрепляет коллективную идентичность и обеспечивает перевод стратегических целей на язык повседневных практик, тем самым создавая прочный фундамент для устойчивого развития компании.

Создание атмосферы новаторства, взаимодействия, ответственности и доверия — это самая долгосрочная и ценная инвестиция руководителя [13].

Роль директора в динамичном контексте XXI века претерпела значительную эволюцию, трансформировавшись из функции преимущественно административного управления в сложную, многомерную позицию, требующую органичного сочетания, казалось бы, противоречивых качеств. Современный руководитель должен быть не только стратегом, обладающим системным мышлением и видением долгосрочных перспектив, но и лидером, наделенным высокой степенью эмоционального интеллекта для мотивации команды, а в необходимых ситуациях — проявлять принципиальную жесткость в принятии решений. Ключевым вызовом становится поддержание тонкого баланса: между фокусом на стратегическом, «дальнем горизонте» и оперативным вниманием к критически важным деталям; между смелым разрушением устаревших процессов, моделей и бизнес-практик и бережным сохранением фундаментальных корпоративных ценностей и идентичности компании. Именно эта способность синтезировать разнонаправленные компетенции и управлять сложными дилеммами определяет эффективность директора как архитектора трансформаций и гаранта устойчивого развития организации в условиях перманентных изменений [6].

Будущее компании не является следствием стихийного стечения обстоятельств — оно целенаправленно формируется ее лидерами через осознанное проектирование желаемой реальности. Обладая стратегическим видением, внутренней силой характера и способностью вовлекать команду в реализацию амбициозных задач, эффективные лидеры выполняют роль катализатора преобразований. Они транслируют неопределенность внешней среды в пространство возможностей для роста и инноваций, а стратегические цели — в измеримые операционные результаты. В современной гиперконкурентной среде именно качество лидерского потенциала, проявляющееся в способности вдохновлять, принимать смелые решения и последовательно вести организацию через изменения, становится ключевым дифференцирующим фактором. В синергии со сбалансированной стратегией, лидерство формирует устойчивое конкурентное преимущество, позволяющее компании не просто адаптироваться к рыночным колебаниям, а активно формировать отраслевую повестку, задавать новые стандарты и создавать будущее, в котором она сама определяет правила игры [10].

Выводы

В заключение следует подчеркнуть, что искусственное обособление лидерства и стратегического управления представляется методологически несостоятельным и практически неэффективным. Будущее компании целенаправленно создается ее топ-менеджерами, выступающими в роли системных архитекторов организационного развития. Успех в современной динамичной среде определяется способностью руководства выполнять многогранную роль «Архитектора Будущего», который органично сочетает в себе три взаимодополняющие компетенции: Стратега-Провидца, формирующего перспективное видение; Лидера-Интегратора, обеспечивающего сплоченность и вовлеченность команды; и Архитектора Культуры, целенаправленно формирующего среду для реализации потенциала организации. Именно такой синтез стратегического предвидения, развитых лидерских качеств и целостной корпоративной культуры создает прочный фундамент для трансформации внешних вызовов в траекторию устойчивого роста и долгосрочной конкурентоспособности, позволяя компании не просто адаптироваться к изменениям, а активно формировать желаемое будущее.

Литература

1. Антонов В.Г., Купцова Е.В., Купцова Е.С. Топ-менеджеры и проблемы управления организациями // Управление. 2021. С. 2-3. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-2-46-56 EDN: TFCHDG.
2. Валишин Ф.А. Корпоративное управление в системе стратегического менеджмента организации // Молодой ученый. 2020. № 23 (313). С. 362-370. EDN: CRUQSD.
3. Калашникова И.В., Сигитова М.А. Менеджмент изменений: архетипы корпоративных преобразований и проблемное поле управления // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2022. С. 64-67. EDN: QQILHZ.
4. Киндрацька Г.И. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс]. URL: <http://econbooks.ru/books/view/22> (дата обращения 12.10.2025).

5. Козлов В.В., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Взаимодополняющая команда топ-менеджеров как ключевой актив компании в контексте теории И. Адизеса // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2023. С. 8-9. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2023-3-3-19 EDN: LYMFWA.
6. Кондрачук О.Е. Роль стратегического лидера в преодолении кризисов современных организаций // Московский экономический журнал. 2022. С. 627-630. DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_2_103 EDN: ZMRBIL.
7. Корнеева О.Д., Семенов К.Б. Лидерство как основа формирования управленческой компетентности // Проблемы современного педагогического образования. 2022. С. 122-124. EDN: KYDZSQ.
8. Максимова Е.С., Рогачева Ю.А. Стратегическое планирование как инструмент стратегического управления // Форум молодых ученых. 2021. С. 266. EDN: BZSYOD.
9. Овчинникова Е.М., Ткачук Н.В., Использование информации о финансовых результатах организации // Вестник Академии знаний. 2025. С. 578.
10. Петрова Е.А., Фурсова Т.В. Проблемы мотивации топ-менеджмента компании и возможности их решения через теорию контрактов // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2021. С. 5.
11. Попова Е.В., Стрих Н.И. Практики экологического менеджмента в условиях становления циркулярной экономики в России и их влияние на финансовую результативность компаний // Управленец. 2021. С. 19-22. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-2-2 EDN: WPYERP.
12. Ригин А.А., Елин А.М. Проявление аспектов лидерства в производственной деятельности линейных руководителей // Лидерство и менеджмент. 2021. Т. 8, № 4. С. 431-446. DOI: 10.18334/lim.8.4.113813 EDN: CHAWPR.
13. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник. М.: КноРус, 2020. С. 720. ISBN: 978-5-406-07160-1 EDN: JZUMMT.
14. Третьяков О.В. Моделирование оценки деятельности топ-менеджмента компаний по снижению потенциальных рисков бизнеса в условиях цифровизации экономики // Московский экономический журнал. 2022. № 3. С. 682-683.
15. Язырадова О. Роль и функции менеджеров на предприятиях // Вестник науки. 2024. С. 468. EDN: WRQJPI.

НЕРАВЕНСТВО В ДОХОДАХ ОБЩЕСТВА КАК СЛЕДСТВИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА: РАБОТАЕТ ЛИ КРИВАЯ КУЗНЕЦА В РОССИИ?**С.В. Шкиотов, К.Д. Вовк**

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», Ярославль, email: shkiotov@yandex.ru

Аннотация. Статья отвечает на исследовательский вопрос – работает ли кривая Кузнецца в российской экономике? С помощью регрессионного анализа была проанализирована взаимосвязь между динамикой неравенства доходов и уровнем экономического развития в российской экономике в долгосрочном интервале времени. Полученные результаты указывают на статистически значимую вогнутую зависимость, с вершиной кривой в середине 2000-х гг. (максимум Джини 42%), после чего при более высоком уровне дохода неравенство устойчиво снижается (до 33% в 2020-е). Следовательно, для России в рассматриваемый период гипотеза Кузнецца в целом подтверждается, однако дальнейшая динамика будет зависеть от институтов и направленности перераспределительной политики; автоматического «самовыравнивания» доходов ожидать нельзя.

Ключевые слова: кривая Кузнецца; неравенство доходов; коэффициент Джини; ВВП на душу населения; квадратичная регрессия.

INCOME INEQUALITY AS A CONSEQUENCE OF ECONOMIC GROWTH: DOES THE KUZNETS CURVE WORK IN RUSSIA?**S.V. Shkiotov, K.D. Vovk**

Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, email: shkiotov@yandex.ru

Abstract. The article addresses the research question of whether the Kuznets curve applies to the Russian economy. Using regression analysis, the relationship between income inequality dynamics and the level of economic development in Russia was examined over the long term. The results indicate a statistically significant concave dependence, with the curve peaking in the mid-2000s (Gini coefficient at 42%), after which, at higher income levels, inequality steadily declined (to 33% in the 2020s). Thus, for Russia in the examined period, the Kuznets hypothesis is generally confirmed; however, the future trajectory will depend on institutions and the orientation of redistributive policy, as automatic “self-equalization” of incomes cannot be expected.

Keywords: Kuznets curve; income inequality; Gini coefficient; GDP per capita; quadratic regression.

Дата поступления статьи в редакцию: 25.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

Кривая Кузнецца – это гипотеза, согласно которой на ранних этапах экономического развития неравенство доходов сначала увеличивается, достигает максимума, а затем на более высоком уровне дохода начинает снижаться [1]. Иными словами, зависимость между уровнем экономического благосостояния (например, ВВП на душу населения) и неравенством имеет форму перевернутой U-образной кривой. Эту гипотезу впервые выдвинул Саймон Кузнец в середине XX века [2], опираясь на ограниченные исторические данные по распределению доходов в ряде стран он предположил, что в процессе индустриализации и экономического роста происходит первоначальный рост дифференциации доходов (например, за счёт перетока рабочей силы из аграрного сектора с низкой продуктивностью в промышленный сектор с более высокой продуктивностью). Однако по мере дальнейшего развития, распространения образования, урбанизации и появления социальных институтов неравенство начинает сокращаться, поскольку более широкие слои населения вовлекаются в экономику и плодами роста начинают пользоваться более равномерно.

Со временем кривая Кузнецца стала одной из наиболее известных концепций в экономике развития, связывающей экономический рост с распределением доходов. Следствия из этой гипотезы важны для экономической политики: если кривая Кузнецца верна, то на определённом этапе развития рынок сам приведёт к снижению неравенства, что может служить оправданием стратегии «сначала рост, потом перераспределение». Однако как показывают последующие исследования, такой автоматизм далеко

не гарантирован — институциональные факторы, политика государства и глобальные процессы могут влиять на динамику неравенства не меньше, чем сам уровень дохода [3].

Например, Т. Пикетти [7] и другие современные экономисты отмечают, что во второй половине XX века снижение неравенства в развитых странах во многом было обусловлено уникальными историческими событиями (войны, Великая депрессия) и активной социальной политикой, а не лишь рыночными силами роста; в XXI веке многие развитые экономики вновь демонстрируют рост неравенства, ставя под вопрос универсальность «закона» Кузнецца. Таким образом, в академической литературе ведётся дискуссия об универсальности кривой Кузнецца и о том, какие последствия для политики можно из неё выводить: следует ли ожидать самопроизвольного снижения неравенства с ростом дохода или же нужны активные меры для перераспределения и инклюзивного роста.

Цель исследования

Цель данной статьи — установить, прослеживается ли в российской экономике в долгосрочном интервале времени эффект кривой Кузнецца.

Результаты исследования

В своей классической работе 1955 года С. Кузнец поставил вопрос: «Увеличивается ли или уменьшается неравенство в распределении доходов в процессе экономического роста страны?» [2]. На основе имевшихся данных по США, Англии и Германии за предыдущие десятилетия он предположил, что поначалу индустриального роста неравенство повышается, но затем, достигнув некоторого пика, начинает снижаться. Графически это представлено как кривая в форме перевернутой буквы U, где по горизонтальной оси откладывается уровень экономического развития (например, ВВП на душу населения), а по вертикальной — степень неравенства (например, коэффициент Джини).

Первоначальный рост неравенства Кузнец объяснял структурными сдвигами в экономике: в аграрной экономике доходы относительно равны (все бедны), затем индустриализация создает высокооплачиваемый сектор, куда перетекает часть населения, в результате общая дифференциация доходов резко возрастает. В конце концов большинство трудоспособного населения оказывается в индустриальном секторе, уровень образования и квалификации растёт, возрастают требования общества к справедливости, государство проводит социальные реформы — в совокупности эти процессы ведут к снижению неравенства на высоком уровне развития. Таким образом, в зрелой индустриальной и постиндустриальной экономике распределение выравнивается по сравнению с промежуточной фазой, завершая «нисходящую» ветвь кривой Кузнецца.



Рис. 1. Кривая Кузнецца

Источник: построено авторами.

Интересно, что исторические данные по развитым странам (Западная Европа, США) действительно показывали снижение неравенства доходов в середине XX века после периода индустриализации и роста начала века, что первоначально воспринималось как подтверждение гипотезы Кузнецца. Однако начиная с 1980-х годов многие богатые страны (в особенности США и Великобритания) пережили обратный тренд — рост неравенства на фоне дальнейшего экономического подъёма [4]. С другой стороны, в большинстве развивающихся стран в конце XX — начале XXI века наблюдалась иная динамика: где-то неравенство последовательно росло, а где-то после периода роста стало сокращаться благодаря целенаправленной политике.

Для оценки, насколько универсальна кривая Кузнецца, рассмотрим динамику неравенства в некоторых странах с разным уровнем развития, уделяя особое внимание тем, которые сопоставимы с современной Россией (страны группы БРИКС и другие крупные переходные экономики).

Так, традиционно Латинская Америка — регион с одним из самых высоких уровней неравенства. Бразилия долгие годы была «чемпионом» по неравенству: в 1990-е годы коэффициент Джини доходов там превышал 0,60 (один из высочайших в мире) [4]. Однако с начала 2000-х Бразилия демонстрирует заметное снижение неравенства. По данным Всемирного банка, коэффициент Джини в Бразилии снизился с около 60 пунктов в 1998 г. до 51 к 2015 г. [8]. То есть за два десятилетия произошёл ощутимый прогресс: разрыв между богатыми и бедными сократился. Исследователи объясняют это несколькими факторами: активной социальной политикой (программы социальных трансфертов, повышение минимальной заработной платы), ростом образования и квалификации беднейших слоёв населения, снижением премии за высшее образование и опытом работы (вознаграждение за квалифицированный труд в 2000-х несколько сгладилось), а также макроэкономической стабилизацией и снижением инфляции, которая прежде особенно болезненно была по бедным [4]. Интересно, что бразильский опыт можно интерпретировать как реализацию нисходящей ветви кривой Кузнецца: после длительного пребывания у вершины (крайне высокое неравенство) страна, достигнув среднего-достаточного уровня развития, сумела пойти по пути снижения неравенства.

Китайская Народная Республика за последние десятилетия прошла путь от общества с относительно низким неравенством в эпоху плановой экономики (коэффициент Джини оценивался 0,30 в 1980-х) к намного более дифференцированному обществу в период быстрого экономического роста. В ходе реформ и «экономического чуда» 1990-2000-х годов неравенство в Китае резко возросло: коэффициент Джини к 2008 г. приближался к 0,49 [9]. Этот резкий рост неравенства отражал урбанизацию, рост доходов в городах и отставание сельских районов, а также рост региональных диспропорций и неравномерность доступа к новым возможностям. Однако примерно с 2008-2010 гг. в Китае наметилась стабилизация и умеренное снижение неравенства: по официальным данным Национального бюро статистики КНР, коэффициент Джини опустился с 0,49 в 2008 г. до 0,47 в 2012 г., а по оценкам Всемирного банка — до 0,46 к середине 2010-х [10]. На начало 2020-х разные источники дают несколько отличающиеся цифры, но в целом тренд считается понижающимся: например, по данным Всемирного банка, коэффициент Джини в Китае снизился до 0,36 в 2022 г. [11]. Хотя эти значения всё ещё указывают на довольно высокое неравенство, пик, похоже, пройден. Причинами называются демографические и социальные изменения (сближение доходов между городами и селом по мере развития сельских районов, миграции и политики по развитию запада страны), а также усиление государственного внимания к «общему процветанию» в последние годы, включающему инициативы по сокращению бедности и регулированию сверхдоходов. Таким образом, Китай — это хороший пример классической кривой Кузнецца: сначала бурный экономический рост сопровождался ростом неравенства, а достигнув уровня верхней-средней доходности, страна перешла к постепенному сокращению разрыва. Тем не менее уровень неравенства в КНР остаётся выше, чем в России и Европе, и сопоставим с латиноамериканскими показателями, то есть полного «выравнивания» пока не произошло. Кроме того, отмечается особенность китайского случая — огромный разрыв между городом и деревней (урбанистический дуализм), который поддерживал высокое суммарное неравенство.

Для полноты следует упомянуть, что ряд стран демонстрирует устойчиво высокое неравенство практически независимо от экономического роста — в частности, Южно-Африканская Республика (ЮАР). В ЮАР коэффициент Джини держится вблизи 0,60-0,63 на протяжении последних десятилетий, а к 2020 г. составил около 0,63 (по данным Всемирного банка), несмотря на рост ВВП на душу населения с менее 5 тыс. долл. США (в ценах 2010 г.) в 1990-е до 7-8 тыс. долл. США в 2010-е. Южная Африка — это пример страны, где структурные факторы (наследие апартеида, экстремальное расслоение доступа к образованию и капиталу) поддерживают крайне высокое неравенство, и эффект кривой Кузнецца практически не прослеживается: даже достигнув статуса страны с доходом выше среднего, ЮАР остаётся одной из самых дифференцированных по уровню доходов населения экономик мира. Схожие проблемы характерны и для ряда других африканских и латиноамериканских стран.

В целом международный опыт подтверждает наличие общей тенденции, описанной Кузнецом — во многих странах при переходе от бедности к средней зажиточности неравенство действительно возрастает, а затем при дальнейшем росте может снижаться. Однако существуют значительные отклонения, вызванные особенностями стран. Для проверки гипотезы в каждом конкретном случае важен эмпирический анализ данных. Перейдём к России: рассмотрим динамику российского ВВП на душу населения и неравенства за последние два десятилетия и сравним с тенденциями, ожидаемыми по кривой Кузнецца.

Для верификации кривой Кузнеца в российской экономике были собраны данные по ключевым показателям (см. табл. 1):

- динамика уровня неравенства (коэффициент Джини, 2000-24 гг. по данным Росстата) [5];
- динамика экономического развития (ВВП на душу населения, 2000-24 гг., по данным Всемирного Банка) [6].

Таблица 1

Динамика коэффициента Джини и ВВП на душу населения в России, 2000-2023 гг. [5; 6]

Годы	ВВП на душу населения (долл. США, 2010 г.)	Коэффициент Джини
2000	5324	0,37
2001	5619	0,36
2002	5910	0,37
2003	6370	0,40
2004	6857	0,40
2005	7323	0,41
2006	7950	0,41
2007	8640	0,42
2008	9094	0,41
2009	8382	0,39
2010	8755	0,39
2011	9121	0,39
2012	9464	0,40
2013	9602	0,40
2014	9494	0,36
2015	9278	0,36
2016	9269	0,36
2017	9419	0,35
2018	9675	0,35
2019	9882	0,35
2020	9632	0,33
2021	10231	0,35
2022	10119	0,33
2023	10562	0,33

Для анализа данных, приведенных в таблице 1 была использована простая квадратичная модель:

$$Gini = a + b \times (GDP\_pc) + c \times (GDP\_pc)^2,$$

где GDP_pc – ВВП на душу населения (в долл. США),

Gini – коэффициент Джини.

Коэффициент при квадрате (с) отражает изгиб кривой: отрицательное значение соответствует вогнутой вниз (инвертированная U) форме, как предсказывает гипотеза Кузнеца.

На рисунке 2 представлена диаграмма рассеивания данных, а также аппроксимирующая кривая (квадратичная регрессия) (разброс значений: каждому году соответствует пара «ВВП на душу, Джини»).

Результаты регрессионного анализа указывают на наличие ярко выраженной нелинейной зависимости. Оценённые коэффициенты (значимые на уровне $p < 0,05$) имеют следующую интерпретацию: при росте ВВП на душу населения примерно до 7,6 тыс. долл. США неравенство в России увеличивалось, но после превышения этого уровня – стало снижаться.

Таким образом, статистические тесты подтверждают наличие эффекта кривой Кузнеца в России. Точка максимума рассчитанной кривой приходится примерно на 2005-2007 гг., когда ВВП на душу достигал 7-9 тыс. долл. США, а коэффициент Джини – 0,42. После этого, согласно модели, дальнейший рост сопровождается снижением неравенства – что и видно из данных: к 2018-2020 гг. коэффициент Джини опустился до 0,33, несмотря на более высокий ВВП на душу населения.

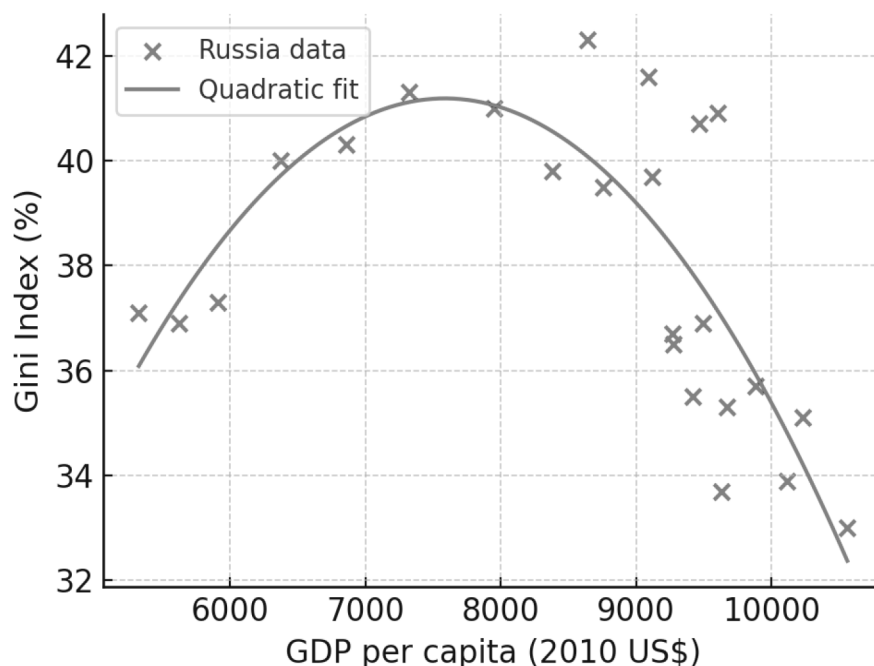


Рис. 2. Диаграмма рассеивания между ВВП на душу населения и коэффициентом Джини

Источник: построено авторами.

Конечно, такая корреляция не доказывает, что снижение неравенства обусловлено лишь ростом экономики — на деле в России важную роль сыграли и другие факторы (о них подробнее в следующем разделе). Но с формальной точки зрения траектория 2000–2023 гг. действительно соответствует перевернутой U-образной форме: сначала рост ВВП сопровождался ростом дифференциации, затем — её уменьшением. Для наглядности можно сказать, что Россия прошла «вершину» кривой Кузнеця приблизительно в середине 2000-х годов и впоследствии переместилась на нисходящую часть этой кривой.

Среди экономик схожего уровня развития (верхний средний доход) российская динамика смотрится относительно неплохо. Например, Мексика — страна, близкая по ВВП на душу населения к России — имеет стабильный коэффициент Джини около 0,45–0,47 на протяжении двух десятилетий, практически без улучшений. В Турции (член G20, сопоставимый ВВП на душу населения) также долгое время коэффициент Джини держался в районе 0,40 и лишь недавно незначительно снизился. В то же время Польша и другие восточноевропейские страны (с доходом близким к российскому по ППС) имеют коэффициент Джини около 0,30 или ниже, то есть существенно более равное общество — благодаря иной социально-экономической политике и историческим особенностям. Таким образом, по итогам 2020-х Россия находится в середине списка: неравенство заметно выше, чем в европейских странах схожего достатка, но ниже, чем во многих странах БРИКС.

Выводы

Проведённый анализ показывает, что в российской экономике за период 2000–2024 гг. наблюдалась динамика неравенства, соответствующая кривой Кузнеця: в первые годы бурного экономического роста неравенство доходов увеличилось (коэффициент Джини достиг пика 0,42 в 2007 г.), а после преодоления определённого порога благосостояния — стало снижаться, опустившись до 0,33 в последние годы. Регрессионный анализ подтвердил наличие статистически значимой вогнутой зависимости между уровнем ВВП на душу населения и степенью неравенства в России за эти два десятилетия. Это означает, что гипотеза Кузнеця в общем виде «сработала» в российском случае: по крайней мере на одном отрезке развития (от 5 до 10 тыс. долл. США ВВП на душу населения) она описывает реальные тенденции.

Впрочем, к полученным результатам следует относиться осторожно, поскольку в проведенном исследовании существуют ограничения:

- официальные данные могут недооценивать неравенство — особенно из-за неучёта «скрытых» доходов богатых (по некоторым оценкам, если учесть офшорные активы и недекларируемые доходы, фактический коэффициент Джини в России был бы выше на несколько пунктов) [12];

— период 2000–2024 гг. для России относительно короткий и включает структурный переход от шоковой экономики 90-х к более устойчивому состоянию, что само по себе могло вызвать сначала рост, а затем снижение неравенства независимо от классического механизма Кузнеца.

Тем не менее, даже с учётом этих оговорок, тренд достаточно отчетлив: Россия прошла путь от крайне неравного распределения в 1990-е и 2000-е к более сглаженному распределению в 2010-е, при существенно более высоком уровне доходов — что согласуется с концепцией Кузнеца.

При этом, важно подчеркнуть, что снижение неравенства в России не произошло автоматически лишь в силу экономического роста. Существенную роль сыграли целевые меры социально-экономической политики (повышение зарплат и трансфертов бедным), а также внешние шоки, изменившие соотношение доходов разных групп населения. В случае России комбинация экономического роста, социально-экономической политики и уникальных обстоятельств (кризисы 2009 и 2014 гг.) привела к тому, что неравенство после 2007 г. пошло на убыль — что совпало с предсказанием Кузнеца о «самоуравнивании» общества на более высоком уровне развития.

В контексте верифицируемой гипотезы Кузнеца можно отметить, что для современного российского уровня развития характерна нисходящая ветвь кривой, но дальнейшее движение к более равному обществу не гарантировано без дополнительных усилий. Если экономический рост возобновится в 2025–30-х годах, важно сопровождать его политикой инклюзивного роста, чтобы вторая «волна» неравенства (подобно опыту развитых стран) не настигла Россию.

Литература

1. Кривая Кузнеца. [Электронный ресурс]. URL: <https://kartaslov.ru> (дата обращения: 01.10.2025).
2. Kuznets S. Economic Growth and Income Inequality. Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/1811581> (дата обращения: 01.10.2025).
3. Alm J., Grigoriev R.A., Kramin M.V., Kramin T.V. Testing Kuznets' Hypothesis for Russian Regions: Trends and Interpretations," Working Papers 1622, Tulane University, Department of Economics. 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://ideas.repec.org/p/tul/wpaper/1622.html#:~:text=The%20paper%20established%20a%20number,direction%20can%20be%20reversed%2C%20while> (дата обращения: 01.10.2025).
4. Portella A. Inequality in Brazil Macroeconomics & Growth Understanding Brazil's falling income inequality. [Электронный ресурс]. URL: <https://voxdex.org/topic/macroeconomics-growth/understanding-brazils-falling-income-inequality#:~:text=During%20a%20period%20when%20most,drop%20by%20roughly%2010%20points> (дата обращения: 01.10.2025).
5. Росстат. Индекс Джини. [Электронный ресурс]. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nb_Rd_1-2-5.xlsx (дата обращения: 01.10.2025).
6. World Bank Database. GDP per capita (current US\$) — Russian Federation. [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=RU> (дата обращения: 01.10.2025).
7. Пикетти Т. Общество неравенства. Изд-во: Родина, 2023. 352 с.
8. Bigyan B.R., Hoover C. Growth, Inequality, and the Kuznets Curve: Important trends in Income Inequality in Botswana, Brazil, China, and Thailand. Duke University: PUBPOL 490S. [Электронный ресурс]. URL: <https://socialequity.duke.edu/wp-content/uploads/2020/05/Regmi-Hoover-1.pdf> (дата обращения: 01.10.2025).
9. Rutkowski R. China Chart of the Week: Inequality Continues A Steady Decline. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.piie.com/research/piie-charts/china-chart-week-inequality-continues-steady-decline> (дата обращения: 01.10.2025).
10. World Bank. Poverty & Equity Brief. China, East Asia & Pacific. October 2019. [Электронный ресурс]. URL: https://databankfiles.worldbank.org/public/ddpext_download/poverty/33EF03BB-9722-4AE2-ABC7-AA2972D68AFE/FM2019/Global_POVEQ_CHN.pdf#:~:text=trend%20also%20observed%20by (дата обращения: 01.10.2025).
11. World Bank Database. GINI Index for China (SIPOVGINICHN). [Электронный ресурс]. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/SIPOVGINICHN#:~:text=GINI%20Index%20for%20China%20,5> (дата обращения: 01.10.2025).
12. Russell M. Socioeconomic inequality in Russia. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2018/620225/EPRS_ATA\(2018\)620225_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2018/620225/EPRS_ATA(2018)620225_EN.pdf) (дата обращения: 01.10.2025).

УДК 338.2

МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ОФСЕТНЫХ КОНТРАКТОВ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ И МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫХ ГОСЗАКУПОК В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ**Н.В. Афанасьева, Л.А. Еникеева**

ФГБУН Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург, email: afnv@bk.ru, enikeeva_lilia@mail.ru

Аннотация. Рассматриваются перспективы развития офсетных контрактов для региональных и межрегиональных госзакупок в условиях санкционных ограничений. Механизм развития офсетных контрактов как одной из форм государственно-частного партнерства требует модернизации в условиях введения иностранными государствами политических и экономических санкций, необходимости импортозамещения и инновационного развития регионов. Обосновано, что механизм развития офсетных контрактов для региональных и межрегиональных госзакупок будет способствовать локализации производства и развитию промышленности, а инвесторы проявляют естественный интерес к тем проектам, которые включены в федеральные нацпроекты. По мнению авторов, необходимо использование межрегиональных офсетных контрактов как точек роста инфраструктуры регионов в промышленной и технологических сферах.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, офсетные контракты, региональное развитие, инфраструктура, взаимодействие органов власти, бизнес.

MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF OFFSET CONTRACTS FOR REGIONAL AND INTERREGIONAL PUBLIC PROCUREMENT IN THE CONTEXT OF SANCTIONS**N.V. Afanasieva, L.A. Enikeeva**

Institute for Problems of Regional Economics RAS, Saint Petersburg, email: afnv@bk.ru, enikeeva_lilia@mail.ru

Abstract. The article discusses the prospects for the development of offset contracts for regional and interregional public procurement in the context of sanctions restrictions. The mechanism for the development of offset contracts as a form of public-private partnership requires modernization in the context of political and economic sanctions imposed by foreign countries, the need for import substitution, and the innovative development of regions. The article argues that the mechanism for the development of offset contracts for regional and interregional public procurement will contribute to the localization of production and the development of industry, and investors have a natural interest in projects that are included in federal national projects. According to the authors, it is necessary to use interregional offset contracts as growth points for regional infrastructure in the industrial and technological sectors.

Keywords: public-private partnerships, offset contracts, regional development, infrastructure, government cooperation, business.

Дата поступления статьи в редакцию: 01.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 03.12.2025

Введение

В современной России активное развитие офсетных контрактов начинается с 2017 г. Одним из главных преимуществ офсетных контрактов является возможность наращивания масштабов импортозамещения и локализации производства технически сложной продукции. Однако 80% всех офсетных контрактов заключается в Москве, где в период 2017–2025 гг. заключено 30 контрактов на сумму 637 млрд руб., в том числе в 2024 г. 20 контрактов на сумму 362 млрд руб. [1]. В 2024 г. Москва заключила три межрегиональных офсетных контракта с республикой Карелия, Оренбургской и Владимирской областями [2].

В 2016 году после внесения поправок в Закон о госзакупках у бизнеса появилась возможность заключать офсетные контракты с государством. Первой начала активно использовать этот механизм Москва. Согласно данным инвестиционного портала Москвы [3] нормативное определение государственно-частного партнерства, муниципально-частного партнерства содержится в документах [4–6].

Нормативное регулирование офсетных контрактов осуществляется на базе следующих документов [7–16].

В рекомендациях по реализации проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в субъектах Российской Федерации за 2023 год, подготовленных Министерством экономического развития России, кроме нормативно-справочной документации приводятся примеры реализации проектов в социальной сфере, сфере здравоохранения, транспортной сфере, в сфере ЖКХ, а также в сфере IT технологий [17].

Так как, изначально, ГЧП задумывалось как один из механизмов привлечения частных инвестиций в создание объектов общественной инфраструктуры, находящихся в государственной и муниципальной собственности для повышения качества жизни населения в регионах, то использование офсетного контракта в рамках ГЧП как раз и позволяет наращивать масштабы импортозамещения и локализации производства технически сложной продукции, так как предусматривает не только инвестиционные обязательства для бизнеса (подрядчика), но и гарантированный выкуп объемов производимой продукции по заранее установленной цене заказчиком (в лице государства).

Тем не менее, механизм развития офсетных контрактов для региональных и межрегиональных госзакупок в условиях санкционных ограничений не может оставаться неизменным, а, следовательно, должен учитывать как изменения в законодательстве, так и новые условия: введение иностранными государствами политических или экономических санкций, необходимость импортозамещения, другие глобальные вызовы.

Цель исследования

Целью исследования является механизм развития офсетных контрактов для региональных и межрегиональных госзакупок в процессе импортозамещения государственных заказов в регионах в условиях санкционных ограничений и определение новых условий и факторов технологического обновления на основе инновационного развития регионов России.

Материал и методы исследования

Объектом данного исследования являются офсетные контракты, запуск новых форм и инструментов софинансирования этого партнерства для обеспечения технологического и социально-экономического развития регионов в современных условиях.

Предмет исследования — организационно-экономические отношения, возникающие в процессе исследования механизма развития офсетных контрактов для региональных и межрегиональных госзакупок в условиях санкционных ограничений в рамках государственно-частного партнерства.

Методы исследования — использованы общенаучные методы исследования, такие как анализ и синтез, системный и сравнительный анализ нормативно-правовых актов Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, регулирующих вопросы развития регионов и государственно-частного партнерства, материалы Министерства экономического развития Российской Федерации, данные рейтинговых агентств в процессе исследования механизма развития офсетных контрактов для региональных и межрегиональных госзакупок для импортозамещения государственных заказов в регионах в условиях санкционных ограничений.

Результаты исследования

Офсетный контракт — это развитие промышленности и импортозамещения, прежде всего, при реализации госзаказа региона.

Статистика заключения офсетных контрактов в Москве свидетельствует о следующем: «за каждый вложенный инвестором рубль город готов выкупать продукцию на шесть рублей» [18]. Многим регионам такая формула финансово затруднительна, но межрегиональные офсетные контракты могут рассматриваться как один из способов консолидации потребностей нескольких заказчиков и исполнителей в одном контракте.

Для региона это возможность решить задачи импортозамещения, создать новые рабочие места и увеличить налоговую базу. Особенно это важно для критической продукции: лекарств, медизделий, продуктов питания. Согласно данным, представленным в официальном издании Форума-выставки «Госзаказ» «Алиби исполнителя в офсетном контракте» приведена следующая статистика по офсетным контрактам по РФ на начало 2025 года: заключено более 40 офсетных контрактов по 44-ФЗ, более 15 регионов воспользовалось инструментарием офсетных контрактов, что позволило создать более 7 тысяч рабочих мест и привлечь 450 млрд руб. инвестиций [19].

Ожидаются изменения в законодательство об офсетных контрактах в IT-отрасли, позволяющим изменять цену офсетного контракта (но не более 10% от цены контракта) в связи с необходимостью опе-

ративной доработки продукта под меняющиеся потребности заказчика из-за «введения иностранными государствами политических или экономических санкций, а также мер ограничительного характера» [20].

По мнению Е. А. Бессоновой, Н. Д. Лопатиной «локализация производств, создание новых рабочих мест, стимулирование инвестиций в реальный сектор экономики, повышение промышленной безопасности, сокращение расходов государства в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд обуславливают необходимость внедрения офсетных контрактов в регионах России» [21].

А.В. Бойчук также считает, что офсетные соглашения играют стратегическую роль в реализации инфраструктурных проектов, обеспечивая долгосрочное финансирование и привлечение передовых технических решений, что актуально в условиях ограниченности бюджетных средств и импортозамещения, способствуя развитию отечественных производственных мощностей [22].

Механизм развития офсетных контрактов для региональных и межрегиональных госзакупок в условиях санкционных ограничений предполагает регулирование условий, на которых осуществляется взаимодействие сторон, закрепление мер ответственности.

Например, если государство (через Минпромторг, госкорпорации) выступает заказчиком, то необходимым условием при заключении контракта в условиях санкционных ограничений должно быть обеспечение нового уровня локализации (производство и использование российских комплектующих), создание производства и цепочки поставок внутри РФ.

Так, если говорить об импортозамещении в авиации, то в авиационной отрасли заказчиком является государство (в лице ОАК при поддержке Минпромторга — разработка и закупка самолетов). Исполнителем офсетного контракта выступают тысячи предприятий-смежников реализующие программы SSJ-NEW и MC-21, которые обязаны обеспечить высокий процент локализации на важных этапах производства и логистики (например, ОДК («Объединенная двигателестроительная корпорация») — обязалась создать и сертифицировать двигатели ПД-8 (для SSJ) и ПД-14 (для MC-21)). А «КРЭТ» («Концерн Радиоэлектронные технологии») — должен разработать отечественную авионику «ИММУЛЬС» для замены иностранной, «Технодинамика» — отвечает за шасси, гидравлику и другие системы [23].

Актуален и пример с производством конкурентоспособных отечественных автомобилей на имеющихся производственных мощностях. В этом случае, заказчиком выступает также государство (Минпромторг), а исполнителями офсета — отечественные автопроизводители (АвтоВАЗ, ГАЗ, Sollers и др.). Чтобы получать государственные субсидии и льготы (например, программы льготного лизинга или госзакупки такси), автопроизводители заключают специальные инвестиционные соглашения (СИО) с Минпромторгом. Но, по сути, это — типичные внутренние офсетные контракты.

Если рассматривать такие страны как Китай, реализующий стратегию «технологического национализма» через госзаказ, Северную Корею, Иран, находящихся под санкциями десятилетиями, то все они используют свой внутренний рынок и различные механизмы поддержки (госзаказ, локализация НИОКР, собственных производств полного цикла) для развития национальных стратегических отраслей и сохранения собственного суверенитета.

Китайская Народная Республика (КНР) уже более 20 лет имеет серьезные ограничения в самых разнообразных видах деятельности (в основном от США) и, одновременно, опыт устойчивого роста и развития национального экономического производства, что в значительной степени связано с госзаказом. Так, участие в госпоставках напрямую увязывается с обязательствами по НИОКР и локализацией производства.

Особенностью системы госзакупок в КНР является обязанность государственных и юридических лиц приобретать товары и услуги только отечественного производства. Отмечается, что более 50 процентов от стоимости товаров, сырья и комплектующих должны быть созданы на территории КНР [24].

Исключения возможны только в том случае, если отечественные аналоги стоят на 20 процентов дороже импортных. Это позволяет регулировать ценообразование на внутреннем рынке путем мотивации и стимулирования национальных производителей реализовывать продукцию по обоснованным ценам и минимизировать ценовые спекуляции.

Система протекционизма свойственна большинству европейских стран и США, но в КНР она имеет специфику. Так, приобретение инновационной и высокотехнологичной продукции для госзаказчиков осуществляется исключительно у аккредитованных национальных компаний. Для решения национальных политических и экономических задач правовое регулирование госзаказа обеспечивает поддержку субъектов малого предпринимательства путем установления преференций от 6 до 10 процентов.

К числу инструментов протекционизма в КНР относятся прямое инвестирование и практика государственных контрактов, т.е. создание гарантированного рынка сбыта для местных производителей.

Иран в условиях жестких санкций развивает собственную промышленность (автомобилестроение, продукция военного назначения), реализуя государственные программы, напрямую заказывая продукцию у национальных компаний, а условие максимальной локализации и создания замкнутых производственных цепочек реализуется автоматически в условиях многолетних санкций. Для Ирана, существующего несколько десятилетий в условиях жестких санкций, «внутренние офсетные контракты» стали единственным возможным путем развития.

В Иране ключевой движущей силой является автомобильная промышленность, на нее приходится около 10 процентов валового внутреннего продукта, и в кооперации с ней работают 60 отраслей. В условиях, когда санкции то отменяются, то возобновляются, Министерство промышленности Ирана разработало план, согласно которого двум крупнейшим автопроизводителям предписано оказать поддержку производителям комплектующих автозапчастей. К февралю 2025 года, за семь лет, процент импортозамещения составил 90 процентов.

А. Е. Варшавский, В. В. Дубинина в своей работе «Развитие промышленности Ирана в период санкций» также отмечают, что развитие авиационной, автомобильной промышленности в условиях санкций стало возможным не только «благодаря сотрудничеству с другими странами, в первую очередь, с Китаем, импорту необходимых компонентов через третьи страны», но и за счет «стремления к самообеспечению в сфере производства» [25], за счет создания собственных моделей машин и оборудования и достижения высокого уровня локализации компонентов.

Так, лидер КНДР Ким Чен Ын, также отмечает важность создания собственными силами «общегосударственной инфраструктуры медобслуживания, охватывающей центральные, провинциальные, городские и уездные больницы и городские семьи» [26, С.20], а 18 сентября 2025 года им был подписан документ по «дальнейшему расширению и укреплению технического потенциала Объединения беспилотной авиационной техники с использованием современных технологий искусственного интеллекта [26, С.29].

В каждом из этих примеров, государство использует свой статус крупнейшего заказчика и инвестора, чтобы развивать свои стратегические отрасли промышленности. Это мощный инструмент промышленной политики, который в условиях глобальной турбулентности становится ключевым для сохранения технологического и экономического суверенитета этих стран.

Россия также, как и перечисленные выше страны, сможет адаптироваться к санкциям, как за счёт диверсификации рынков сбыта, расширения сотрудничества с третьими странами, так и за счет реализации механизма развития офсетных контрактов для региональных и межрегиональных госзакупок, в рамках которого возможно объединение потребностей регионов. В этом случае эффективным механизмом считаем межрегиональные офсетные контракты.

Определены следующие направления развития офсетных контрактов (рис. 1) для региональных и межрегиональных госзакупок в процессе импортозамещения государственных заказов в регионах в условиях санкционных ограничений.

Реализация механизма развития офсетных контрактов, используя возможности 223-ФЗ [16], позволяет провести глубокие процессы промышленной локализации полного цикла.

Офсетные контракты для государственных нужд по 44-ФЗ [9]

- товары и услуги российского происхождения с локализацией производства в регионе
- возможность межрегионального взаимодействия
- площадка zakupki.gov.ru

Офсетные контракты подведомственных организаций по 223-ФЗ [16]

- выращивание малого и среднего предпринимательства региона
- работа с предпринимателями региона
- платформа МСП-РФ

Промышленный офсетный контракт

- работа с крупным бизнесом и его партнерами в регионе
- разработка мер по стимулированию заключения офсетных контрактов в регионе
- платформа заказчика

Рис. 1. Направления развития офсетных контрактов в условиях технологического обновления и инновационного развития регионов РФ

Дополнительный эффект связан с увеличением внутренней конкуренции и расширением возможностей малого и среднего бизнеса благодаря офсетным контрактам по 223-ФЗ. Необходимо отметить, что в отличие от 44-ФЗ [9] здесь нет ограничений по планке для инвесторов по обязательному объему встречных обязательств. Такие традиционные качества малого и среднего бизнеса как подвижность и оперативность позволяют иметь на один лот 7-9 заявок и иметь скамейку запасных для страховки заказчиков.

Однако, трудно не согласиться с представителями бизнес — сообщества, которые говорят о необходимости единого нормативного подхода к практике офсетных контрактов 44-ФЗ и 223-ФЗ [9;16].

Информационно-коммуникационные риски офсетных контрактов и способы их минимизации и направления по их хеджированию в рамках реализации механизма регионального офсетного контракта представлены на рисунке 2.

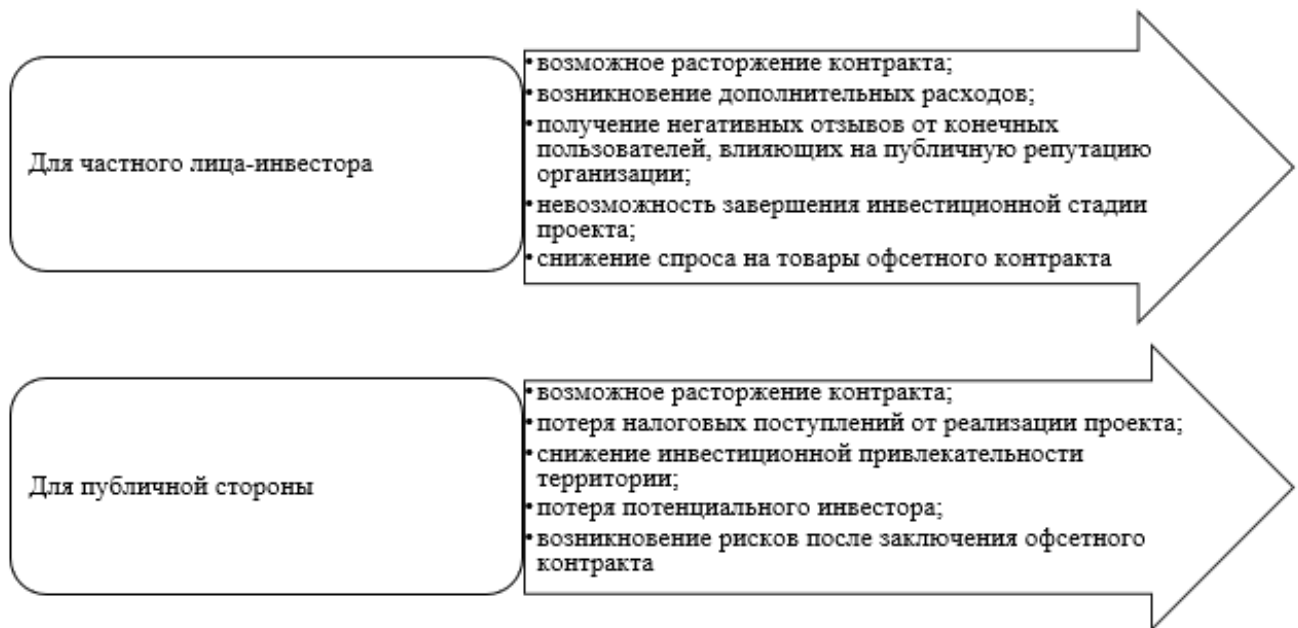


Рис. 2. Информационно-коммуникационные риски офсетных контрактов

В настоящее время участились случаи появления, что свойственные всем инвестиционным проектам, общественных, экологических и информационных рисков при реализации офсетных контрактов.

Такие риски возникают, как в связи с распространением, так и, наоборот, утаиванием и искажением информации об инвестиционном проекте перед населением. Это может быть связано с конкуренцией в предпринимательской среде, а также подачей разноплановой информации в различных СМИ.

Выбор поставщика в условиях конкурса нередко сопровождается недобросовестной конкуренцией участников в информационно-коммуникационном пространстве.

Анализ рисков офсетных контрактов на основе изучения традиционных рисков инвестиционных проектов и отечественного опыта был бы неполным без учета многолетнего опыта тех зарубежных стран, которые длительное время находятся под санкциями.

Опыт подсанкционных стран свидетельствует о различных инструментах использования госзаказа как возможности развития национальной экономики.

Для нас интересна практика привлечения в качестве инвесторов офсетных контрактов уже имеющих участников — поставщиков госзаказов. Возможно поэтапное развитие взаимоотношений, начиная с НИОКР (рис. 3).

Выводы

Механизм регионального офсетного контракта представлен как поэтапная модель с основным набором задач и действий с учетом вышеизложенных рисков и направлений по их хеджированию.

Представленный механизм этапов офсетного контракта не учитывает особенности развития межрегиональных отношений. Межрегиональные офсетные контракты через агрегирование спроса и интеграцию финансовых мер поддержки позволит концентрировать ресурсы и централизовать управление, распределять эффекты офсетных контрактов между регионами. В настоящее время, как уже упоминалось, только Москва имеет межрегиональные офсеты, которые снижают транзакционные издержки и используют преимущества регионов.

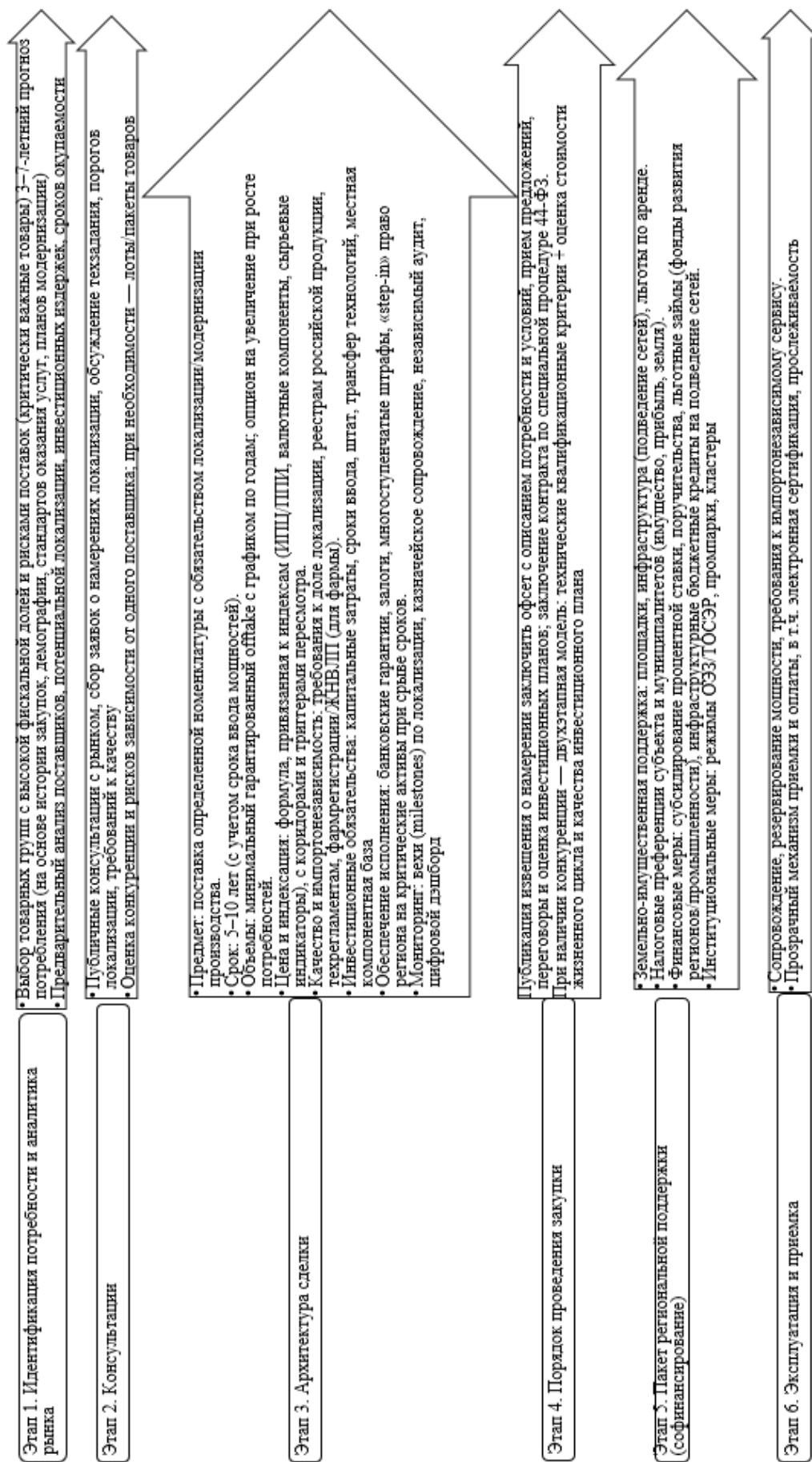


Рис. 3. Основные этапы реализации механизма регионального офсетного контракта в РФ

Для межрегиональных офсетных контрактов необходим консорциум заказчиков, который определяет условия контракта по распределению объемов и региональных квот, локализацию производства. Как правило, все начинается с подписания рамочного соглашения между губернаторами регионов и определению единого уполномоченного заказчика.

Решение проблемы заключения офсетных контрактов должно стать ключевым вектором развития современной промышленной политики через использование государственных и межрегиональных закупок как основы для развития национальной промышленности.

Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием ФГБУН Института проблем региональной экономики РАН по темам:

«Разработка теоретико-методологических положений научно-технологического развития экономики на основе инновационной динамики и формирования механизмов ее реализации в регионах» FMGS-2024-0001 №124011600045-8.

«Новые условия и факторы социально-экологического развития регионов России в условиях цифровой трансформации экономики и общества» FMGS-2024-0002 №124012000100-7.

Литература

1. Государственно-частное партнерство. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/industries/videos/682ec1119a79475f1f276549> (дата обращения: 12.10.2025).
2. Гарбузов: Благодаря московским офсетам в создание новых производств в регионах инвестируют более 3 млрд рублей. [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.rambler.ru/economics/54952055-garbuzov-blagodarya-moskovskim-ofsetam-v-sozdanie-novyh-proizvodstv-v-regionah-investiruyut-bolee-3-mlrd-rubley/> (дата обращения: 12.10.2025).
3. Государственно-частное партнерство: Инвестиционный портал Москвы. [Электронный ресурс]. URL: <https://investmoscow.ru/business/public-private-partnership> (дата обращения: 12.10.2025).
4. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
5. Постановление Правительства Москвы от 04.08.2009 № 720-ПП «О порядке подготовки концессионных соглашений, реализуемых на территории города Москвы».
6. Постановление Правительства Москвы от 03.02.2016 № 26-ПП «О подготовке проектов государственно-частного партнерства, принятия решений о реализации проектов государственного-частного партнерства, реализации и мониторинге реализации соглашений о государственно-частном партнерстве».
7. Гражданский кодекс Российской Федерации.
8. Бюджетный кодекс Российской Федерации.
9. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
10. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».
11. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.07.2015 № 719 «О подтверждении производства промышленной продукции на территории Российской Федерации».
12. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2021 № 2571 «О требованиях к участникам закупки товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений актов Правительства Российской Федерации».
13. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.12.2021 № 2604 «Об оценке заявок на участие в закупке товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, внесении изменений в пункт 4 постановления Правительства Российской Федерации от 20.12.2021 № 2369 и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации».
14. Постановление Правительства Москвы от 19.07.2019 № 899-ПП «О системе закупок города Москвы».
15. Постановление Правительства Москвы от 25.04.2017 № 217-ПП «О Порядке взаимодействия заказчиков города Москвы при принятии решения о проведении электронного конкурса на заключение контракта на поставку товара, оказание услуги, предусматривающего встречные инвестиционные обязательства поставщика (исполнителя) по созданию, модернизации, освоению производства товара и (или) созданию, реконструкции используемого для оказания услуги имущества».
16. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (для офсетных договоров по 223-ФЗ).

17. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства. Практики реализации проектов. [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/f3040f6b964f22e1a761bbcb2fcf9b0d/metodic_2023.pdf (дата обращения: 12.10.2025).
18. Концептуальные идеи развития офсетной практики, собранные Академией Контрактных Отношений. Презентация законодательных инициатив по офсетам. [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki-digital.ru/jekskljuziv/konceptualnye-idei-razvitija-ofsetnoj-praktiki-sobrannye-akademiej-kontraktnyh-otnoshenij/> (дата обращения: 12.10.2025).
19. Госзаказ. Алиби исполнителя в офсетном контракте. [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki-digital.ru/jekskljuziv/alibi-ispolnitelja-v-ofsetnom-kontrakte/> (дата обращения: 12.10.2025).
20. ЗакС утвердил изменения в законодательство об офсетных контрактах в IT-отрасли. [Электронный ресурс]. URL: <https://78.ru/news/2025-04-09/zaks-utverdil-izmeneniya-v-zakonodatelstvo-ob-ofsetnih-kontraktah-v-itotrasli> (дата обращения: 12.10.2025).
21. Бессонова Е.А., Лопатина Н.Д. Роль офсетных контрактов в развитии механизмов государственно-частного партнёрства // Russian Journal of Management. 2023. № 4. С. 425-441.
22. Бойчук А.В. Офсетный контракт как механизм государственных закупок при реализации инфраструктурных проектов. [Электронный ресурс]. URL: <https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2025/02/ofsetnyj-kontrakt-kak-mehanizm.pdf> (дата обращения: 12.10.2025).
23. «Технодинамика» разработает и испытает новые системы для самолета SSJ-New. [Электронный ресурс]. URL: https://news.rambler.ru/disasters/44666940/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylinkhttps://news.rambler.ru/disasters/44666940-tehnodinamika-razrabotaet-i-ispytaet-novye-sistemy-dlya-samoleta-ssj-new/ (дата обращения: 16.11.2025).
24. Кикавец В.В. Государственные закупки в Китайской Народной Республике: особенности правового регулирования // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 4, Государство и право: Реферативный журнал. 2025. № 2.
25. Варшавский А.Е., Дубинина В.В. Развитие промышленности Ирана в период санкций // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2024. Т. 20, № 12 (441). С. 2255-2272. DOI: 10.24891/ni.20.12.2255. EDN ECQJMQ.
26. Журнал «Корея» № 9 2025 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://fessl.ru/korea/korea10-25.pdf> (дата обращения: 16.11.2025).

УДК 332.1

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ В ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ
В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ****Ю.А. Киреева**

Иркутский институт химии им. А.Е. Фаворского СО РАН, Иркутск, email: ula-38@mail.ru

Аннотация. На современном этапе экономического развития РФ наблюдается увеличение интереса государства к деятельности некоммерческих организаций (НКО), как к поставщикам социальных услуг. В статье исследуется современное состояние некоммерческого сектора, в том числе социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) в Иркутской области. Определены основные проблемы, с которыми столкнулись НКО в период пандемии и санкционного давления, а также меры государственной поддержки некоммерческого сектора в данный период времени.

Ключевые слова: некоммерческий сектор, поставщики социальных услуг, некоммерческие организации, социально ориентированные некоммерческие организации.

**ACTIVITIES OF THE NON-PROFIT SECTOR OF THE ECONOMY IN THE IRKUTSK REGION
IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS****Yu.A. Kireeva**

A.E. Favorsky Irkutsk Institute of Chemistry of the SB RAS, Irkutsk, email: ula-38@mail.ru

Abstract. At the current stage of the Russian Federation's economic development, there is an increasing governmental interest in the activities of non-profit organizations (NPOs) as providers of social services. The article examines the present state of the non-profit sector, including socially oriented non-profit organizations (SONPOs) in the Irkutsk region. The main challenges faced by NPOs during the pandemic and under sanctions pressure are identified, as well as the measures of state support for the non-profit sector implemented during this period.

Keywords: non-profit sector, social service providers, non-profit organizations, socially oriented non-profit organizations.

Дата поступления статьи в редакцию: 30.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 16.12.2025

Введение

По данным Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития, вклад российских некоммерческих организаций (НКО) в экономику страны за последние четыре года увеличился в 2,5 раза, а это около 2 трлн. рублей. В России отмечается активизация вовлечения НКО в сферу оказания социальных услуг, а в регионах реализуется ряд мероприятий по их поддержке. В нестабильных современных условиях вопросы комплексной оценки потенциала, эффективности функционирования НКО в стране и на региональном уровне требуют дальнейших исследований.

Цель исследования

Цель исследования — осуществить анализ деятельности НКО и СОНКО в регионе (на примере Иркутской области) в период пандемии и санкционного давления.

Задачи исследования: определить проблемы функционирования некоммерческого сектора в период пандемии и санкций, их решения, меры государственной поддержки.

Объектом исследования выступают некоммерческие организации, являющиеся подсистемой социально-экономической системы региона.

Методология исследования

В работе применены общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения, обобщения, а также использованы табличные и графические приемы отражения результатов исследования.

Результаты исследования

Фундаментальные аспекты функционирования некоммерческих организаций получили широкое освещение в мировой научной мысли. Существенный вклад в исследование экономической составля-

ющей НКО внесли зарубежные ученые: Х. Анхейер, Б. Вейсброд, М. Дженсен, Дж. Кейси, М. Крашински, Л. Саламон, С. Топлер, Э. Фама, Г. Хансманн, И. Иллман и Г. Эспин-Андерсен. В отечественной науке комплексный характер носят изыскания И. Мерсияновой и И. Краснопольской, тогда как В. Беневоленский и С. Теплер сконцентрировались на компаративном анализе преимуществ НКО перед государственными учреждениями в сфере оказания социальных услуг. Методологические основы оценки эффективности некоммерческого сектора разработаны в трудах Е.И. Борисовой, Л.И. Полищука и Т.Д. Бурменко, а государственные механизмы поддержки НКО детально рассмотрены Ю.И. Грищенко, С.Ф. Ефремовым и Л.И. Никовской.

Функционирование некоммерческих организаций характеризуется отсутствием извлечения прибыли в качестве приоритетной цели деятельности и нераспределением полученных финансовых результатов между участниками. Спектр целевых установок НКО охватывает широкий диапазон общественно значимых направлений: от реализации социальных, благотворительных и культурно-просветительских инициатив до обеспечения правовой защиты граждан и урегулирования конфликтов. В сферу компетенций данных организаций входит также развитие здравоохранения, физической культуры и спорта, удовлетворение духовных потребностей населения и достижение иных общественных благ [1].

Введение в законодательство понятия социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) в 2010 году посредством дополнений в Федеральный закон «О некоммерческих организациях» ознаменовало качественно новый этап в развитии третьего сектора. Данная категория охватывает некоммерческие организации, целенаправленно действующие в сфере решения общественно значимых задач и укрепления гражданских институтов, при этом исключая из своего состава государственные корпорации, компании и политические объединения. Примечательна устойчивая тенденция к возрастанию удельного веса СОНКО в общей структуре некоммерческого сектора [1].

По данным на середину 2025 года в Иркутской области функционирует 3863 некоммерческих организации, демонстрируя прирост в 115 единиц относительно предшествующего года. Концентрация НКО характеризуется доминированием областного центра, аккумулирующего 49% всех организаций. Региональный некоммерческий сектор представлен широким спектром организаций: от правозащитных и экологических до религиозных и профессиональных объединений, включая научно-образовательные, молодежные, спортивные, патриотические и культурные сообщества.

Приоритетными направлениями деятельности общественных организаций выступают социальная защита, правовое обеспечение интересов граждан и юридических лиц, стимулирование гражданской активности населения. Многонациональный характер региона отражается в функционировании свыше 100 национально-культурных и 300 религиозных объединений.

Региональная политика реализуется через систему мероприятий, направленных на укрепление гражданского единства, сохранение культурного многообразия, поддержку казачества и коренных малочисленных народов, развитие национальных видов спорта и профилактику экстремизма. Финансовое обеспечение данных инициатив осуществляется в рамках государственной программы «Реализация государственной национальной политики в Иркутской области» (2019-2024) [2].

Кардинального изменения количества НКО в 2020-20245 годах, как видно на рисунке 1, осложненных пандемией и санкционным давлением, в регионе не произошло, продолжается небольшой, но стабильный прирост.

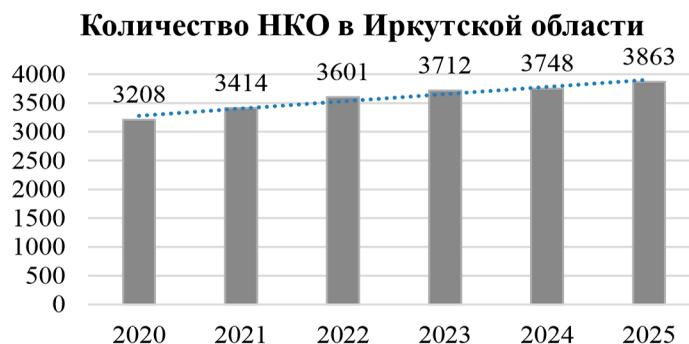


Рис. 1. Количество НКО в Иркутской области за последние 5 лет

Структура финансирования сектора (рис. 2) так же не претерпела значительных изменений. Основную долю составляют доходы от реализации собственных товаров, услуг и целевые поступления (ЦП) физических лиц и коммерческих организаций.



Рис. 2. Структура финансирования некоммерческого сектора в Иркутской области

Если рассматривать НКО Иркутской области с позиции рейтинга субъектов Российской Федерации по уровню и качеству развития некоммерческого сектора «Регион-НКО» [3], то представляется следующая картина (рис. 3).

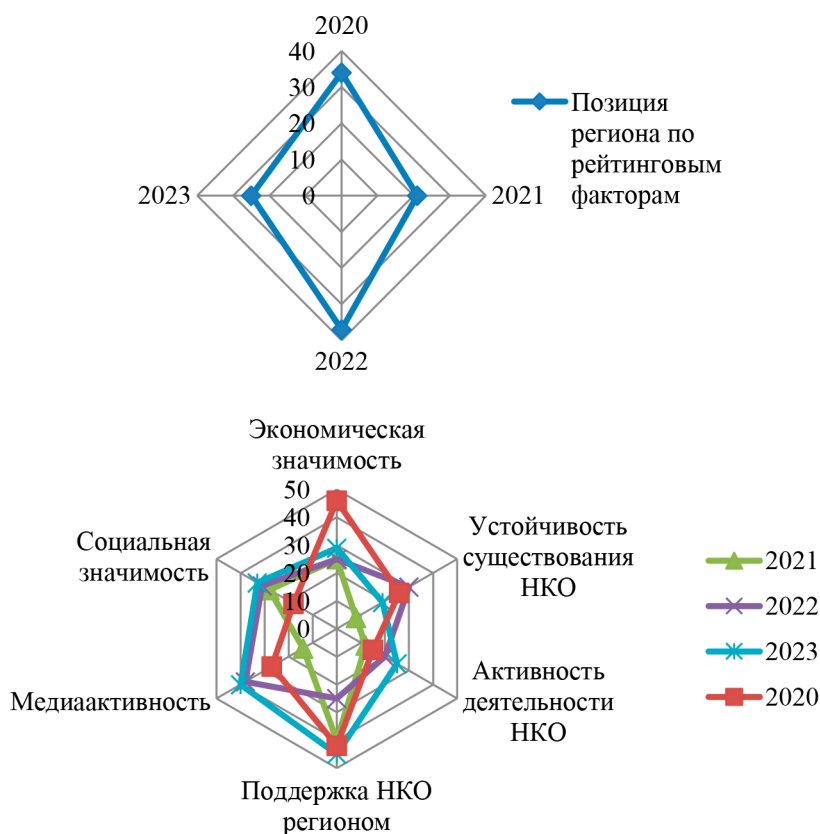


Рис. 3. Позиция Иркутской области по рейтинговым факторам

В целом за период 2020-2023 гг. регион не опускался в рейтинге ниже 37 места. В 2020 году регион занимал 34 позицию, в 2021 году поднялся на 21 место, потом опустился на 37 место, но в 2023 практически вернулся на показатель 2021 года, заняв 27 позицию в рейтинге. Основными критериями, определяющими рейтинг НКО, являются «Экономическая значимость», Устойчивость существования НКО,

Активность деятельности НКО, Социальная значимость и др. По данным критериям позиции региона так же довольно-таки высоки и находятся в верхней трети регионов РФ, что так же подтверждает довольно устойчивое развитие некоммерческого сектора на фоне глобальных кризисов.

В период пандемии некоммерческому сектору пришлось решать комплекс проблем, требующих оперативного реагирования. Проблемы, с которыми столкнулись НКО в условиях кризиса:

- 1) существенное сокращение финансовой базы;
- 2) возросшие потребности подопечных НКО, одни из наиболее уязвимых социальных групп в условиях пандемии;
- 3) необходимость оплачивать аренду, нести административные расходы на фоне сокращения помощи от коммерческих организаций и физических лиц, выступавших спонсорами, которые сами пострадали от кризиса;
- 4) невозможность для НКО осуществлять свою деятельность в прежних форматах: работа в ПНИ, домах престарелых, интернатах, офлайн проекты под запретом, ограничена работа волонтеров, сорваны программы и проекты НКО, сокращение численности команд НКО.

Результаты всероссийского исследования некоммерческих организаций, проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, свидетельствуют о меньшем влиянии санкционного давления на функционирование третьего сектора по сравнению с периодом пандемии COVID-19. Снижение доходов вследствие санкций в 2023 году отметила лишь четверть руководителей НКО, тогда как в разгар пандемии 2021 года дефицит финансирования испытывали более 50% организаций. Несмотря на логистические ограничения, затруднившие поставки оборудования и медикаментов, а также реструктуризацию международных платежей, государство реализовало комплекс поддержки некоммерческого сектора. Правительственные меры включали пролонгацию моратория на проверки, сохранение объемов господдержки и либерализацию требований к получению субсидий и грантов для СОНКО в рамках антикризисного плана. Значительную роль в поддержании устойчивости НКО сыграли налоговые преференции, отсрочки по страховым взносам и арендным платежам, а также программы льготного кредитования. Существенным шагом стало принятие закона об упрощенном порядке включения НКО в реестр исполнителей общественно полезных услуг от 15 сентября 2020 года, оптимизировавшего процедуру для добросовестных организаций, наряду с увеличением объема федеральной грантовой поддержки социального предпринимательства [4].

Среди ведущих институтов грантовой поддержки в Российской Федерации доминирующие позиции занимают Президентский фонд грантов и Фонд культурных инициатив, осуществляющие масштабное финансирование социально значимых проектов.



Рис. 4. Количество поданных и поддержанных грантов от Иркутской области

Ежегодно подается 400-500 заявок на получение грантов, из которых 25% получили поддержку Фонда президентских грантов, (рис. 4). В 100 лучших проектов Фонда от Иркутской области в 2022 году попали 3 проекта (2021 – 2 проекта), что говорит о высоком качестве социальных проектов, которые подаются на конкурс.

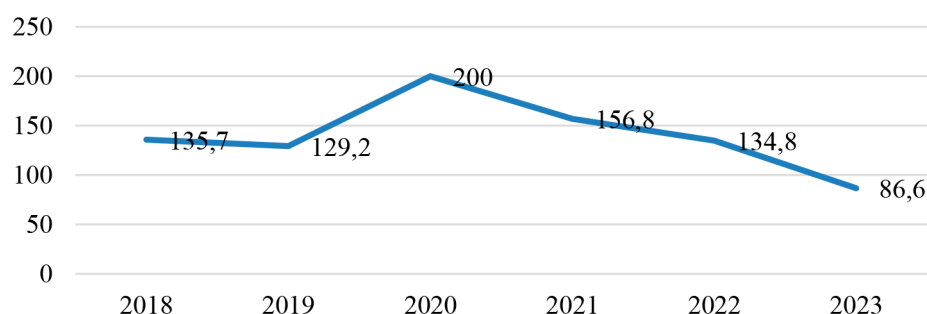
**Сумма грантов, полученных проектами от
Иркутской области, млн руб.**

Рис. 5. Сумма грантов, полученных проектами от Иркутской области, млн руб.

Анализ динамики грантового финансирования демонстрирует пиковые значения объемов выделенных средств в период пандемии, что свидетельствует об эффективности антикризисных мер государственной поддержки. Реализация программы расширения доступа негосударственных организаций к бюджетным ассигнованиям в социальной сфере на 2021–2024 годы способствовала качественной трансформации системы социального обслуживания населения, оптимизации расходования государственных средств и формированию прозрачного механизма предоставления социальных услуг.

В условиях пандемии некоммерческий сектор продемонстрировал высокую адаптивность, разработав комплекс эффективных мер реагирования, которые успешно дополнили государственные механизмы поддержки. Предпринятые НКО инициативы включают в себя:

Цифровая трансформация некоммерческого сектора предполагает комплексную модернизацию механизмов взаимодействия с благополучателями посредством внедрения дистанционных технологий. Приоритетными направлениями выступают: формирование образовательных онлайн-платформ с интегрированными учебно-методическими комплексами, адаптация веб-ресурсов НКО под задачи удаленного сопровождения целевых групп, а также развитие систем дистанционного консультирования подопечных.

Оперативная реструктуризация портфеля проектов организации в соответствии с актуальными приоритетами предполагает избирательное прекращение нерелевантных инициатив при одновременном форсированном запуске стратегически значимых направлений.

Реализация удаленного формата профессиональной деятельности для управленческого состава и административных сотрудников организации посредством внедрения цифровых инструментов коммуникации и документооборота.

Интенсификация межсекторального взаимодействия некоммерческих организаций реализуется посредством формирования консолидированных ассоциативных структур, обеспечивающих систематический трансфер компетенций и методологического инструментария.

Динамика развития некоммерческого сектора за последнее пятилетие демонстрирует существенную трансформацию его роли в социальной архитектуре общества. Беспрецедентная мобилизация НКО в период пандемии катализировала значительный рост общественного доверия к третьему сектору, что, в свою очередь, способствовало расширению круга стейкхолдеров, включая представителей крупного капитала, субъектов малого предпринимательства и индивидуальных благотворителей. К 2024 году некоммерческие организации эволюционировали от статуса малоизвестных социальных акторов до ключевых драйверов общественных преобразований, выступая не только в качестве партнеров государства в имплементации социальных программ, но и зачастую иницилируя инновационные подходы к решению общественно значимых задач.

В настоящее время продолжается работа по развитию общественного сектора. Для упрощения сбора и хранения информации о результатах работы, прозрачности деятельности НКО, Минэкономразвития России совместно с Минюстом России разрабатывают единую форму отчетности в электронном виде, планируется запуск единого реестра СОНКО. Разрабатывается набор статистических показателей, которые характеризуют деятельность НКО, для создания механизма оценки вклада благотворительности и волонтерского труда. Идет работа над привлечением молодежи к волонтерской деятельности. Для чего специалисты создают новый курс для вузовской программы — «Обучение служением».

На развитие третьего сектора в Иркутской области влияет много факторов: возможность привлечь партнеров и волонтеров, договориться с местными властями о поддержке, найти специалистов и экспертов. У федеральных НКО больше возможностей задействовать ресурсы поддержки, привлекать специалистов более высокого уровня, масштабы проектов. Многие НКО отмечают разные возможности в привлечении сотрудников и волонтеров на федеральном и региональном уровнях. На сегодняшний день стал очень востребован запрос НКО и социального предпринимательства на бизнесовые компетенции: зарабатывать деньги для своей деятельности.

Региональная политика Иркутской области демонстрирует системный подход к развитию некоммерческого сектора через комплексную реализацию программ поддержки НКО на региональном и муниципальном уровнях. Существенное увеличение финансирования, включая ежегодное софинансирование в размере 30 млн рублей от Фонда президентских грантов, позволило вдвое расширить круг организаций-получателей субсидий. Действующий в регионе Ресурсный центр осуществляет координацию государственных мер поддержки социально ориентированных НКО в рамках установленных законодательством полномочий, обеспечивая имущественное и материально-техническое сопровождение их деятельности [5].

Выводы

Беспрецедентные вызовы периода пандемии COVID-19 и внешнеполитических санкций наглядно продемонстрировали исключительную адаптивность некоммерческого сектора. Несмотря на существенное сокращение финансирования и возросшие потребности благополучателей, НКО успешно трансформировали операционные модели, оптимизировав форматы взаимодействия в условиях самоизоляции. Стратегическая переориентация деятельности, интенсификация межсекторального сотрудничества и масштабирование дистанционных технологий позволили сохранить эффективность социальной поддержки. Примечательно, что социально-экономическая турбулентность не только не ослабила, но напротив — катализировала развитие некоммерческого сектора, стимулировав появление инновационных сервисов и привлечение дополнительных волонтерских и благотворительных ресурсов. Именно востребованность третьего сектора в кризисные периоды обеспечила его устойчивость и дальнейшее прогрессивное развитие.

Работа выполнена в рамках темы государственного задания № 121021800157-8.

Литература

1. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 09.10.2025).
2. Официальный сайт Управление Губернатора Иркутской области и Правительства Иркутской области по связям с общественностью и национальным отношениям. [Электронный ресурс]. URL: https://irkobl.ru/sites/ngo/sotsialno_orientirovannye_nekommercheskie_organizatsii/ (дата обращения: 03.11.2025).
3. Официальный сайт рейтинговой группы RAEX. [Электронный ресурс]. URL: <https://raex-rr.com/NKO/Region-nko/Region-nko-size/2024/analytics/> (дата обращения: 14.10.2025).
4. Официальный сайт Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора. [Электронный ресурс]. URL: <https://grans.hse.ru/> (дата обращения: 22.10.2025).
5. Официальный сайт Портала деятельности НКО в Иркутской области. [Электронный ресурс]. URL: https://irkobl.ru/sites/nko/resurs_centra/ (дата обращения: 30.10.2025).
6. Кузьмин А.А., Зайцева Е.А. Развитие некоммерческого сектора в регионах Российской Федерации в условиях социально-экономических трансформаций // Региональная экономика: теория и практика. 2022. № 4. С. 112-123.

УДК 338

К ВОПРОСУ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ УГРОЗАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Л.В. Пушкарёва

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, email: plv1412@mail.ru

Аннотация. Современная геополитическая и экономическая конъюнктура оказывает многофакторное воздействие на функционирование предприятий в условиях нарастающей нестабильности. Эскалация политической напряженности в различных регионах, введение санкционных ограничений и императив защиты национальных экономических интересов формируют принципиально новую среду ведения предпринимательской деятельности. Усугубляющими факторами выступают циклические экономические кризисы и интенсификация киберугроз, требующие комплексного пересмотра подходов к обеспечению экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Проведенное исследование, базирующееся на методах системного анализа, компаративистики и прогностического моделирования, позволило разработать адаптивную методику противодействия потенциальным и актуализированным угрозам. Ключевое преимущество предложенного инструментария заключается в его гибкой настройке под специфику конкретного бизнеса через модификацию системы индикаторов, что обеспечивает своевременность и обоснованность управленческих решений в сфере нейтрализации рисков.

Ключевые слова: эффективное противодействие, угрозы, экономической безопасности, минимизация рисков, финансовое положение, конкурентоспособность, нейтрализация угроз.

COUNTERING THREATS TO AN ENTERPRISE'S ECONOMIC SECURITY

L.V. Pushkareva

North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, email: plv1412@mail.ru

Abstract. The current geopolitical and economic environment has a multifactorial impact on the functioning of enterprises in an environment of increasing instability. Escalating political tensions in various regions, the introduction of sanctions, and the imperative to protect national economic interests are creating a fundamentally new business environment. Cyclical economic crises and the intensification of cyber threats are exacerbating these factors, requiring a comprehensive review of approaches to ensuring the economic security of business entities. The study, based on systems analysis, comparative analysis, and predictive modeling, enabled the development of an adaptive methodology for countering potential and actual threats. A key advantage of the proposed toolkit is its flexible customization to the specifics of a particular business through the modification of a system of indicators, ensuring the timeliness and validity of management decisions regarding risk mitigation.

Keywords: economic security; threats; risk minimization; enterprise risk management; financial performance; competitiveness; information security; personnel security.

Дата поступления статьи в редакцию: 29.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 16.12.2025

Введение

Турбулентность глобальной экономической конъюнктуры и волатильность рыночной среды оказывают существенное воздействие на функционирование хозяйствующих субъектов. Комплекс факторов, включающий макроэкономические флуктуации, трансформацию нормативно-правового поля, дефекты стратегического менеджмента, ресурсные ограничения и зависимость от экзогенных условий, детерминирует уровень финансовой устойчивости организаций. Имплементация эффективной системы риск-менеджмента, интегрированной в механизм обеспечения экономической безопасности, приобретает критическое значение для нивелирования негативных воздействий. Экономическая безопасность, выступая фундаментальным условием стабильного функционирования предприятия, формируется под влиянием множественных источников потенциальных угроз, анализ наиболее значимых из которых представляется целесообразным для выявления зон уязвимости хозяйствующего субъекта.

Представленное исследование сфокусировано на методологическом анализе интегрированного подхода к оценке уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта в контексте обеспечения его финансовой устойчивости.

Материал и методы исследования

В исследовании применен комплексный методологический аппарат, включающий диалектическое единство анализа и синтеза, а также логическое обобщение полученных результатов. Данный инструментальный способствует как углублению теоретико-методологических основ изучаемой проблематики, так и оптимизации процесса принятия управленческих решений в контексте обеспечения финансовой безопасности.

Результаты исследования

Финансовая безопасность, основной целью которой является контроль финансовых рисков, направлена на их минимизацию и смягчение негативных последствий при их возникновении. Подход к минимизации финансовых рисков согласуется с трактовкой в работах Д. Ю. Десятниченко и соавторов [5].

Субъекты финансовой безопасности можно разделить на две категории: внешние и внутренние (рис. 1). Главная задача внешних субъектов экономической безопасности — создание правового поля функционирования предпринимательской деятельности и контроль за исполнением законодательных актов. Внутренние субъекты финансовой безопасности осуществляют свою деятельность непосредственно на самом предприятии.

Внешние субъекты финансовой безопасности

- Органы судебной власти
- Органы исполнительной власти
- Органы законодательной власти

Внутренние субъекты финансовой безопасности

- Работники службы безопасности предприятия
- Приглашенные работники из специальных фирм, которые оказывают услуги по защите предпринимательской деятельности

Рис. 1. Субъекты финансовой безопасности

Угрозы, связанные с информационной безопасностью — важный аспект экономической безопасности, который обеспечивает защиту информации и информационных систем от несанкционированного доступа, утечки, уничтожения и других угроз. В условиях цифровизации управления и бизнеса защита данных становится критически важной.

Информационная безопасность включает в себя мониторинг и защиту сетей, использование анти-вирусных программ, систем шифрования и регулярное обновление программного обеспечения. Её нарушение может привести к финансовым потерям, утрате деловой репутации и юридическим последствиям. Поэтому создание надежной системы информационной безопасности способствует не только защите данных, но и поддержанию стабильности всего предприятия. Перечень базовых мер совпадает с рекомендациями отраслевых обзоров по корпоративной кибербезопасности [2].

Комплексная информационная безопасность организации подразумевает непрерывный мониторинг всех значимых событий и состояний в режиме реального времени, которые оказывают существенное влияние на защиту информации [13]. Защита должна быть обеспечена круглосуточно на протяжении всего года и охватывать все этапы жизненного цикла данных — от их поступления или создания до уничтожения или утраты актуальности. На уровне организации вопросами информационной безопасности занимаются отделы информационных технологий, финансовой безопасности, а также другие соответствующие службы.

Кадровая безопасность предприятия — система мер, направленных на защиту организации от рисков, связанных с трудовыми ресурсами. Она охватывает управление персоналом, защиту информа-

ции о сотрудниках и создание безопасной рабочей среды. Структура и состав элементов кадровой безопасности детально систематизированы в обзорной статье В.В. Панкратьева [10].

В структуру кадровой безопасности входят несколько ключевых элементов:

- отбор и найм сотрудников, обеспечивающий соответствие кадровых решений стратегическим целям компании;
- аттестация и обучение персонала для повышения квалификации и минимизации рисков, связанных с недостатком знаний;
- защита данных сотрудников, включая личные и финансовые сведения;
- защита организации от деяний со стороны сотрудников (незаконные действия, некомпетентные поступки и др.);
- обеспечение безопасности сотрудников при осуществлении рабочей деятельности на предприятии (меры антитеррористической безопасности, охрана труда и др.).

Систематизация перечисленных элементов опирается на академические обзоры по кадровой безопасности [16].

Задачи кадровой безопасности многообразны. Основная из них – предотвращение утечек конфиденциальной информации и злоупотребления со стороны работников. Также необходимо снижать такое явление как текучесть кадров и создавать условия для эффективного труда. Кадровая безопасность помогает обеспечить правомерность действий сотрудников и соблюдение трудового законодательства, что в свою очередь способствует созданию стабильной и безопасной рабочей атмосферы, способствующей развитию предприятия. Такое определение задач кадровой безопасности хорошо резюмировано в практической статье И.Г. Чумарина [15].

Правовая безопасность предприятия – состояние, при котором организация защищена от негативного влияния действий и решений, экономических реформ и правовых изменений, затрагивающих юридическую область функционирования организации. Такое определение соотносится с рамкой нормативно-правового регулирования анализа и управления экономической безопасностью [12]. Правовая безопасность предполагает комплекс мероприятий, направленных на защиту прав и законных интересов хозяйствующего субъекта.

Перечень типичных правовых рисков в рамках безопасности предприятия детализирован в материале В.В. Панкратьева и, как правило, включает в себя изменения в законодательстве, судебные разбирательства, нарушения контрактных обязательств, а также действия государственных органов [10]. Всё это может привести к финансовым потерям, штрафам или прекращению деятельности.

Чтобы обеспечить безопасность в области права необходимо принять ряд мер, описанные в рекомендациях по повышению правовой защищённости бизнеса [17]:

- проведение регулярного анализа текущего законодательства и оперативная адаптация бизнес-процессов к изменениям;
- создание внутренней правовой службы или сотрудничество с внешними юристами в целях минимизации юридических рисков;
- развитие системы корпоративного управления, учитывающей юридические аспекты на всех уровнях;
- обучение сотрудников основам правовой безопасности – ключевой аспект в создании защищённости и стабильного бизнеса.

Групповая правовая безопасность имеет несколько составляющих и представлена на рисунке 2. Подобная мультикритериальная декомпозиция уровней безопасности согласуется с логикой комплексной проверки, изложенной в работе А.М. Цыбулина [14].

Технико-технологическая безопасность представляет собой составляющую, обеспечивающую исправность и функционирование производственных процессов, оборудования и технологий. Понятийная рамка технико-технологической безопасности согласуется Н.И. Корда [8]. Классификация соответствующих угроз приведена у Е.Г. Мельникова [9], что подчёркивает критичность регулярного мониторинга.

Для предприятий, конечной и основной целью которых является производство товара для потребителя, значение технико-технологической безопасности наиболее важно. От безопасности станков и оборудования зависит производственный цикл, от чего зависит прибыль организации и её конкурентоспособность. Использование современной техники, соответствующей уровню мировых разработок, позволяет наращивать темп производства и повышать производительность. Несвоевременный мониторинг может привести к поломке оборудования, а это, в свою очередь, приведет к застою (простою) производства, принесет финансовый убыток. Связь технологической надёжности с конкурентоспособностью подробно раскрыта Е.А. Горбашко [3].

Безопасность взаимоотношений с контрагентами	• Защита от невозвратности средств у недобросовестных контрагентов • Быстрое применение государственных мер
Защищенность активов	• Защита недвижимости, оборудования, физических активов • Безопасность интеллектуальной собственности
Юридическая безопасность собственников бизнеса	• Минимизация ситуаций привлечения владельцев к субсидиарной ответственности

Рис. 2. Комплексная правовая безопасность предприятия

Показатели ликвидности и платежеспособности

- Коэффициент абсолютной ликвидности
- Коэффициент срочной ликвидности
- Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент общего покрытия)
- Общий показатель ликвидности (показатель общей платежеспособности)

Показатели финансовой устойчивости

- Коэффициент финансовой независимости
- Коэффициент финансовой зависимости
- Коэффициент финансовой устойчивости
- Коэффициент маневренности собственных оборотных средств

Показатели деловой активности

- Коэффициент оборачиваемости активов
- Коэффициент оборачиваемости оборотных активов
- Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности
- Коэффициент оборачиваемости запасов
- Коэффициент оборачиваемости собственного капитала
- Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности

Показатели рентабельности (эффективности деятельности)

- Рентабельность продаж
- Рентабельность продукции
- Рентабельность активов
- Рентабельность собственного капитала
- Рентабельность перманентного капитала

Рис. 3. Показатели финансовой безопасности предприятия

Экологическая составляющая экономической безопасности предприятия заключается во взаимодействии производственной деятельности с окружающей средой. Такое понимание экологической составляющей и её экономического механизма подробно раскрывают Н.Г. Кондрашова и Е.А. Рябой [7]. Главная цель экологической безопасности — минимизировать негативное воздействие от деятельности организации на окружающую природную среду. Для достижения этой цели необходимо соблюдать законодательство в области экологии и стандарты для конкретной области и специфики предприятия.

Однако не только законодательные акты, но и повышающийся интерес со стороны потребителей в сторону сознательного потребления и «зеленой» экологии требуют от организации соблюдения норм. Несоблюдение предприятиями этих норм может привести как к штрафам со стороны соответствующих регуляторов, так и к ухудшению репутации. Оценка экономической безопасности предприятия необходима для выявления и смягчения рисков, которые могут повлиять на его функционирование. Это позволяет предотвратить финансовые потери, защитить репутацию и обеспечить долгосрочное развитие. Правильная оценка помогает адаптироваться к меняющимся условиям, принимать превентивные меры и стратегические решения, способствующие устойчивому росту организации. Данная методическая позиция согласуется с подходом, излагаемым в современном учебном пособии по экономической безопасности [4].

В контексте комплексного анализа экономической безопасности целесообразно проводить диагностику по ключевым функциональным компонентам, образующим целостную систему индикаторов защищенности хозяйствующего субъекта.

Финансовый компонент экономической безопасности характеризуется системой индикаторных показателей, представленных на рисунке 3, методологическая база которых коррелирует с концептуальным подходом И.Д. Зайцева и В.Н. Загвоздиной к оценке финансовой безопасности хозяйствующих субъектов [6].

Расчет показателей ликвидности представлен в таблице 1, также представлены пороговые значения, благодаря которым можно оценить состояние ликвидности предприятия.

Таблица 1

Относительные показатели ликвидности предприятия

Показатели	Пороговое значение	Формула расчета	Примечание
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	$L_{ал} = A1 / (П1 + П2)$	Показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить за счет наиболее ликвидных активов
Коэффициент срочной ликвидности	0,7-0,8	$L_{сл} = (A1 + A2) / (П1 + П2)$	Характеризует реальную возможность погасить краткосрочные обязательства за счет денежных средств
Коэффициент текущей ликвидности (коэф. общего покрытия)	1-2	$L_{тл} = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$	Показывает, какую часть текущих обязательств можно погасить, мобилизовав все оборотные средства
Общий показатель ликвидности (показатель общей платежеспособности)	>1	$K = (0,5A1 * 0,3A2 * A3) / (0,5П1 * 0,3П2 * П3)$	Используется для оценки ликвидности баланса при выборе партнеров

Для расчета показателей ликвидности используют сгруппированные активы и пассивы (табл. 2).

Таблица 2

Группировка активов и пассивов

Группировка активов в зависимости от степени быстроты их превращения в денежные средства и степени риска			Группировка пассивов в зависимости от степени срочности выполнения обязательств	
A1 – наиболее ликвидные активы	A1 = стр. 1250 + стр. 1240	Минимальная степень риска	П1 – наиболее срочные обязательства	П1 = стр. 1520
A2 – быстрореализуемые активы	A2 = стр. 1260 + стр. 1230	Допустимая степень риска	П2 – краткосрочные обязательства	П2 = стр. 1510 + стр. 1550 + стр. 1540
A3 – медленно реализуемые активы	A3 = стр. 1210 + стр. 1220	Высокая (критическая) степень риска	П3 – долгосрочные и среднесрочные пассивы	П3 = стр. 1400 + стр. 1530

В таблице 3 представлен расчет показателей финансовой устойчивости и их рекомендуемые значения. Для экспресс-диагностики устойчивости может применяться диагностическая модель Зайцевой.

Таблица 3

Расчет показателей финансовой устойчивости

Показатель	Рекомендуемое значение	Формула расчета	Пояснение
Коэффициент финансовой независимости	>0,5	Собственный капитал / Активы	Показывает, насколько независимо предприятие от заемных средств
Коэффициент финансовой устойчивости	0,5-0,8	(Собственный капитал + Долгосрочные кредиты и займы) / Валюта баланса	Отражает часть актива, финансируемую за счет стабильных источников. Компания может использовать эту долю в своей деятельности на протяжении долгого времени
Коэффициент финансового рычага	≤ 1	Заемные средства / Собственные средства	Оценивает финансовое положение предприятия и показывает, насколько компания использует заемные средства для финансирования своей деятельности
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	(Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы	Определяет возможность обеспечения финансовой устойчивости за счет собственных средств, необходимых для финансирования текущей (операционной) деятельности

В таблице 4 представлены формулы расчета показателей деловой активности.

Таблица 4

Финансовые коэффициенты деловой активности организации

Наименование показателя	Способ расчета	Примечание
Коэффициент оборачиваемости активов	Выручка от реализации продукции, товаров, работ и услуг / активы	Финансовый показатель интенсивности использования организацией всей совокупности имеющихся активов
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Выручка от реализации продукции, товаров, работ и услуг / оборотные активы	Финансовый показатель интенсивности использования организацией оборотных активов
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка от реализации / дебиторская задолженность	Показывает, сколько раз за период (год) организация получила от покупателей оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности
Коэффициент оборачиваемости запасов	Выручка / запасы	Показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	Выручка от реализации продукции, товаров, работ и услуг / собственный капитал	Финансовый показатель интенсивности использования организацией собственного капитала
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Выручка от реализации продукции, товаров, работ и услуг / кредиторская задолженность	Показывает, сколько раз (обычно, за год) фирма погасила среднюю величину своей кредиторской задолженности

Формулы расчета основных показателей рентабельности приведены в таблице 5.

Таблица 5

Показатели рентабельности предприятия, в процентах

Наименование показателя	Способ расчета	Примечание
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / выручка от реализации продукции товаров, работ и услуг	Показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции, товаров, работ и услуг
Рентабельность активов	Чистая прибыль / активы	Показывает эффективность использования всего имущества организации

Сравнение фактических значений показателей финансовой безопасности с пороговыми значениями позволяет выявить отклонения от нормы и потенциальные риски. Это помогает предотвратить финансовые кризисы и принять своевременные корректирующие меры. Такой анализ позволяет оценить эффективность финансовой стратегии и в случае необходимости её изменить.

Для оценки кадровой безопасности предприятия предлагается использовать следующие показатели и их нормативы (табл. 6). Практика нормирования показателей опирается на типовые подходы, реали-

зованные, в частности, в 1С: "Управление по целям и KPI". Конкретизация нормативов-KPI для персонала согласуется с практикой расчёта показателей результативности, предложенной "Акцион Управление" и соответствует практическим рекомендациям TopFactor [1].

Таблица 6

Показатели оценки кадровой безопасности предприятия

Показатели	Норматив
Структура персонала	Квалификация – не менее 60% с высшим и средним профессиональным образованием
	Обучение, повышение квалификации – не менее 50% количества ежегодно
	Стаж – не менее 60% сотрудников со стажем от 5 лет
Текучесть кадров	≤30
Обеспечение персонала нормальными условиями труда	Соответствие законодательству
Обеспечение психологического комфорта работников	Проведение тренингов, корпоративных мероприятий
Предоставление возможности карьерного роста	Наличие соответствующей иерархической структуры компании

Для оценки информационной безопасности используют следующие показатели (табл. 7).

Таблица 7

Показатели информационной безопасности предприятия

Наименование показателя	Способ расчета	Примечание
Производительность информации	Кпи = Пп/Впир, где Пп – объем промышленной продукции; Впир – затраты на приобретение информационных ресурсов	Среднее количество информации, создаваемое источником в единицу времени
Коэффициент информационной вооруженности	Кив = Впир/Ч, где Ч – численность сотрудников предприятия	Скорость реализации мероприятий по обеспечению информационной составляющей экономической безопасности превышает нормальное с учетом инфляции значение данного показателя в 20%
Коэффициент защищенности информации	Кзи = Взир/Впир*100%, где Взир – затраты предприятия на защиту информационных ресурсов	Уровень защищенности приобретенных информационных ресурсов

Оценка экологической составляющей экономической безопасности предприятия осуществляется через следующие показатели (табл. 8).

Таблица 8

Показатели экологической безопасности

Наименование показателя	Способ расчета	Примечание
Коэффициент экологичности продукции	Кэк.прод. = Псерт / Побщ, где Кэк.прод. – коэффициент экологичности продукции; Псерт – объем продукции, сертифицированной на экологичность и безопасность; Побщ – общий объем выпущенной продукции	Предприятие будет иметь преимущество в конкурентной борьбе за покупателей и клиентов, если производимая продукция будет предпочтительней с экологической точки зрения
Коэффициент рационального использования отходов	Крио. = Зохран / Зообщ, где Крио. – коэффициент рационального использования отходов; Овозв – отходы, возвратившиеся в производство; Ообщ – совокупные отходы после переработки	Отношение возвратившихся в производство отходов ко всей величине отходов после переработки

Показатели, используемые для оценки правовой безопасности предприятия, представлены в таблице 9.

Каждая организация уникальна в своём технологическом арсенале. В современных условиях повышение технологической безопасности становится приоритетной задачей для предприятий, что делает регулярную оценку этого аспекта безопасности крайне важной. В таблице 10 представлены показатели оценки технологической безопасности.

Таблица 9

Показатели правовой безопасности предприятия

Наименование показателя	Способ расчета	Примечание
Коэффициент платежной дисциплины	$K_{пл.д.} = (\text{Поп} - \text{ШС}) / \text{Поп}$, где Поп – прибыль от операционной деятельности; ШС – убытки от штрафных санкций	Нормативным значением для коэффициента платежной дисциплины считается 1. Нарушение договорных условий или законодательства РФ является отрицательным показателем для имиджа предприятия
Коэффициент качества юридических услуг	$K_{кюу.} = \text{Сизг} / \text{Сзиг}$, где С изг – судебные дела, выигранные в суде, ед.; С зиг – общее количество судебных исков предприятия, ед.	Удельный вес договоров предприятия, по которым выиграны судебные дела, в общем количестве хозяйственных договоров предприятия
Коэффициент соблюдения законодательных норм	$K_{сзн} = \text{Пб} / \text{Пв}$, где Пб – количество проверок без нарушений; Пв – количество проверок за последние три года	Нормативное значение $K_{сзн}$ составит 1, что позволит исключить правовые риски, не измеряемые в денежном эквиваленте

Таблица 10

Показатели технологической безопасности предприятия

Наименование показателя	Способ расчета	Примечание
Возрастная структура парка оборудования	Структура, характеризующая их распределение по возрастным группам (до 5 лет, 5 – 10, 10 – 15, 15 – 20, и т.д.). Средний возраст оборудования – это средневзвешенная величина	
Доля НИР в общем объеме работ	$K_{пр} = \text{Пн} / \text{Чр}$, где: Пн – число занятых в сфере НИР и ОКР, чел.; Чр – средняя численность работников предприятия, чел.	Характеризует профессионально-кадровый состав предприятия. Он показывает долю персонала, занимающегося непосредственно разработкой новых продуктов и технологий по отношению к среднесписочному составу всех постоянных и временных работников, числящихся на предприятии
Количество продаваемых и покупаемых лицензий	По факту	
Фондоотдача	$\text{Фо} = \text{Выр} / \text{ОС}$	Показатель выпуска продукции (услуг), приходящихся на один рубль среднегодовой стоимости основных средств
Фондоемкость	$\text{Фе} = \text{ОС} / \text{Выр}$	Величина, обратная фондоотдаче. Она показывает долю стоимости основных средств, приходящуюся на каждый рубль выпускаемой продукции (услуг)
Коэффициент износа основных средств	$K_{и} = \text{Сумма начисленной амортизации} / \text{Первоначальная стоимость ОС}$	Показывает, в каком объеме с амортизированы объекты – оборудование, здания, инструменты, сооружения и т.д.
Коэффициент годности основных средств	$K_{г} = \text{Остаточная стоимость ОС} / \text{Первоначальная стоимость ОС}$	Показывает долю годных к использованию основных средств в их общем объеме

Методика комплексной оценки экономической безопасности предприятия позволяет провести более точную и объективную оценку эффективности использования ресурсов и выявить потенциальные угрозы безопасности. Логика расчёта экономического эффекта от внедрения мероприятий следует общепринятому подходу прикладной оценки эффективности.

В ходе хозяйственной деятельности предприятие сталкивается с угрозами – событиями или действиями, способными вызвать финансовые потери, снизить устойчивость предпринимательской деятельности и нанести ущерб конкурентоспособности. Типологизация, применяемая здесь, согласуется с классификацией угроз финансовой безопасности у Е.С. Руф [11]. Объектами угроз могут выступать информация, активы, персонал и деловая репутация компании. Угрозы можно классифицировать по разным признакам: по источнику возникновения, по субъекту инициации угроз, по возможности прогнозирования, по результатам, по вероятности возникновения, по своей природе и по объёму последствий. Более детально можно выделить угрозы экономической безопасности по её функциональным составляющим.

Выводы

Для прогнозирования угроз и своевременного принятия превентивных мер необходимо оценивать состояние экономической безопасности, для этого используют различные методики. Методика комплексной оценки экономической безопасности, затрагивающая функциональные составляющие, основана на расчете сводного коэффициента. Практическая реализация прогностических расчетов может выполняться стандартными средствами MS Excel.

Эта методика в зависимости от специфики бизнеса позволяет корректировать набор показателей, что обеспечивает возможность своевременного принятия обоснованных решений для предотвращения и нейтрализации угроз.

Литература

1. Акулова Е. Как рассчитать KPI сотрудника: пошаговый алгоритм с формулами и примером // Акцион Управление. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gd.ru/articles/12537-kak-rasschitat-kpi-sotrudnika> (дата обращения: 29.10.2025).
2. Голов А. Информационная безопасность предприятия: угрозы и средства защиты // RB.ru. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/columns/corp-cybersecurity/> (дата обращения: 18.10.2025).
3. Горбашко Е.А. (ред.) Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов (3е изд., испр. и доп.). М.: Издательство Юрайт, 2025. 427 с.
4. Грачев С.А., Гундорова М.А. Обеспечение экономической безопасности предприятия: учебное пособие. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2022. 420 с.
5. Десятниченко Д.Ю., Десятниченко О.Ю., Остапенко В.В. Угрозы финансовой безопасности устойчивого функционирования предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 4. С. 75-81.
6. Зайцев И.Д., Загвоздина В.Н. Финансовая безопасность предприятия // Весенние дни науки: сб. докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 21–23 апреля 2022 г.). Екатеринбург: УрФУ, 2022. С. 1143-1149.
7. Кондрашова Н.Г., Рябой Е.А. Обеспечение экологической безопасности предприятия: экономический механизм // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. Т. 123, № 75. С. 102-105. DOI: 10.24412/2500-1000-2022-12-3-102-105.
8. Корда Н.И. Техникотехнологическая безопасность предприятия. В кн.: Основы обеспечения экономической безопасности предприятия, 2019. С. 78-87.
9. Мельников Е.Г. Классификация угроз техникотехнологической функциональной составляющей экономической безопасности промышленного предприятия // Контентус. 2020. № 4. С. 66-72.
10. Панкратьев В.В. Кадровая безопасность // Советник. 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://www.sec-company.ru/articles/economics/korporativnaya_bezopasnost_kadrovaya_bezopasnost (дата обращения: 18.10.2025).
11. Руф Е.С. Виды угроз финансовой безопасности предприятия Проблемы науки. 2020. № 5. С. 53-56.
12. Смирнова Ж.В., Черней О.Т. Нормативноправовое регулирование анализа и управления экономической безопасностью // Инновационная экономика: перспектива совершенствования и развития. 2022. Т. 2, № 60. С. 48-53. DOI: 10.47581/2022/IE.2.60.09.
13. Строков К.А. Информационная безопасность предприятия // Информационные системы: электронный журнал. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://elib.pnzgu.ru/files/eb/71TY2mid3nkh.pdf> (дата обращения: 01.11.2025).
14. Цыбулин А.М., Запругайло В.М., Кулагина И.И. Обеспечение комплексной проверки безопасности бизнеса: учебнометодическое пособие. Волгоград: Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2017. 124 с.
15. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? – Текст: электронный // Клерк. 2004. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/17168/> (дата обращения: 18.10.2025).
16. Шакирьянова А.И., Желаетова Д.И., Халиков А.Л. К вопросу обеспечения кадровой безопасности в управлении человеческими ресурсами в организациях различных форм собственности // Экономика и управление народным хозяйством. 2021. № 12(205). С. 391-396. DOI: 10.14451/1.205.391.
17. Как повысить уровень правовой безопасности // OnePatent. [Электронный ресурс]. URL: <https://onepatent.ru/blog-3> (дата обращения: 18.10.2025).

УДК 336.64

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

О.А. Цвиркун

Кузбасский гуманитарно-педагогический институт Кемеровского государственного университета, Новокузнецк,
email: oksanacvirkun@yandex.ru

Аннотация. Изучаются разнообразные методики оценки наступления банкротства организации, предлагаемые отечественными и зарубежными авторами, как широко известные и применяемые, так и новые разработки. Проводится сравнение способов, выделение наиболее значимых коэффициентов. Проблематика статьи актуальна в связи с тем, что в условиях нестабильной рыночной обстановки ни одно предприятие не застраховано от потери платежеспособности. Особенно важно уделять внимание прогнозированию банкротства, чтобы не просто выявить угрозу, но своевременно принять комплекс мер. Несмотря на многообразие методик, позволяющих оценить риск наступления банкротства, не все они применимы и заслуживают доверия. Одно и то же предприятие в зависимости от модели анализа одновременно может быть признано финансово устойчивым, находиться в кризисном состоянии или вообще быть банкротом. В статье предложена авторская методика диагностики банкротства организации, аргументированы множители используемых коэффициентов в модели диагностики для нейтрализации разницы в их весе. Модель апробирована на данных публикуемой бухгалтерской (финансовой) отчетности действующих организаций.

Ключевые слова: банкротство, методы прогнозирования банкротства, неплатежеспособность, несостоятельность, финансовое состояние, коэффициент.

DEVELOPMENT OF A MODEL FOR PREDICTING AN ORGANIZATION'S BANKRUPTCY

O.A. Tsvirkun

Kuzbass Humanitarian Pedagogical Institute of Kemerovo State University, Novokuznetsk,
email: oksanacvirkun@yandex.ru

Abstract. The article discusses the methods of diagnosing the bankruptcy of an organization, proposed by domestic and foreign authors, both well-known and widely used, as well as new developments. The article compares the methods and highlights the most significant coefficients. The relevance of the article is due to the fact that in an unstable market situation, no company can be insured against bankruptcy. When diagnosing the financial condition, it is necessary to focus on predicting bankruptcy, not only to identify the threat, but also to take timely measures. Despite the variety of methods that can be used to assess the risk of bankruptcy, not all of them are applicable or reliable. Depending on the analysis model, the same company may be considered financially stable, in crisis, or even bankrupt. The article proposes an author's method for diagnosing an organization's bankruptcy, and provides arguments for the multipliers of the coefficients used in the diagnostic model to neutralize the difference in their weight. The model has been tested using data from published accounting (financial) reports of operating organizations.

Keywords: bankruptcy, bankruptcy prediction methods, insolvency, financial condition, ratio.

Дата поступления статьи в редакцию: 27.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 16.12.2025

Введение

С правовой точки зрения банкротство регламентируется нормами Конституции РФ и Федеральным законом от 26.10.2002 №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [1, 2].

В основе терминологии института банкротства юридического лица лежат такие понятия как «несостоятельность», «неплатежеспособность», «недостаточность имущества».

В соответствии с законодательным определением, закрепленным в статье 2 Закона о несостоятельности, банкротство характеризуется юридически установленной неспособностью должника исполнить в полной мере финансовые обязательства перед кредиторами, включая денежные требования, выплату выходных пособий, вознаграждение персонала по трудовым договорам, а также обязательные платежи. Данный правовой статус может быть констатирован как решением арбитражного суда, так и посредством завершения процедуры внесудебного банкротства гражданина.

В действующем законодательстве о несостоятельности термины «банкротство» и «несостоятельность» отождествляются, хотя в научной доктрине прослеживается существенная дифференциация данных категорий, что свидетельствует о многоаспектной природе института банкротства в целом.

Е.Д. Суворов подразумевает под банкротством невозможность рассчитаться с кредиторами [4].

Банкротство как явление можно рассматривать с нескольких точек зрения:

1. Банкротство как экономическое состояние — отражение финансового положения должника, при котором он не способен своевременно исполнять свои обязательства. Это состояние может быть выражено через понятия неплатежеспособности и недостаточности имущества.

2. Банкротство как юридический факт — признанная судом неспособность должника удовлетворить требования кредиторов, что ведет к введению специальных процедур банкротства.

3. Банкротство как процедура — совокупность мер, применяемых в отношении должника для разрешения его несостоятельности, включая наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление и конкурсное производство.

4. Банкротство как правовой институт — комплекс норм, регулирующих процесс признания несостоятельности и последующие действия по расчетам с кредиторами.

5. Банкротство как управленческая модель — система органов и процедур, направленных на эффективное управление активами должника в интересах кредиторов и восстановление его платежеспособности или ликвидацию.

6. Банкротство как способ разрешения несостоятельности — процесс, в ходе которого определяется будущая судьба должника, включая восстановление его деятельности или ликвидацию.

7. Банкротство как основание и порядок ликвидации юридического лица — юридическое основание для прекращения существования должника в случае невозможности восстановления его платежеспособности.

8. Банкротство как способ перераспределения активов — механизм рыночной экономики, направленный на передачу активов из неэффективного использования в более эффективное.

Авторы полагают, что банкротство вообще является способом устранения неэффективных, убыточных и не способных расплачиваться за обязательства предприятий. Также авторы определяют банкротства как кризисное положение предприятия и его абсолютную неспособность рассчитаться с бюджетом, персоналом, за продукцию, работы, услуги [5, 6].

Цель исследования

Цель данного исследования — изучение некоторых существующих методик прогнозирования банкротства организации, сравнение их, выбор наиболее значимых показателей и увязка их в новую модель диагностики банкротства.

Материал и методы исследования

В современной финансово-аналитической практике широко применяются интегральные модели прогнозирования несостоятельности предприятий, агрегирующие комплекс учетно-отчетных индикаторов и производных коэффициентов в консолидированный показатель вероятности банкротства.

В теории финансового анализа сформировались две основные школы — отечественная и зарубежная, каждая из которых базируется на собственной системе индикативных показателей. Западная методология преимущественно представлена диагностическими моделями У. Бивера, Э. Альтмана, Р. Лиса, Р. Таффлера и Г. Тишоу [7].

В основе методологии прогнозирования несостоятельности предприятий лежит бинарная модель Э. Альтмана, характеризующаяся минимальной факторной структурой. Интегральный индикатор в данной модификации базируется на корреляции показателей текущей ликвидности и финансового левериджа, что находит отражение в формуле 1.

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_{\text{тл}} + 0,0579 \cdot K_{\text{заем.ср.}}, \quad (1)$$

где $K_{\text{тл}}$ — коэффициент текущей ликвидности (соотношение текущих активов и текущих обязательств);

$K_{\text{заем.ср.}}$ — коэффициент финансовой зависимости (соотношение заемных средств к валюте баланса).

В случае отрицательного значения Z показатель свидетельствует о низкой вероятности наступления банкротства, тогда как положительная величина Z указывает на высокий риск несостоятельности, прямо пропорциональный росту данного коэффициента [3].

Ограниченность рассматриваемой модели обусловлена включением лишь двух параметров в аналитическую структуру.

Причем оба считаются только по балансу. А учитывая то, что в самом плохом случае максимальное значение $K_{\text{заем.ср.}}$ может быть только в пределах 1, а $K_{\text{тл}}$ близко к 0, все равно окажется, что Z будет отрицательным. Двухфакторная модель для российской отчетности не применима, поскольку прогноз на ее основании будет ошибочным.

Более популярной является пятифакторная модель Альтмана. Она представлена в формуле 2.

$$Z = 3,3 K_1 + K_2 + 0,6 K_3 + 1,4 K_4 + 1,2 K_5, \quad (2)$$

где K_1 — отношение прибыли до вычета процентов и налогов (операционная прибыль) к валюте баланса;

K_2 — отношение выручки от реализации к валюте баланса.

K_3 — отношение собственного капитала к заемному;

K_4 — отношение чистой прибыли к валюте баланса;

K_5 — отношение разницы между текущими активами и текущими обязательствами к валюте баланса.

Шкала оценки вероятности наступления банкротства по рассмотренной модели представлена в таблице 1.

Таблица 1

Шкала оценки вероятности банкротства по пятифакторной модели Э. Альтмана

Значение показателя Z	Вероятность банкротства
1,8 и менее	очень высокая
1,81-2,675	средняя
2,675	равна 0,5
2,675 – 2,99	невелика
2,99 и более	ничтожна

Пятифакторная модель Альтмана, несомненно, проста, поскольку используемые в ней коэффициенты рассчитываются на основе публикуемой отчетности, она подробно ранжирует предприятия, однако ее применение все равно довольно затруднительно для российской практики. Сказывается разница в учете показателей по требованиям международных и российских стандартов [14].

Система Уильяма Бивера также содержит пять индикаторов. Они представлены в таблице 2 [8].

Таблица 2

Пороговые значения индикаторов банкротства

Показатель	Расчет	Значения показателей		
		Благополучные предприятия	за 5 лет до банкротства	за 1 год до банкротства
Экономическая рентабельность	(Чистая прибыль / Валюта баланса) · 100%	≥ 6% – 8%	от 2% до 4%	от 1 % до – 22%
Финансовый рычаг	(Привлеченный капитал / Валюта баланса) · 100%	< 37%	от 40% до 60%	> 80%
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	(Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы	≥ 0,4	от 0,1 до 0,3	< 0,1
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	от 2 до 3,2	от 1 до 2	от 1 до -22
Коэффициент Бивера	(Чистая прибыль + Амортизация ОС и НМА) / Заемный капитал	≥ 0,35	от 0,17 до 0,3	0-0,15

Система аналитических показателей У. Бивера получила широкое признание при оценке финансовой устойчивости промышленных компаний, особенно в контексте межфирменных сопоставлений.

Методология У. Бивера по прогнозированию несостоятельности базируется на экспертной оценке вероятности банкротства через анализ коэффициентов, не интегрированных в единую математическую модель. Данный подход, согласно ряду исследований, демонстрирует существенное ограничение ввиду отсутствия агрегированного индикатора [14-15].

В научной литературе модель прогнозирования банкротства, разработанная Р. Лисом, представляет собой первый европейский инструментальный диагностики несостоятельности предприятий, базирующийся на методологии множественного дискриминантного анализа. Данная методика, являющаяся модифицированной версией классической модели Э. Альтмана применительно к специфике британских компаний, предполагает расчет интегрального показателя по формуле 3.

$$Z = 0,063 X_1 + 0,092 X_2 + 0,057 X_3 + 0,001 X_4, \quad (3)$$

где X_1 — отношение оборотных средств к валюте баланса;
 X_2 — отношение прибыли до налогообложения к валюте баланса;
 X_3 — отношение нераспределённой прибыли к валюте баланса;
 X_4 — отношение собственного капитала к валюте баланса.

Р. Лис не говорит о высокой вероятности или средней. Он использует всего два понятия: банкротство возможно или нет. Так, если Z -показатель ниже 0,037, то банкротство вероятно, если выше, то компания финансово устойчивая и банкротство не грозит [7].

В модели Р. Лиса все показатели считаются как доля в валюте баланса. Модель основана на допущении, что чем больше активов, тем выше их ликвидность [8].

Р. Таффлер и Г. Тишоу также предлагают четырехфакторную модель диагностики банкротства. Расчет интегрального показателя вероятности банкротства по модели Таффлера проводится по следующей формуле 4.

$$Z = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4, \quad (4)$$

где X_1 — отношение прибыли от продаж к сумме краткосрочных обязательств;
 X_2 — отношение оборотных активов к сумме краткосрочных и долгосрочных обязательств;
 X_3 — отношение краткосрочных обязательств к валюте баланса;
 X_4 — отношение выручки к валюте баланса.

При $Z > 0,3$ вероятность банкротства мала, при $0,2 < Z < 0,3$ — зона неопределенности, при $Z < 0,2$ вероятность банкротства высокая.

Согласно представленной модели оценки несостоятельности, ключевым индикатором финансовой устойчивости организации выступает рентабельность основной деятельности, имеющая максимальный весовой коэффициент в интегральном показателе [9].

Четырехфакторная модель Таффлера демонстрирует исключительную прогностическую точность в определении вероятности несостоятельности предприятий, обусловленную масштабной эмпирической базой исследования. Вместе с тем методика обнаруживает существенные ограничения: применимость исключительно к публичным компаниям, чьи акции торгуются на фондовом рынке; значительные трудности адаптации к российским экономическим реалиям; использование статистических данных, не отражающих современные рыночные условия.

Из отечественных на сегодняшний день наиболее распространенными считаются модели: Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова, В.В. Ковалевой, О.П. Зайцевой и модель Беликова-Давыдова.

Российские экономисты Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова представили комплексный показатель предсказания финансового кризиса предприятия (формула 5).

$$R = 2 K_1 + 0,1 K_2 + 0,08 K_3 + 0,45 K_4 + K_5, \quad (5)$$

где K_1 — коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
 K_2 — коэффициент текущей ликвидности;
 K_3 — отношение выручки к валюте баланса;
 K_4 — отношение прибыли от продаж к выручке;
 K_5 — рентабельность собственного капитала.

При подстановке нормативных значений коэффициентов в модель показатель R принимает единичное значение, выступающее пороговым критерием оценки: превышение данного уровня свидетельствует об удовлетворительном финансовом положении организации, значения ниже единицы указывают на неудовлетворительное состояние.

Методика Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова учитывает особенности российского бизнеса, и заслуживает внимания. Она позволяет изучать показатель R и используемые для его расчета коэффициенты в динамике, следовательно, можно влиять на комплексный показатель, управлять им и предупреждать банкротство. Она также позволяет ранжировать предприятия, независимо от того в какой отрасли эко-

номики они функционируют. Однако это можно рассматривать и как недостаток модели. Используемые в модели коэффициенты являются универсальными и не учитывают отраслевую специфику [15].

Еще один отечественный автор — О.П. Зайцева — рекомендует модель, представленную в формуле 6.

$$K_{\text{факт}} = 0,25 K_1 + 0,1 K_2 + 0,2 K_3 + 0,25 K_4 + 0,1 K_5 + 0,1 K_6, \quad (6)$$

где K_1 — доля собственных оборотных средств в общих оборотных средствах;

K_2 — коэффициент маневренности собственного капитала;

K_3 — отношение выручки к среднегодовой валюте баланса;

K_4 — отношение чистой прибыли к валюте баланса;

K_5 — доля собственного капитала в валюте баланса;

K_6 — отношение валюты баланса к выручке.

В отличие от выше рассмотренных моделей методика О.П. Зайцевой учитывает целых шесть важнейших коэффициентов, на основании которых проводится экспресс-анализ финансового состояния предприятия [7].

Чтобы диагностировать возможность наступления банкротства вместо коэффициентов «К» необходимо подставить нормативные значения и сравнить рассчитанное $K_{\text{норм}}$ с полученным $K_{\text{факт}}$ [9]. При $K_{\text{факт}} > K_{\text{норм}}$ вероятность банкротства очень велика, если меньше, то незначительна.

Модель А.Ю. Беликова исключает недостатки зарубежных моделей и достаточно точно позволяет рассчитать вероятность возникновения банкротства. Модель представлена в формуле 7.

$$Z = 8,38 K_1 + 1 K_2 + 0,054 K_3 + 0,63 K_4, \quad (7)$$

где K_1 — доля оборотного капитала в валюте баланса;

K_2 — отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала;

K_3 — отношение выручки к валюте баланса;

K_4 — отношение чистой прибыли к себестоимости.

Коэффициенты K_1 и K_3 позаимствованы из моделей Альтмана и Таффлера соответственно. K_2 и K_4 в зарубежных моделях не встречались [10].

Сравнивая модели российских и иностранных исследователей, можно отметить, что показатели выбираются произвольно по данным бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах. Используются относительные коэффициенты, характеризующие соотношение статей или долю статьи в валюте баланса. В большей степени используются показатели текущих активов, выручки, чистой прибыли.

Изучая модели диагностики банкротства, можно отметить, что некоторые авторы разрабатывают их с учетом отраслевой специфики. Так, З.А. Лукьянова, А.А. Мосина разработали модель прогнозирования банкротства с учетом особенностей функционирования и развития организаций транспортной сферы:

$$Z = 0,15 + 0,1 X_1 + 0,28 X_2 + 0,18 X_3 + 0,46 X_4 + X_5, \quad (8)$$

где X_1 — эффективность использования основных средств;

X_2 — отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала;

X_3 — отношение прибыли от продаж к текущим обязательствам;

X_4 — отношение оборотного капитала к валюте баланса;

X_5 — рентабельность собственного капитала.

Фондоотдача выступает ключевым индикатором экономической результативности использования основного капитала транспортного предприятия, воплощая фундаментальный принцип оценки хозяйственной деятельности через соотношение производственных инвестиций и генерируемых организацией финансовых результатов в сфере транспортных услуг.

На основе предлагаемой теоретической концепции сформирован комплексный инструментарий количественной оценки вероятности несостоятельности хозяйствующих субъектов.

Методология комплексной оценки вероятности несостоятельности предприятий предусматривает градацию субъектов хозяйствования на пять классов риска с фиксированным тридцатипроцентным интервалом, обеспечивая четкую категоризацию организаций по степени подверженности банкротству:

- менее 0% — минимальный риск банкротства;
- от 0 до 30% — низкий риск банкротства;
- от 30 до 60% — средний риск банкротства;
- от 60 до 100% — высокий риск банкротства;
- более 100% — максимальный риск банкротства.

Применение предлагаемой методики диагностики вероятности несостоятельности предоставляет экономическим подразделениям хозяйствующих субъектов инструментарий для систематического контроля финансовой устойчивости и оперативной разработки превентивных антикризисных мер [12].

В целях диагностики вероятности банкротства транспортных предприятий целесообразно применение разработанной А.А. Бырбыткиным специализированной методики, базирующейся на комплексном анализе шести ключевых финансовых индикаторов: коэффициентов текущей ликвидности, рентабельности операционной деятельности, финансовой независимости, покрытия процентных платежей, показателя Бивера и коэффициента обслуживания долга.

$$Z = 0,5 X_1 + 5 X_2 + 2 X_3 + 0,33 X_4 + 2,5 X_5 + X_6, \quad (9)$$

где X_1 — коэффициент текущей ликвидности;

X_2 — коэффициент рентабельности основной деятельности;

X_3 — коэффициент автономии;

X_4 — коэффициент покрытия процентов;

X_5 — коэффициент Бивера;

X_6 — коэффициент погашения задолженности.

При значении Z , равном или превышающем 6, деятельность транспортного предприятия характеризуется высокой эффективностью; диапазон показателя от 2,66 до 6 свидетельствует о неоднозначном финансовом положении с вероятностью возникновения умеренных рисков; результат ниже 2,66 указывает на существенную угрозу утраты организацией финансовой независимости [13].

Имплементация представленных моделей диагностики несостоятельности транспортных предприятий предоставляет финансово-экономическим подразделениям инструментарий для системного мониторинга вероятности банкротства и оперативной разработки превентивных антикризисных мер. Данный методологический аппарат, являясь неотъемлемым компонентом антикризисного менеджмента, обеспечивает комплексную оценку структурно-функциональных элементов транспортной организации, её производственно-экономического потенциала, а также своевременное выявление рисков утраты платежеспособности и дисфункций в организационно-технических системах предприятия.

Внедрение рекомендованных моделей диагностики несостоятельности в российских компаниях служит действенным инструментом превентивного антикризисного управления, дополняя макроэкономические механизмы стабилизации и способствуя предупреждению системных банкротств в период экономической турбулентности [11].

Результаты исследования

В моделях ученых-экономистов показатели имеют различные коэффициенты значимости. В результате анализа этих коэффициентов выявлено, что, несмотря на разные подходы и разный порядок цифр в коэффициентах, ученые ставят их в основном на одинаковый уровень по значимости.

Так, например, в модели Э. Альтмана коэффициент, характеризующий отношение оборотных активов к валюте баланса, имеет коэффициент значимости 6,56, а по модели Р. Лиса он же имеет коэффициент 0,063. Но и в том, и в другом случае это максимальные коэффициенты в моделях.

Различие в местах наблюдается только у коэффициента рентабельности продаж, который по модели Сайфуллина идет на первом месте по значимости, а по модели Бырбыткина — на втором.

На первом этапе разработки новой модели, автор данной статьи, завел эти коэффициенты также с учетом их значимости. Наименование коэффициентов и предлагаемые множители представлены в таблице 3.

Таблица 3

Расчет значимости коэффициентов в модели прогнозирования банкротства

Показатель	Значимость показателя в модели	Значимость показателя в предлагаемой модели	Предлагаемый коэффициент в пределах 1	Предлагаемый коэффициент в модель расчета вероятности банкротства	Нормативное значение
Отношение оборотного актива к валюте баланса	2 место	3 место	0,6	1	0,5
Отношение прибыли до налогообложения к валюте баланса	1 место	1 место	1	6	0,05

продолжение табл. 3

окончание табл. 3					
Отношение собственного капитала к заемному	последнее место	5 место	0,2	3	0,5
Коэффициент текущей ликвидности	предпоследнее место	4 место	0,4	0,375	более 2
Рентабельность продаж	1 или 2 место	2 место	0,8	6,579	более 0,057

Тогда, расчетное значение каждого показателя в общей модели будет иметь одинаковое влияние.

Предлагаемая модель будет иметь вид:

$$Z = K_1 + 6 K_2 + 3 K_3 + 0,375 K_4 + 6,579 K_5, \quad (10)$$

где K_1 — отношение оборотного актива к валюте баланса;

K_2 — отношение прибыли до налогообложения к валюте баланса;

K_3 — отношение собственного капитала к заемному;

K_4 — коэффициент текущей ликвидности;

K_5 — рентабельность продаж.

Опираясь на нормативные показатели, величина Z больше 3,425 будет указывать на низкую вероятность банкротства, а ниже 3,425 — на наличие такой вероятности. И чем меньше будет значение, тем вероятнее наступление банкротства.

В данной статье модели диагностики банкротства для транспортных организаций рассмотрены неслучайно. Поскольку апробация разработанной модели вероятности риска банкротства проводилась на основании данных отчетности ООО «Реф-Транс», компании, оказывающей услуги по перевозке продуктов, товаров народного потребления с 2018 года. В таблице 4 представлен расчет вероятности банкротства ООО «Реф-Транс» по разработанной авторской модели.

Таблица 4

Расчет оценки вероятности банкротства ООО «Реф-Транс» по разработанной методике

Показатель	Значение на 31.12.2024 г.	Коэффициент в модели расчета вероятности банкротства	Произведение
Отношение оборотного актива к валюте баланса	0,22	1	0,22
Отношение прибыли до налогообложения к валюте баланса	0,12	6	0,72
Отношение собственного капитала к заемному	0,43	3	1,29
Коэффициент текущей ликвидности	0,77	0,375	0,28875
Рентабельность продаж	0,134	6,579	0,882
Итого			3,4

Выводы

По разработанной методике прогнозирования банкротства значение Z не превышает пороговое, что указывает на высокую вероятность наступления банкротства. Можно отметить, что итоговое значение Z ООО «Реф-Транс» находится вблизи порогового только благодаря наличию у компании прибыли, за счет которой она имеет высокое значение рентабельности. При отсутствии прибыли ООО «Реф-Транс» рискует попасть в статистику обанкротившихся предприятий-перевозчиков.

Расчет показателей вероятности возникновения банкротства ООО «Реф-Транс» на основе моделей оценки вероятности банкротства Р. Таффлер и Г. Тишоу, Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова, А.А. Бырбыткина также указывает на наличие вероятности банкротства данной организации.

К преимуществам разработанной модели относится то, что она учитывает много показателей финансовой отчетности и проста в расчетах. Данная модель прогнозирования банкротства подходит не только для отрасли автоперевозок, но для любой организации.

Литература

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации: от 12.12.1993 г.: в ред. от 01.07.2020 г. [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения 17.10.2025).

2. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)»: от 26.10.2022 г. № 127-ФЗ; в ред. от 29.05.2024 г. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/ (дата обращения 18.10.2025).
3. Иштыкова К.С., Прокопьева К.А., Осокина В.В. Понятие и признаки банкротства // Интерактивная наука. 2022. № 1(66). С. 48-49. DOI: 10.21661/r-555831 EDN: QBVVL5.
4. Суворов Е.Д. К вопросу о понятии банкротства // Lex Russica. 2020. № 11(168). С. 21-34. DOI: 10.17803/1729-5920.2020.168.11.021-034 EDN: NFHASF.
5. Носенко Д.С. Понятие и признаки несостоятельности (банкротства) общества с ограниченной ответственностью в России // Вестник магистратуры. 2022. № 6-1(129). С. 49-51. EDN: HGTF0V.
6. Каюков В.В., Ромашова Т.В., Михалева Г.В. Несостоятельность и банкротство юридического лица: проблемы толкования и соотношения // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2015. № 2. С. 1-11.
7. Сильченко Е.С. Правовые аспекты банкротства юридических лиц // Наука. Общество. Государство. 2017. № 4(20). С. 110-114. EDN: UWREH1.
8. Любова Е.А. Сущность банкротства и его свойства // Экономика и социум. 2022. № 3(94)-2. С. 657-661.
9. Маслин Г.О., Мараховская Г.С. Методы прогнозирования финансовой неустойчивости и банкротства компании // Инновационные технологии в науке и образовании. 2015. № 4(4). С. 431-435. EDN: VHSNDR.
10. Лазарев Д.В. Зарубежный опыт прогнозирования вероятности банкротства // StudNet. 2020. № 10/2020. С. 1-18. DOI: 10.24411/2658-4964-2020-10291 EDN: XUDVCR.
11. Хайдаршина Г.А. Совершенствование методов оценки риска банкротства российских предприятий в современных условиях // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2009. № 8(95). С. 86-95. EDN: KTYLEL.
12. Федорова С.А., Федоров Я.Ю. Прогнозирование банкротства предприятия в транспортной отрасли // Финансовый менеджмент. 2015. № 5. С. 1-6.
13. Водождокова З.А., Хуажева А.Ш., Шалдохина С.Ю. Концептуальный подход к управлению финансовой устойчивостью и обеспечению финансовой безопасности автотранспортных организаций // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: экономика. 2020. № 3 (265). С. 108-118. EDN: QQJHUN.
14. Мезенцева Д.А. Оценка вероятности банкротства юридических лиц // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов. 2022. № 2. С. 450-452. EDN: KVZSTH.
15. Мочалина А.А. Выявление признаков банкротства предприятия на ранних этапах и методы, используемые при диагностике вероятности банкротства // Инновационная наука. 2016. № 4. С. 217-219. EDN: VSULOF.

УДК 336.2

ОСОБЕННОСТИ ИСЧИСЛЕНИЯ НАЛОГА НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ В МАГАДАНСКОЙ ОБЛАСТИ

¹Н.А. Чапкина, ¹О.В. Бескровная, ²О.Ф. Поспелова

¹ Северо-Восточный государственный университет, Магадан, email: nadinmag1@rambler.ru, oksanaakulich@gmail.com

² ООО «АНАСКО», Магадан, email: magadan-audit@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены основные этапы становления правовой системы регулирования недропользования, а также представлена общая характеристика НДПИ с подробным описанием особенностей его исчисления. Авторами выявлены особенности исчисления НДПИ для недропользователей в Магаданской области с учетом последних изменений в НК РФ. Авторами приведен налоговый обзор судебной практики как недропользователей Магаданской области, так и Дальневосточного региона. Особое внимание уделено формированию налоговой базы НДПИ в Магаданской области и проблемам в части исчисления НДПИ. Одной из проблем налогоплательщиков по НДПИ в области добычи драгоценных металлов является проблема правильного исчисления стоимости полезного ископаемого при расчете НДПИ. В числе основных проблем при администрировании НДПИ в отношении драгметаллов, что характерно для Магаданской области, является правильное определение налоговой базы. Еще одной проблемой налогообложения НДПИ для хозяйствующих субъектов горнодобывающей промышленности как Магаданской области, так и других регионов РФ является определение объекта налогообложения по НДПИ. Исходя из анализа нормативной базы и судебной практики следует отметить, что существует острая проблема определения стоимости добытого ПИ и для целей налогообложения НДПИ она зачастую решается на уровне каждого субъекта РФ. Здесь многое зависит от того, какая судебная практика сложилась в каждом субъекте РФ, что совершенно неправильно. Для решения данной проблемы необходимо внести уточнения в НК РФ, которые бы позволили систематизировать опыт регионов и были бы едины на всей территории РФ.

Ключевые слова: НДПИ, налоговая база, недропользователь, бюджет, налоговые споры, налогообложение, добыча, полезные ископаемые.

PECULIARITIES OF CALCULATION OF MINERAL EXTRACTION TAX IN MAGADAN REGION

¹N.A. Chapkina, ¹O.V. Beskrovnaya, ²O.F. Pospelova

¹ North-Eastern State University, Magadan, email: nadinmag1@rambler.ru, oksanaakulich@gmail.com

² ANASCO LLC, Magadan, email: magadan-audit@mail.ru

Abstract. This article examines the key stages in the development of the legal system regulating subsoil use and provides a general description of the mineral extraction tax (MET) with a detailed description of its calculation. The authors identify the specifics of mineral extraction tax (MET) calculation for subsoil users in the Magadan Region, taking into account the latest amendments to the Russian Tax Code. The authors also provide a tax review of judicial practice in both the Magadan Region and the Far Eastern region. Particular attention is paid to the formation of the mineral extraction tax base in the Magadan Region and the challenges associated with its calculation. One of the challenges faced by mineral extraction taxpayers in the precious metals industry is the accurate calculation of the mineral value for the purpose of calculating the MET. One of the key challenges in administering the MET for precious metals, which is typical for the Magadan Region, is the correct determination of the tax base. Another challenge in MET taxation for mining companies in both the Magadan Region and other regions of the Russian Federation is determining the taxable object for the MET. Based on an analysis of the regulatory framework and judicial practice, it should be noted that there is a pressing issue of determining the value of extracted mineral resources, and for mineral extraction tax purposes, this issue is often resolved at the level of each constituent entity of the Russian Federation. Much depends on the prevailing judicial practice in each constituent entity, which is completely incorrect. To resolve this issue, it is necessary to amend the Tax Code of the Russian Federation to systematize regional practices and ensure consistency across the entire Russian Federation.

Keywords: MET, tax base, subsoil user, budget, tax disputes, taxation, production, minerals.

Дата поступления статьи в редакцию: 12.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 16.12.2025

Введение

В структуре экономики РФ доля добывающих отраслей промышленности составляет весомую долю, в связи с чем отчисления налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) в бюджет значительные. Прежде чем говорить об особенностях исчисления НДПИ, охарактеризуем сам налог. Немного изучим эволюцию НДПИ, узнаем, как в принципе происходило формирование этого налога. Правовая система в сфере регулирования недропользования развивалась спонтанно и прошла три стадии становления в России.

Первый этап правового регулирования недропользования приходится на 1990-1996 гг., когда были разработаны и приняты правовые акты, регулирующие рыночные механизмы недропользования. Кроме Закона РФ № 2395-1 «О недрах» был принят Федеральный закон РФ «О соглашениях о разделе продукции». Данный период правового регулирования недропользования характеризуется также первыми попытками дифференциации ресурсных платежей и налогов, которые зависели от особенностей месторождения полезных ископаемых (МПИ) (горно-геологических, географо-экономических) [9, с. 331].

Второй этап правового регулирования недропользования приходится на 1997-2001 гг., когда происходило ослабление централизованного управления из федерального центра, олигархические структуры России лоббировали свои интересы, нормы и правила недропользования попали под их влияние. Данный этап развития привел к негативным последствиям и неразумной государственной политике в сфере недропользования — научно-обоснованные базовые нормы разработки МПИ были исключены из расчета ресурсных налогов, отсутствовал мониторинг осуществляемых разработок МПИ. Результатом такой политики государства стало введение НДПИ, который характеризовался недифференцированной ставкой. Из налогообложения были исключены рентные изъятия доходов [9, с. 332].

С 2002 г. по настоящее время — это третий этап формирования правового поля недропользователей РФ, когда произошло перераспределение полномочий между уровнями власти — федеральными и региональными, доминирует управление недрами из федерального центра. В этот период были созданы фонды будущих поколений, в налогообложении использовалось дифференцированное исчисление налоговых платежей.

В налоговых доходах федерального бюджета РФ значительную часть составляют доходы от использования природных ресурсов. НДПИ сохраняет в основном фискальное значение и содержит незначительное количество регулирующих инструментов.

НДПИ был введен 01.01.2002 г., что позволило изменить систему природоресурсных платежей, упразднить обязательные платежи, которые имели свои функциональные особенности, а также специфику нормативно-правового регулирования. Были упразднены [6, с. 58]: плата за пользование недрами; отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы; акциз на подакцизное минеральное сырье.

Закон РФ № 2395-1 «О недрах» определял нормативные платежи за пользование недрами (ст. 41) [2], под которыми понималась добыча полезных ископаемых. Отметим, что такие платежи имели налоговый характер и взимались в форме разовых взносов или регулярных платежей в течение срока реализации права согласно лицензии. Сумма регулярных платежей определялась от стоимости добытого минерального сырья с учетом сверхнормативных потерь при добыче полезных ископаемых (ПИ).

Следует отметить, что порядок и условия платежей за пользование недрами и критерии определения ставок устанавливались Правительством РФ по каждому месторождению в отдельности, поскольку Законом [2] не были определены налоговая ставка и налоговая база.

Размеры платежей за добычу ПИ определялись с учетом вида полезного ископаемого, количества и качества его запасов, а также условий освоения и разработки месторождений [5, с. 55]. Окончательные размеры платежей уточнялись при предоставлении лицензии на пользование недрами. Ст. 44 Закона [2] определяла сумму отчислений на воспроизводство минерально-сырьевой базы, которые имели целевой характер и направлялись на расширение минерально-сырьевой базы. Их размеры определялись как установленная доля стоимости фактически добытых ПИ. Ставки отчислений были установлены от стоимости первого товарного продукта, полученного и реализованного из фактически добытых ПИ.

Подобная несогласованность привела к тому, что вышеуказанные отчисления стали считаться налогом на реализацию, регулирование которого сводилось к нормам, характерным для косвенных налогов. Порядок взимания указанных платежей приводил к существенным объемам нецелевого использования денежных средств. Значительная их часть была направлена на финансирование поиска и разведки месторождений ПИ в регионах их добычи.

Акциз на подакцизное минеральное сырье был третьим платеж, который был отменен в связи с введением НДПИ, он регулировался гл. 22 «Акцизы» Налогового кодекса РФ (НК РФ) [1]. Объектом налогообложения являлись операции с подакцизным минеральным сырьем [1].

В результате был введен НДС вместо ранее действующих трех платежей, которые нами были рассмотрены, поскольку необходимо было устранить недостатки нормативно-правового регулирования данных платежей; а также отсутствовала эффективная реализация функций платежей [4, с. 252].

В дальнейшем была разработана гл. 26 НК РФ «Налог на добычу полезных ископаемых», вступившая в законную силу с 01.01.2002 г. с определением основных элементов налогообложения.

Цель исследования

Цель исследования — выявление особенностей исчисления НДС.

Основные задачи исследования: рассмотреть сущность НДС; изучить особенности исчисления НДС по НК РФ и в Магаданской области; выявить проблемы в исчислении НДС. Объектом исследования выступает НДС в части исчисления налоговой базы.

Материал и методы исследования

В качестве методов исследования были выбраны общенаучные — методы анализа и синтеза, описания и сравнения. Материалы исследования основаны на анализе нормативных документов, научных публикаций по соответствующей тематике, а также судебной практики.

Результаты исследования

Далее рассмотрим особенности исчисления НДС. Ст. 343 НК РФ определяет порядок исчисления и уплаты НДС [1]. То, каким способом правомерно определять базу по НДС, устанавливает ст. 338 НК РФ, а также корреспондирующие с ней разделы НК РФ. Налоговая база определяется плательщиком самостоятельно [1].

Количество добытого ПИ может быть определено прямым и косвенным методом. Приоритетным должен быть первый метод, второй задействуется, если первый применить невозможно (п. 2 ст. 339 НК РФ). Конкретный способ определения объема либо массы добытого сырья или минералов должен быть утвержден в учетной политике предприятия. На рисунке 1 представлен общий механизм расчета НДС [1].

Налоговая база — это сумма добытого ПИ и фактических потерь, которые возникают во время его добычи. Фактические потери исчисляются в виде разницы между расчетным количеством ПИ, на которое уменьшаются его запасы и количеством фактически добытого ПИ, которое будет известно в конце полного технологического цикла добычи.

Стоимость сырья или минерала может устанавливаться исходя из: реализационных цен плательщика, получающего субсидии из бюджета; реализационных цен плательщика, не получающего субсидии; расчетной стоимости сырья (если его реализация не осуществляется). Таким образом, стоимость определяется в два этапа:

- стоимость единицы ископаемого — сумма выручки от реализации сырья или минерала делится на количество проданного;
- стоимость добытого сырья или минерала — стоимость единицы умножается на добытое количество (в соответствии со ст. 339 НК РФ) [1].

В случае если предприятие получает субсидии из бюджета, то выручку следует определять исходя из отпускных цен на продукт, уменьшенных на величину соответствующих субсидий, и исчислять без учета НДС, акцизов, а также издержек по доставке реализуемого продукта покупателю (п. 2 ст. 340 НК РФ). В случае неполучения субсидий выручка подсчитывается без учета НДС, акцизов, а также издержек на доставку (п. 3 ст. 340 НК РФ) [1].

Налогоплательщик самостоятельно определяет порядок исчисления стоимости сырья или минералов исходя из данных, которые отражены в налоговом учете, а также с учетом порядка фиксации доходов и расходов при исчислении суммы налога на прибыль (п. 4 ст. 340 НК РФ) [1].

Необходимо понимать, какие нюансы учитываются при оценке стоимости добытых драгметаллов и драгоценных камней. Говоря о драгметаллах, оценка их стоимости учитывает установленные налогоплательщиком отпускные цены на химически чистый драгоценный металл без учета НДС, а также уменьшается на издержки, связанные с аффинажем, т. е. очистка и доставка до покупателя. Стоимость единицы драгметалла налогоплательщик определяет путем умножения доли химически чистого драгметалла, содержащаяся в единице добытого сырья, на цену соответствующей единицы химически чистого драгметалла (п. 5 ст. 340 НК РФ) [1].

В отношении камней стоимость устанавливается исходя с учетом результатов осуществления их первичной оценки, которая проводится в соответствии с нормативно-правовыми актами, регулирующими

оборот драгоценных камней в РФ. Если камни, а также самородки драгметаллов, что добыты из недр, не подлежат дальнейшей обработке, то их оценка осуществляется исходя из их реализационной стоимости без учета НДС, а также уменьшенной на расходы, связанные с доставкой до покупателя (п. 6. ст. 340 НК РФ) [1].



Рис. 1. Общий механизм расчета НДПИ

Далее рассмотрим особенности исчисления НДПИ для Магаданской области. В горнодобывающей отрасли нашего региона наибольший удельный вес приходится на предприятия, которые ориентированы на добычу драгоценных металлов из россыпных и рудных месторождений. Из всех предприятий данной отрасли на конец 2024 г. добывали россыпное золото 54,2% недропользователей, 6,2% добывали рудное золото и серебро, 25,4% осуществляли геологоразведочные работы [10, с. 313].

Характерной особенностью руд и песков, извлекаемых из недр Магаданской области, является тот факт, что и золото, и серебро одновременно содержатся в горной массе — в рудах, песках. Таким образом, два основных драгоценных металла находятся в добытых ПИ в связке друг с другом, при этом их количество не является пропорциональным. Кроме того, особенность заключается в том, что в добытых ПИ один из представленных драгоценных металлов является ведущим. На рудных месторождениях часть месторождений характеризуется преобладанием серебра. В россыпных месторождениях ведущим драгоценным металлом является золото и именно здесь осуществляют свою деятельность более 90% предприятий горнодобывающей отрасли.

Согласно общепринятым нормам для всех видов добытых ПИ, в целях налогообложения НДПИ, полезным ископаемым признается продукция горнодобывающей отрасли, в отношении которой завершен полный технологический процесс. При этом продукция должна соответствовать национальному или региональному стандартам, техническим условиям. Отметим, что п. 1 ст. 337 НК РФ допускается ее соответствие стандарту организации, если она не соответствует всем предыдущим [1].

Видами добытых ПИ, которые содержат драгоценные металлы, являются полупродукты, содержащие в себе один или несколько драгоценных металлов — золото, серебро, платину и др. Данные драгоценные металлы получают после завершения комплекса всех операций по добыче драгоценных металлов, в т. ч.: лигатурное золото — сплав золота с химическими элементами, шлиховое или самородное золото; концентраты, которые представлены в сыпучем виде.

Согласно гл. 26 НК РФ под добычей драгоценных металлов понимаются извлечение минерального сырья, содержащего такие металлы, из коренных (рудных), россыпных и техногенных месторождений и последующая их первичная переработка с получением концентратов и других полупродуктов, содержащих драгоценные металлы, в соответствии с согласованной и утвержденной в установленном порядке проектной документации на разработку соответствующего месторождения полезных ископаемых и (или) первичную переработку минерального сырья, содержащего драгоценные металлы [1].

На рисунке 2 представлен объект налогообложения НДС в соответствии с п. 1 ст. 336 НК РФ [1]. Для территории Магаданской области характерны следующие продукты обогащения руд и песков, признаваемых в целях налогообложения добытыми полезными ископаемыми [3, с. 369]: при добыче из рудных месторождений продуктами признаются: гравитационный концентрат, флотогравитационный концентрат, цементат (цинковые осадки), сплав Доре; при добыче из россыпных месторождений – шлиховое золото в виде концентрата (в сыпучем состоянии) или в лигатуре (сплаве). Все эти продукты содержат одновременно как золото, так и серебро.

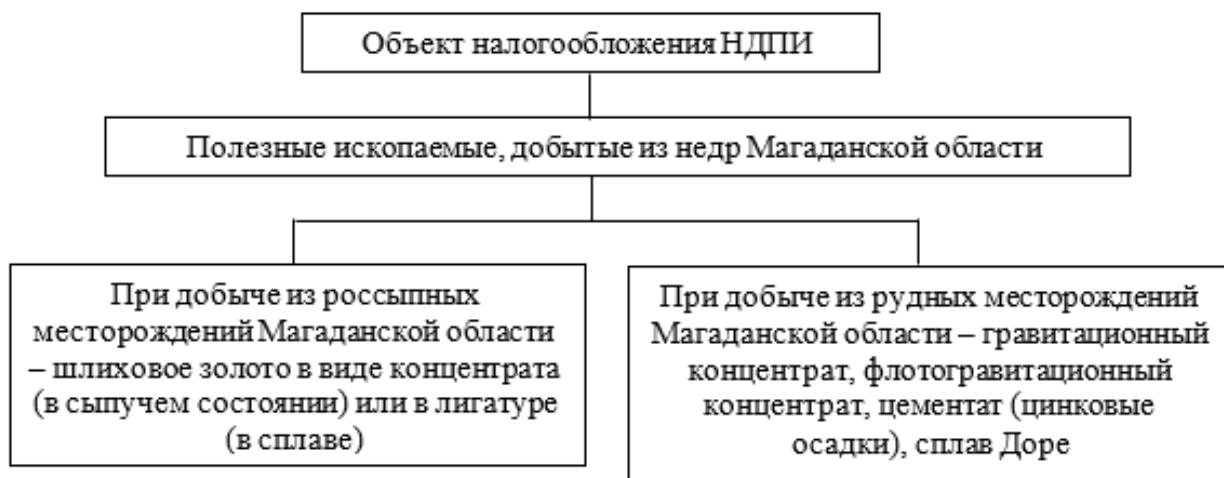


Рис. 2. Объект налогообложения НДС в Магаданской области

Химически чистое золото и серебро извлекаются из продуктов переработки руд и песков на аффинажном заводе вследствие металлургического передела. Два металла разделяют и именно на аффинажном заводе производятся мерные слитки золота и серебра, которые отвечают международным стандартам. Аффинированные драгоценные металлы не содержат соединений с другими драгоценными металлами.

Налоговая база по НДС добытого ПИ в Магаданской области регулируется ст. 340 НК РФ [1]. НДС в отношении добытых ПИ, подлежит исчислению как в доле содержания в нем золота, так и в доле содержания в нем серебра (ст. 337 НК РФ). Но при этом для добытого золота и серебра НК РФ устанавливает различные налоговые ставки, что установлено ст. 338 НК РФ. Для концентратов и других полупродуктов, содержащих золото, установлена налоговая ставка 6,0% (ст. 342 НК РФ), а для серебра – 6,5% (ст. 342 НК РФ). В связи с тем, что продукты обогащения руд и песков, признаваемых добытым ПИ в целях налогообложения, содержат сразу два драгоценных металла одновременно, при налогообложении одного продукта рассчитывается две налоговые базы в доле стоимости золота и в доле стоимости серебра. Порядок исчисления НДС в доле золота представлен формулой (1) [7, с. 26]:

$$H_{\text{ндпи}} = Q_{\text{дпи}} \cdot C_{\text{дпи}} \cdot N_z, \quad (1)$$

где $H_{\text{ндпи}}$ – сумма НДС, подлежащая уплате в бюджет, руб.;

$Q_{\text{дпи}}$ – количество добытого ПИ, продукты обогащения руд и песков, гр.;

$C_{\text{дпи}}$ – стоимость единицы добытого полезного ископаемого, руб.;

N_z – ставка НДС в доле золота, 6%.

Порядок исчисления НДС в доле серебра представлен формулой (2) [7, с. 27]:

$$H_{\text{ндпи}} = Q_{\text{дпи}} \cdot C_{\text{дпи}} \cdot N_c, \quad (2)$$

где N_c – ставка НДС в доле серебра, 6,5%.

Напомним, что с 01.06.2024 г. в ст. 343 НК РФ было введено дополнение, которое установило новые правила расчета НДС при добыче золота, в частности, был введен п. 21, предусматривающий увеличение суммы НДС полезных ископаемых, исчисленной налогоплательщиков при добыче ПИ, указанного в пп. 13, п. 2, ст. 337 НК РФ на величину значения показателя К_{дрм}. Эта норма действовала в налоговом периоде с 01.06.2024 г. по 31.12.2024 г. Данный показатель рассчитывался как произведение количества драгоценного металла (золота), содержащегося в ПИ, указанном в пп. 13, п. 2, ст. 337 НК РФ, выраженное в килограммах на 78 000 руб. [1].

С 01.01.2025 г. изменился порядок расчета НДС для золота. По предыдущим изменениям недропользователи к величине исчисленного НДС добавляли 78 000 руб. на каждый добытый килограмм золота, полученного после переработки, теперь в соответствии с внесенными изменениями в НК РФ данная надбавка определяется по формуле (3):

$$K_{дрм} = 0,1 \cdot (\Pi_3 / 1000 - 61000) \cdot V_{дрм} \cdot P, \quad (3)$$

где $K_{дрм}$ — увеличение величины исчисленного НДС, руб.;

Π_3 — средняя цена золота, дол. за период за 1 т;

$V_{дрм}$ — объем добычи, кг;

P — средний курс доллара, руб./дол. за период.

В результате последних изменений в НК РФ поступления НДС в бюджет Магаданской области значительно увеличатся.

Правительством Магаданской области ожидается увеличение объемов производства золота в течение ближайших трех лет, что обосновано прогнозом развития области. В 2025 г. планируется добыть золота в объеме 59,9 т золота, что выше фактической добычи 2023 г. на 25% и на 27,1% в 2026 г. — всего 60,9 тонн. 2023 г. принят как сценарный в прогнозном развитии области на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 гг. Рост добычи золота основан на выходе на проектную мощность второй очереди ЗИФ ОА «Павлик», что позволит производить предприятию не менее 12 т золота, а также фабрики ООО «Рудник Тэутэджак» производительностью 3 т золота в год [10, с. 320].

Согласно прогнозу социально-экономического развития области в 2027 г. добыча золота в Магаданской области может составить 57,07 т. Снижение добычи драгметалла в 2027 г. на 3,83 т связано с уменьшением объемов добычи рудного золота на производственных объектах ОА «Полиметалл» УК. В отношении серебра прогнозируемый объем добычи в 2025 г. — 640 т, в 2026 г. — 810 т и 794 т в 2027 г. Плановое повышение уровня добычи серебра по отношению к 2023 г. связано с увеличением добычи на месторождениях Доронинское — ООО «Серебро Магадана», Невенрикан и Туманинская — «Омолонская ЗРК» [10, с. 320].

Отметим, что в структуре экономики Магаданской области по вкладу в валовой региональный продукт (ВРП) добыча ПИ занимает основное место. Начиная с 2025 г. доля добычи драгоценных металлов в ВРП составляет порядка 38–55%. При разработке проекта бюджета Магаданской области на 2025 г. и плановые периоды 2026–2027 гг. были приняты следующие цены на драгоценные металлы: золото — 6 669 руб. за гр; серебро — 69 руб. за гр. [10, с. 320].

Учитывая особенности исчисления НДС в Магаданской области, возникает необходимость обратиться к налоговому обзору судебной практики по НДС, чтобы разобраться в существующей проблеме.

В основе налогового законодательства РФ лежат определенные инструменты и принципы. Для того чтобы субъекты экономики РФ, которые выступают как налогоплательщики, имели возможность законно исчислять и уплачивать налоги, они должны однозначно понимать все элементы налогообложения, установленные НК РФ, в числе которых объект налогообложения и ставка налога. Анализ судебной практики, который приведен ниже, указывает на обратный порядок вещей.

Одной из проблем налогоплательщиков по НДС в области добычи драгоценных металлов является проблема правильного исчисления стоимости полезного ископаемого при расчете НДС. В числе основных проблем при администрировании НДС в отношении драгметаллов, что характерно для Магаданской области, является правильное определение налоговой базы. По добытым драгоценным металлам, извлеченным из рудных, техногенных, а также россыпных месторождений региона, налоговая база рассчитывается исходя из стоимости их химически чистых элементов. Налоговая база по НДС в отношении добытого ПИ рассчитывается как произведение количества, добытого ПИ и стоимости его единицы.

Еще одной проблемой налогообложения НДС для хозяйствующих субъектов горнодобывающей промышленности как Магаданской области, так и других регионов РФ является определение объекта налогообложения по НДС. Ст. 336 НК РФ дает характеристику тому, какие полезные ископаемые сле-

дует считать объектом налогообложения по НДС. В правовом поле разворачивается ежегодные дискуссии по термину «полезное ископаемое». Ст. 337 НК РФ уточняет что именно следует относить к полезному ископаемому, а что не может быть признано таковым. Ст. 339 НК РФ устанавливает особенности исчисления количества добытых драгоценных металлов.

Спорные вопросы исчисления элементов налогообложения по НДС между налоговыми органами Магаданской области, в частности Налоговой инспекцией № 1 Магаданской области, и хозяйствующими субъектами горнодобывающей промышленности области решаются в рамках рассмотрения судебных споров различными инстанциями судебной системы Магаданской области, а именно и Арбитражным судом Магаданской области. Так, только за период с 2017 г. по 2023 г. Арбитражным судом Магаданской области было вынесено 7 решений в отношении различных хозяйствующих субъектов, оспаривающих порядок исчисления стоимости добытого ПИ. Таблица 1 содержит перечень дат принятия решений АС Магаданской области и номера этих дел [8].

Таблица 1

Динамика принятых решений АС Магаданской области за период с 2017-2023 гг.

Дата принятия Решения	Номер дела
19 июля 2017 г.	A37-4138/2012
24 января 2018 г.	A37-2187/2017
7 ноября 2019 г.	A37-2538/2016
11 августа 2021 г.	A37-2819/2020
26 января 2022 г.	A37-1711/2021
14 июня 2023 г.	A37-2930/2022
12 октября 2023 г.	A37-1711/2021

Анализ таблицы 1 позволяет сделать вывод, что по делу № А37-1711/2021 Арбитражным судом Магаданской области решения выносились дважды.

В таблице 2 представлены сведения об ответчике, сумме заявленных требований в части НДС и принятом решении – удовлетворить заявленные требования или отказать.

Таблица 2

Основные сведения из Решений АС Магаданской области

Ответчик	Сумма заявленных требований, руб.	Сумма начисленных пени, руб.	Принятое решение
Межрайонная ИФНС России № 3	20,72	0	Отказать
Межрайонная ИФНС России № 2	232 625	0	Отказать
Межрайонная ИФНС России № 1	53 382 164	24 768 079	Отказать
Межрайонная ИФНС России № 3	1 430 667	513 112	Отказать
УФНС России по Магаданской области	407 500	146 700	Отказать
УФНС России по Магаданской области	3 282 672	1 134 434	Удовлетворить

По данным таблицы 2 видно, что из всех принятых решений АС Магаданской области только в одном случае были удовлетворены заявленные заявителем требования на сумму 3 282,672 тыс. руб., в остальных случаях арбитражный суд заявителям отказал. Решение АС Магаданской области по делу А37-4138/2012 ООО в сумме всего 20,72 руб. – это недоимка НДС прошлых лет (2009 г.). Само Решение АС Магаданской области представлено в Приложении С. Межрайонная ИФНС России № 3 к ООО предъявляло еще и сумму пени в размере 5 471,81 руб., однако решением суда пени было отменено.

Показательным является Решение АС Магаданской области в рассматриваемом деле А37-2187/2017. Судом решался налоговый спор в отношении стоимости добытого ПИ. Налогоплательщик ООО в расчете НДС значительно занизил стоимость единицы добытого золота, так как фактически работал в сложном производственном цикле – добыча золота прерывалась. В связи с требованиями Межрайонная ИФНС России № 2 по результатам камеральных проверок налогоплательщик представлял три различные налоговые декларации по НДС. В первой сумма НДС по данным предприятия была нулевой. Во второй уточненной декларации сумма исчисленного НДС по данным ООО уже составила

72,348 тыс. руб. и 160,277 тыс. руб. по третьей декларации. Однако по данным Межрайонная ИФНС России № 2 сумма НДС для ООО должна была составить 519,041 тыс. руб.

Так как налогоплательщик представлял уточненные декларации вовремя и совершал платеж по ним, Межрайонная ИФНС России № 2 отозвало свое решение о привлечении к ответственности за совершенное налоговое правонарушение в части начисления пени и штрафа.

Анализ Решения АС Магаданской области от 07.11.2019 г. по делу № А37-2538/2016 позволил выяснить, что Межрайонная ИФНС России № 1 обосновано доначислила ООО сумму НДС в размере 53382,164 тыс. руб. В основе доначисления НДС налогоплательщику являлся факт существенного отклонения цен на реализуемые драгоценные металлы в отчетном периоде. Расчеты Межрайонной ИФНС России № 1 по Магаданской области показали, что компания занизила налоговую базу по НДС. В таблице 3 отражена динамика поступления в бюджет доначисленных сумм налога НДС и пени.

При этом следует еще раз отметить, что в основе указанных дел АС Магаданской области лежали оспариваемые решения в основном в рамках ст. 340 гл. 26 НК РФ.

Таблица 3

Доначисленные по НДС поступления в бюджет Магаданской области за период с 2017 по 2023 гг., тыс. руб.

Показатель	Сумма доначисленного НДС	Сумма исчисленного пени
Общая сумма, доначисленная в бюджет	55 380,629	25 427,891
Сумма, подлежащая возвращению налогоплательщику из бюджета	3 282,672	0,000

В результате доначисления НДС налоговые инспекции рассчитывают также и размер пени, который распределяется в процентном отношении между уровнями бюджетной системы РФ, а именно: федеральный бюджет – 40%; бюджет субъекта РФ – 43%; бюджеты государственных внебюджетных фондов РФ – 17%.

Всего только на основе вынесенных решений АС Магаданской области бюджет Магаданской области пополнился на сумму 55 380,629 тыс. руб. доначисленных сумм НДС. Одному ООО АС Магаданской области вынес положительное решение оспорить действия УФНС России по Магаданской области на сумму 3 282,672 тыс. руб. Бюджет Магаданской области за счет начисленных пени от доначисленных сумм НДС дополнительно получил 10 171,156 тыс. руб. [9].

Исходя из анализа нормативной базы и судебной практики следует отметить, что существует острая проблема определения стоимости добытого ПИ и для целей налогообложения НДС она зачастую решается на уровне каждого субъекта РФ. Здесь многое зависит от того, какая судебная практика сложилась в каждом субъекте РФ, что совершенно неправильно. Для решения данной проблемы необходимо внести уточнения в НК РФ, которые бы позволили систематизировать опыт регионов и были бы едины на всей территории РФ.

В соответствии с порядком администрирования НДС, в том случае если налоговая инспекция доначислила НДС и итог налогового спора в Арбитражном суде Магаданской области был решен не в пользу хозяйствующего субъекта Магаданской области, он вправе оспорить решение АС Магаданской области в шестом арбитражном апелляционном суде (г. Хабаровск).

Абсолютно все заявители пытались оспорить вынесенное решение АС Магаданской области в шестом арбитражном апелляционном суде (г. Хабаровск) путем подачи кассационной жалобы. Все поданные кассационные жалобы остались без удовлетворения.

Большой проблемой в части исчисления НДС является тот момент, когда в добытом ПИ содержатся два драгоценных металла – и золото и серебро. Анализ судебных решений и используемой недропользователями практики позволяет сделать вывод, что недропользователи, которые добывают драгоценные металлы из россыпных месторождений исчисляют НДС только в отношении золота и не исчисляют НДС в доле стоимости серебра.

Федеральный арбитражный суд Дальневосточного округа утвердил Постановление от 27.10.2010 г. № Ф03-7091/2010, в котором удовлетворил требования ООО в части признания недействительными решения межрайонной инспекции о доначисления НДС в части серебра. В данном Постановлении суд основывал свое решение на том, что: серебро получено при дальнейшей переработке ПИ – золота; полезным ископаемым нельзя признать продукцию, которая получена в результате дальнейшей переработки ПИ, которое является продукцией обрабатывающей промышленности.

Постановлением ФАС Дальневосточного округа от 08.12.2010 г. № Ф03-8061/2010 также удовлетворены заявленные требования ООО к межрайонной инспекции [9].

Налоговый спор заключался по обложению «добытого сопутствующего полезного ископаемого — серебра». В данных спорных делах судом неверно определен предмет спора — серебро. В судебных актах серебро рассматривается как химически чистый металл, а не как добытое ПИ. Серебро рассматривается как полезный компонент добытого ПИ, поэтому не может быть обложено налогом (по мнению суда). Однако налогообложению подлежит добытое ПИ, которое является продукцией горнодобывающей промышленности и в отношении которой завершен технологический процесс и которая готова к поставке на аффинажный завод. Обосновывая свое решение в пользу ООО суд сделал такие выводы:

- у общества нет лицензии на добычу серебра;
- общество фактически добывало шлиховое и лигатурное золото;
- общество самостоятельно не извлекало серебро из золота в лигатуре, так как не имело технических возможностей и обращалось на аффинажный завод.

Свое решение суд основывал на положениях ст. 1 ФЗ от 26.03.1998 г. № 41-ФЗ «О драгоценных металлах и драгоценных камнях». Основывая свое решение данным законом суд пришел к выводу что «при добыче драгоценных металлов добытым ПИ являются концентраты и другие полупродукты, которые содержат драгоценные металлы. К продукции переработки подлежат отнесению драгоценные металлы, извлеченные из концентратов и других полупродуктов».

ФАС Дальневосточного округа своим Постановлением от 24.06.2014 г. № Ф03-1329/2015 удовлетворил требования ООО к налоговому органу, который на основании результатов камеральной проверки вынес решение о доначислении НДС в схожей ситуации. Налоговый орган обосновывал доначисление по объекту налогообложения «серебро». В данном случае суд также указал что подход, который применил налоговый орган экономически необоснован, так как это приводит к увеличению затрат недропользователя больше величины им понесенных. Кроме того, судом указывалось что в силу применяемой недропользователем учетной политике нет возможности выделить расходы общества на расходы в отношении золота и расходы в отношении серебра.

Следует признать, что доводы ошибочны как у самого суда, так и у налогового органа. В данном случае расчет НДС в отношении серебра следовало обосновывать не себестоимостью добычи серебра, а ценами реализации.

ФАС Дальневосточного округа принял Постановление от 26.02.2014 г. № Ф03-6718/2013, в котором удовлетворил заявление ОАО о признании недействительными решения Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 1 по Магаданской области.

ОАО основывало свою позицию тем, что обязанность по уплате НДС у него возникает в связи с осуществлением деятельности по добыче золота. Разведку и добычу серебра общество не ведет. Запасов серебра на разрабатываемых обществом участках недр на государственном балансе запасов полезных ископаемых нет. Серебро, выделяемое из золотосодержащего концентрата с применением технологического процесса аффинажа на аффинажном заводе, не является для общества добытым полезным ископаемым.

Ознакомившись с письменными доказательствами, обсудив обстоятельства дела, доводы кассационной жалобы и отзывов на нее, суд кассационной инстанции пришел к выводу о наличии оснований для ее удовлетворения.

Как следует из материалов дела и установлено судебными инстанциями, разногласия между налоговым органом и налогоплательщиком возникли по результатам камеральной налоговой проверки налоговой декларации по налогу на добычу полезных ископаемых за июнь 2012 г. В ходе проверки налоговым органом был сделан вывод о нарушении налогоплательщиком порядка исчисления НДС.

По мнению налогового органа, налогоплательщик занизил налоговую базу, определив стоимость добытого полезного ископаемого (золота лигатурного) только в части химически чистого золота. В отношении другого добытого полезного ископаемого — концентрата гравитационного золотосодержащего, доначисления не производились. По результатам проверки составлен акт камеральной налоговой проверки от 01.11.2012 г. и вынесено решение № 13-10/4471 от 12.12.2012 г., в соответствии с которым обществу доначислено к уплате 127,153 тыс. руб. НДС.

Анализ нормативно-правовых актов и всех обстоятельств рассматриваемого дела позволил суду сделать вывод о том, что у ОАО обязанность по уплате НДС возникает в отношении ПИ, добытых на участках недр, предоставленных в пользование на лицензионных условиях, то есть в отношении тех объектов, которые являются результатом деятельности налогоплательщика, связанной с разработкой месторождения.

ФАС Дальневосточного округа признал недействительными решение Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 1 по Магаданской области от 12.12.2012 № 13-10/4471 об отказе в привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения в части доначисления ОАО налога на добычу ПИ за июнь 2012 г. в сумме 127,153 тыс. руб., признал недействительным решение Управления Федеральной налоговой службы по Магаданской области от 20.03.2013 № 11-21.1/1639, как несоответствующие НК РФ [9].

Обобщая приведенную судебную практику, следует еще раз подчеркнуть ошибочность выводов судов различных инстанций:

- при рассмотрении материалов дела суды подменяют понятия добытого полезного ископаемого и химически чистого металла;

- цель лицензии может быть изложена в различной редакции, при этом из недр могут извлекаться пески, которые содержат и золото, и серебро;

- в судебных актах судом наименование добытого ПИ разделено на «шлиховое» и «лигатурное», что не соответствует технологическому процессу извлечения песков. Шлиховое золото может быть в виде концентрата или в лигатурном виде (сплаве);

- налогоплательщики самостоятельно не извлекают не только серебро, но золото из шлихового золота в лигатуре. Чтобы извлечь химически чистые драгоценные металлы (серебро, золото) недропользователь отправляет добытое ПИ, в данном случае шлиховое золото, которое является продуктом горнодобывающей промышленности, на аффинажный завод;

- налогоплательщики не обладают техническими возможностями не только для извлечения химически чистого серебра, но и техническими возможностями извлечения золота также, что приводит их к необходимости обращения к аффинажному заводу;

- применяя ст. 1 ФЗ от 26.03.1998 г. № 41-ФЗ «О драгоценных металлах и драгоценных камнях» суд не применил прямые нормы НК РФ по обложению добытого ПИ, содержащего два металла, по двум налоговым ставкам.

В рассматриваемых ситуациях, не облагая добытое серебро НДС, недропользователи тем не менее аффинированные слитки серебра реализуют, получают от этого дополнительный доход, при этом государство теряет часть налога.

Выводы

Решение изложенных проблем возможно путем совершенствования администрирования налога на добычу полезных ископаемых. Анализ судебных решений и используемой недропользователями практики позволяет сделать вывод, что недропользователи, которые добывают драгоценные металлы из россыпных месторождений исчисляют НДС только в отношении золота и не исчисляют НДС в доле стоимости серебра. Исходя из анализа нормативной базы и судебной практики следует отметить, что существует острая проблема определения стоимости добытого ПИ и для целей налогообложения НДС она зачастую решается на уровне каждого субъекта РФ. Здесь многое зависит от того, какая судебная практика сложилась в каждом субъекте РФ, что совершенно неправильно. Для решения данной проблемы необходимо внести уточнения в НК РФ (ст. 338), которые бы позволили систематизировать опыт регионов и были бы едины на всей территории РФ.

Литература

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Федер. закон от 05 августа 2000 г. № 117-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 7 августа 2000 г.
2. Закон РФ от 21 февраля 1992 г. № 2395-1 «О недрах» // Российская газета. 15 марта 1995 г.
3. Арно В.В., Колесниченко Е.П., Миккельсен Е.А Сравнительный анализ добычи драгоценных металлов в муниципальных округах Магаданской области в 2022-2024 годах // Московский экономический журнал. 2025. № 4. С. 367-385. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_4_116 EDN: MIDKWR.
4. Букина М.А. Налог на добычу полезных ископаемых и направления повышения его регулирующей роли // Экономика и социум. 2022. № 1 (68). С. 251-258.
5. Измайлова М.О. Налог на добычу полезных ископаемых: место и роль в налоговой системе Российской Федерации // Налоги и налогообложение. 2022. № 3. С 53-68. DOI: 10.7256/2454-065X.2022.3.33881 EDN: KCZTVP.
6. Моченева К.В. Особенности налогообложения налогом на добычу полезных ископаемых крупнейших золотодобытчиков России // Международный бухгалтерский учет. 2022. № 46. С. 56-62.

7. Салькина А.Р., Оношко В.В. Налог на добычу полезных ископаемых: сущность и роль в национальной экономике // Дневник науки. 2022. № 12 (72).
8. Судебные и нормативные акты РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://sudact.ru> (дата обращения: 18.10.2025 г.).
9. Троянская М.А., Тюрина М.А. Исторические аспекты налогообложения добытых полезных ископаемых // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 2 (23). С. 330-334.
10. Чапкина Н.А., Поспелова О.Ф. Налог на добычу полезных ископаемых: анализ практики и проблемы администрирования (на примере Магаданской области) // Управленческий учет. 2025. № 9. С. 309-322. EDN: QSFQVB.

Приглашаем к сотрудничеству авторов научных статей по экономическим дисциплинам. Журнал принимает для публикации материалы, соответствующие шифрам специальностей ВАК:

5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

5.2.4 Финансы

5.2.5 Мировая экономика

5.2.6 Менеджмент

По вопросам опубликования статей и подписки на журнал Вы можете обратиться по адресу электронной почты journal@finance-man.ru

Учредитель — ООО «Финпресс»

Адрес учредителя:

107076, г. Москва, ул. Колодезная, д. 5

Почтовый адрес:

121096, г. Москва, а/я 6 «ДИС»

Тел.: (499)148-81-34

(499)148-99-70 (по вопросам размещения рекламы)

E-mail: red@dis.ru; Web-сайт: www.finpress.ru

Редакция и издатель — ООО «Издательский дом «Академический»

Адрес редакции и издателя:

410005, г. Саратов, ул. 1-я Садовая, д. 104

Тел.: (499)322-93-05

E-mail: journal@finance-man.ru; Web-сайт: www.finance-man.ru, www.academic-press.ru

Главный редактор

Бизенков Е.А.

Главный редактор по научной работе

Алибеков Ш.И.

Рег. свидетельство ПИ № ФС 77-70275 от 10 июля 2017 г., ISSN 1607-968X

Цена свободная

Подписано в печать 28.11.2025

Дата выхода в свет 15.12.2025

Объем 40 п.л. Формат 60 × 90/8. Тираж 500 экз.

Заказ № 11-ФМ 2025. Отпечатано в типографии издателя