

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

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

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

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ВЫХОДИТ 1 РАЗ В МЕСЯЦ

6, том 9 (159) — 2025 Июнь

EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Иванова З. А., Шанина Е. Н., Белова А. В. Сущность и противоречия
экономических интересов между участниками экономических отношений..... 6

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОТРАСЛЯМИ

Баева О. Н. Управление распределенными командами: что нужно знать руководителю..... 16

Батоева Э. В. Особенности конкуренции в строительстве..... 25

Бостанова П. И., Ильсова К. Х., Улубаева Х. С.-А. Современные подходы
к управлению персоналом в условиях цифровой трансформации организаций..... 34

Дацаева Р. Ш., Цугаев А. Р. Оценка системы управления рисками на предприятиях
нефтегазовой отрасли..... 41

Коротков С. В. Применение комплексного показателя для оценки и повышения
качества продукции промышленного предприятия..... 50

Павлов А. А. Анализ развития субъектов малого и среднего предпринимательства
в России: сущность, функции, особенности..... 57

Пономарева С. В., Бакаева М. Л. Система показателей оценки
внешнеэкономических операций и бизнес-процессов высокотехнологичных
предприятий, в условиях цифровой трансформации..... 63

Саккаева А. А. Цифровой сектор экономики: общая и сравнительная характеристика..... 76

Решением Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации
(ВАК при Минобрнауки России) журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы
основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

5.2.1 — Экономическая теория (экономические науки); 5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
5.2.4 — Финансы (экономические науки); 5.2.5 — Мировая экономика (экономические науки);
5.2.6 — Менеджмент (экономические науки)

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

Юридический адрес журнала:

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале
«Экономика и управление: проблемы, решения»
допускается только с письменного разрешения редакции.
Статьи рецензируются.
Подписано в печать 14.07.2025. Формат 60х90 1/8.
Цена договорная. Объем 28,5 п.л.
Тираж 7300 экз.

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

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

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

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

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

6, volume 9 (159) — 2025 June



**Балаханова Д. К., Цехановская А. В., Захарова А. В., Тлеубергенов А. А.-Ж.,
Хоанг Т. В.** Поколенческие различия в подходах к корпоративному обучению 83

Цечоев И. М.-Б. Оптимизация производственных процессов как инструмент роста
производительности труда в тяжелой промышленности 93

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Кротова Т. Г., Потапов М. А., Завьялова Е. Б. Развитие энергетики КНР
и перспективы российско-китайского сотрудничества в газовой сфере 100

Мартынова Ю. А. Место России на международной арене в области инноваций 111

Хрусов М. С. Технологии лоббистской деятельности и виды GR стратегий
различных субъектов бизнеса: российская практика и зарубежный опыт 119

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

Андреев А. О., Максимовская О. А. Особенности современного туристического
продукта российских игровых зон: фокус на впечатлениях 128

Орлов А. К., Верещагин Г. С. Энергетическое строительство, как механизм
активизации сельского девелопмента 139

Волнов Н. А. Актуальные интернет-технологии, как основа устойчивого развития
региональной экономики 147

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

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

Legal address of the Journal:

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

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

The accuracy of the advertisements
is provided by advertisers.
Negotiable. Volume 28,5 conditionally
printed sheets.
Circulation of copies 7.300

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

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

Дыйканбаев Д. Современное развитие экспорта Кыргызстана: вызовы и перспективы.....	157
Плешаков В. А. Ситуативный подход к обеспечению криминологической безопасности.....	167
Фу Юаньюань Социально-экономические причины и экономические последствия низкой рождаемости в России.....	175

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ, АНАЛИЗ И АУДИТ

Богатырев М. М. Правовое регулирование налоговых льгот в России и за рубежом: компаративистский анализ.....	182
Героев И. М., Эсмурзиев М. М. Кадровый электронный документооборот: сущность, регулирование, проблемы внедрения.....	189

ПРОБЛЕМЫ АПК

Киреева-Каримова А. М., Хазиахметова Г. А., Трифонов Д. О. Импортзамещение сельскохозяйственной продукции в РФ: проблемы и перспективы.....	198
---	-----

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Косулин В. В., Магомадова З. С., Эльгайтарова Н. Т. Стимулирование цифрового экономического развития с помощью информационных технологий нового поколения.....	209
--	-----

РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Макаренко Е. А. Конструирование проектно-деятельностной образовательной среды университета: от теоретической концептуализации к институциональной инсталляции.....	216
Kharatokova M. G., Serebrovskaya T. B. The role of student etiquette in improving the image of Synergy University.....	225

ECONOMIC THEORY

Ivanova Z. A., Shanina E. N., Belova A. V. The nature and contradictions of economic interests between participants in economic relations.....	6
--	---

ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES AND INDUSTRIES

Baeva O. N. Managing distributed teams: what a manager needs to know.....	16
Batoeva E. V. Features of competition in construction.....	25
Bostanova P. I., Ilsova K. Kh., Ulubaeva H. S.-A. Modern approaches to personnel management in the context of digital transformation of organizations.....	34

Datsayeva R. Sh., Tsugaev A. R. Assessment of the risk management system at enterprises of the oil and gas industry.....	41
Korotkov S. V. Application of a complex indicator for assessing and improving the quality of products of an industrial enterprise.....	50
Pavlov A. A. Analysis of the development of small and medium-sized businesses in Russia: essence, functions, features.....	57
Ponomareva S. V., Bakaeva M. L. System of indicators for assessing foreign economic operations and business processes of high-tech enterprises in the context of digital transformation.....	63
Sakkaeva A. A. Digital sector of the economy: general and comparative characteristics.....	76
Balakhanova D. K., Tsekhanovskaya A. V., Zakharova A. V., Tleubergenov A. A.-Zh., Hoang T. V. Generational differences in approaches to corporate training.....	83
Tsechoev I. M-B. Optimization of production processes as a tool for increasing labor productivity in heavy industry.....	93

GLOBAL ECONOMY

Krotova T. G., Potapov M. A., Zavyalova E. B. Development of the energy sector of China and prospects for Russian-Chinese cooperation in the gas sector.....	100
Martynova Yu. A. Russia's place in the international arena in the field of innovation.....	111
Khrusov M. S. Lobbying technologies and types of GR strategies of various business entities: Russian practice and foreign experience.....	119

ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT OF REGIONS

Andreev A. O., Maksimovskaya O. A. Features of the modern tourism product of Russian gambling zones: focus on impressions.....	128
Orlov A. K., Vereshchagin G. S. Energy construction as a mechanism for activating rural development.....	139
Volnov N. A. Actual Internet technologies as a basis for sustainable development of the regional economy.....	147
Dyikanbaev D. Modern development of Kyrgyzstan's exports: challenges and prospects.....	157
Pleshakov V. A. Situational approach to ensuring criminological security.....	167
Fu Yuanyuan Socio-economic causes and economic consequences of low birth rate in Russia.....	175

ACCOUNTING AND TAXATION, ANALYSIS AND AUDIT

Bogatyrev M. M. Legal regulation of tax benefits in Russia and abroad: comparative analysis.....182

Geroev I. M., Esmurziev M. M. Personnel electronic document management: essence, regulation, implementation problems.....189

PROBLEMS OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Kireeva-Karimova A. M., Khaziakhmetova G. A., Trifonov D. O. Import substitution of agricultural products in the Russian Federation: problems and prospects.....198

DIGITAL ECONOMY

Kosulin V. V., Magomadova Z. S., Elgaitarova N. T. Stimulating digital economic development with the help of new generation information technologies.....209

DEVELOPMENT EDUCATIONAL PROGRAMS

Makarenko E. A. Designing a project-based educational environment of the university: from theoretical conceptualization to institutional installation.....216

Kharatokova M. G., Serebrovskaya T. B. The role of student etiquette in improving the image of Synergy University.....225

СУЩНОСТЬ И ПРОТИВОРЕЧИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Злата Алексеевна Иванова¹, Елена Николаевна Шанина²,

Анастасия Владимировна Белова³

*^{1,2,3} Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
«Федеральный научный центр аграрной экономики и социального развития
сельских территорий — Всероссийский научно-исследовательский
институт экономики сельского хозяйства», г. Москва, Россия*

¹zlata64@mail.ru,

²e.n.shanina@vniiesh.ru,

³a.v.belova@vniiesh.ru

Аннотация. В данном научном исследовании анализируется наличие основ и сопоставление экономических интересов между сторонами финансово-экономических взаимодействий.

Установлен подход и изучены экономические интересы в экономической науке, где наблюдается решающее значение механизма развития, в процессе усиления активизации национальной экономики.

Рассмотрены научно-концептуальные предпосылки экономических интересов в экономической науке, механизм общей концепции и истинную сущность экономических преимуществ.

Уделено повышенное внимание интересам производства, учитывая то, что результаты непосредственно взаимозависимы с формированием и распределением материальных благ и подчеркивают фундаментальные правила благополучия и экономического процветания.

Исследованы манера ведения бизнеса и поведенческие стратегии экономических агентов, и их значительное воздействие на распределение ресурсов и способность принимать решения.

Осуществлено изучение научной деятельности экономических отношений, включающие в себя конкретные цели, в которые интегрируются участники в рамках механизма общественного воспроизводства: производства, распределения, обмена и потребления материальных и нематериальных благ.

Ключевые слова: экономические отношения, анализ, производство, экономический интерес, материальные блага, потребности, диагностика, экономический рост, участники, функционирование экономики государства.

Для цитирования: Иванова З. А., Шанина Е. Н., Белова А. В. Сущность и противоречия экономических интересов между участниками экономических отношений // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 6–15; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.001>

Original article

Economic theory

THE ESSENCE AND CONTRADICTIONS OF ECONOMIC INTERESTS AMONG ECONOMIC PARTICIPANTS

Zlata A. Ivanova¹, Elena N. Shanina², Anastasia V. Belova³

^{1, 2, 3} Federal State Budgetary Scientific Institution "Federal Scientific Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories — All-Russian Research Institute of Agricultural Economics", Moscow, Russia

¹zлата64@mail.ru,

²e.n.shanina@vniiesh.ru,

³a.v.belova@vniiesh.ru

Abstract. This scientific study analyzes the existence of a basis and comparison of economic interests between the parties to financial and economic interactions. The approach is established and economic interests in economic science are studied, where the decisive importance of the development mechanism is observed in the process of strengthening the activation of the national economy. The scientific and conceptual prerequisites of economic interests in economic science, the mechanism of the general concept and the true essence of economic advantages are considered. Increased emphasis is placed on production interests, given that the results are directly interdependent with the formation and distribution of material goods and emphasize the fundamental rules of economic well-being and prosperity. The manner of doing business and behavioral strategies of economic agents and their significant impact on the distribution of resources and the ability to make decisions are studied. The study of scientific activity of economic relations is carried out, including specific goals into which participants are integrated within the framework of the mechanism of social reproduction: production, distribution, exchange and consumption of material and intangible goods.

Keywords: Economic relations, analysis, production, economic interest, material goods, needs, diagnostics, economic growth, participants, functioning of the state economy.

For citation: Ivanova Z. A., Shanina E. N., Belova A. V. The essence and contradictions of economic interests among economic participants // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 6–15 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.001>

© Иванова З. А., Шанина Е. Н., Белова А. В., 2025

Введение. Хронологическая последовательность к исследованию экономических интересов показывает их как чрезвычайно сложный и комплексный результат, укрепляющийся под влиянием не только экономических инструментов, но и административных, общественных и культурно-исторических особенностей. Трансформация концепции об экономических интересах демонстрирует реформирование в социальных структурах.

При современной интеграции и расширения экономической эффективности, исследование сущности, и противоречия экономических интересов между участниками экономических отношений становится, наиболее приоритетным вопросом.

Текущие экономические приоритеты внутри национальных границ составляют, интеграцию индивидуальных и государственных приоритетов, сложившееся под воздействием перехода к экономике свободного рынка. В противоположность от постсоветского времени, когда господствовали коллективные потребности, в настоящее время возросла роль личных и предпринимательских интересов, прежде всего, в частном секторе.

Развитие экономических интересов определяется обилием аспектов, с учетом экономических,

общественных и политических обстоятельств. Фундаментальными особенностями являются показатель усиления экономической эффективности, обеспеченность ресурсами, инновационный потенциал и национальная специфика социума. В экономике свободного рынка приоритеты участников набирают обороты, в соответствии со спросом и предложением, вдобавок ценовой стратегией и регулированием. Указанные составные элементы характеризуют поддержку субъектов рынка для реализации личных интересов и оказывают воздействие на их деятельность в финансовом механизме.

Результаты и обсуждение. Сущность и противоречия экономических интересов между участниками экономических отношений и возможности их разрешения экономике свободной конкуренции, обусловлено в их ключевой позиции, а именно, в активности участников экономической деятельности. Они функционируют, являясь центральным мотивом для осуществления выбора.

Б. Я. Гершкович отмечает, что «экономические интересы, возникнув, реализуются, а важнейшей формой их реализации служит стимулирование» [1]. Экономические интересы можно рассматривать как движущую силу экономического развития, поскольку именно они определяют распределение

ресурсов, инвестиционные предпочтения и уровень инновационной активности

Значение категории «экономические интересы» в экономической парадигме и в научных трудах интерпретируется разнообразно.

Сущность экономических интересов, по мнению Р. С. Шепитько заключается в стремлении субъектов аграрной сферы удовлетворить материальные и социальные потребности через участие в производстве, распределении и обмене. Эти интересы проявляются как на индивидуальном,

так и на групповом и общественном уровнях: индивидуальные формируют групповые, а общественные отражают цели устойчивого развития и продовольственной безопасности. Для их согласования необходимы эффективное государственное регулирование и работающие институциональные механизмы [2].

В таблице 1 представлены экономические интересы по стадиям воспроизводственного процесса.

Таблица 1

Экономические интересы по стадиям воспроизводственного процесса

Стадия воспроизводственного процесса	Форма проявления экономических интересов	Цели / Мотивы
Производство	Рост урожайности, эффективность ресурсов, снижение затрат	Максимизация прибыли, технологическое развитие
Распределение	Получение доли дохода, доступ к субсидиям и программам	Справедливое участие в прибыли, доступ к господдержке
Обмен	Продажа продукции, аренда и купля-продажа земли, участие в рынках	Выгодная реализация, устойчивые рынки сбыта
Потребление	Использование дохода, развитие инфраструктуры, улучшение условий жизни	Повышение уровня жизни, обеспечение продбезопасности

Источник: таблица составлена на основе диссертации Р. С. Шепитько.

В. М. Юрьев дает более общее определение экономических интересов, как «объективные побудительные мотивы деятельности людей, выражающие связь между положением работников в системе общественного производства и их потребностями» [3].

О. В. Никулина утверждает, что «экономический интерес представляет собой экономическую категорию, в которой соединены субъективные факторы деятельности людей устремления, цели, мораль отдельных лиц и групп с объективным экономическим бытием этих людей, их производственными отношениями» [4].

По определению И. М. Авдеева, «сущность экономических интересов — это реализуемая потребность субъекта, объективный побудительный мотив деятельности людей, выражающий связь между положением работников в системе общественного производства и их потребностями. Экономические интересы находят своё выражение в осознанных целях и действиях, направленных на удовлетворение потребностей. Потребности составляют материальную основу экономических интересов, поскольку интерес формируется в процессе конкретных действий, направленных на удовлетворение потребностей. Экономический интерес

отражает представление субъекта относительно его принадлежности к той или иной социальной группе, характеризует его социально-экономический статус и направлен на повышение этого статуса» [5]. Таким образом, сущность экономических интересов, по Авдееву, заключается в удовлетворении потребностей через осознанные цели и действия субъектов хозяйственной деятельности.

Экономические интересы являются приоритетным фактором, характеризующим экономическое поведение субъектов рынка. Они структурируют приоритеты и подходы, ориентированные на результат наивысшей отдачи. В экономике свободного рынка эти приоритеты благоприятствуют конкурентным отношениям, модернизации и рациональному использованию ресурсов.

Противоречия экономических интересов составляют существенный компонент рыночно-ориентированной экономики, демонстрируя наличие диссонанса среди разных участников экономического сотрудничества. Данные противоречия появляются из-за амбиций субъектов рынка к оптимизации персонального интереса, что в конечном итоге способствует к конфликту интересов поставщиков, потребителей, государства и других участников. Основопологающим фактором подобной

конфронтации является недостаток ресурсов и целесообразность их распределительных механизмов между участниками. Изготовители стараются усилить рентабельность, что может проявляться в динамике стоимости или оптимизации затрат, тогда как пользователи мотивированы в получении наиболее качественных товаров и услуг по более доступным ценам. Этот дисбаланс подготавливает почву для ценовых конфликтов, отсутствие товаров или, напротив, их избыточного производства.

Государство, последовательно, занимает позицию регулятора, осуществляя системы управления, ориентированные на регулирование мотивации многочисленных агентов рынка. Это может включать антимонопольное законодательство, налоговую политику, субсидирование определённых отраслей или социальные инициативы помощи. Для качественного регулирования разногласий экономических интересов целесообразно учитывать их характер и происхождение.

З. О. Гукасян анализирует различные точки зрения и подходы к определению конфликта интересов, что позволило классифицировать экономические интересы и систематизировать корпоративные конфликты. Обобщая экономические и социологические исследования, автор показывает, что особое место занимают две группы взаимоотношений между работодателями (акционерами и менеджментом) и наёмными работниками, на основе которых формируются неправомерные практики ведения бизнеса и с которыми связаны получение и распределение ресурсной и административной ренты [6].

О. П. Чекмарев изучает возможности минимизации проявления конфликта интересов между правлением и членами сельскохозяйственных потребительских кооперативов. Он рассматривает институциональные возможности стабильного сохранения ориентированности деятельности кооперативов в интересах их членов путём использования законодательно утверждённых норм, а также их допустимой модификации в уставе кооператива [7].

Как отмечает И. П. Макарова, основная **проблема возникающих конфликтов участников экономики связана с тем, что при безграничных потребностях запас ресурсов исчерпаем**. Также автор отмечает, что каждый субъект хозяйственных отношений является одновременно носителем общего институционального и частных институциональных интересов. Частный институциональный интерес отдельного участника рыночных отношений заключается в создании таких институтов,

которые бы обеспечивали максимизацию его доходов. Общий (публичный) институциональный интерес — направленность действий всего общества или основного его большинства на формирование общего институционального порядка, который поддерживает целостность экономической среды и создаёт возможность для реализации экономических интересов собственников факторов производства [8].

Противоречия экономических интересов между участниками экономических отношений и методика урегулирования их разногласий должна быть целостным, совмещающими правовые, экономические и социокультурные механизмы. Основопологающим принципом является ясность и общедоступность информации в бизнес-среде. Отсутствие данных или их искажение могут активизировать противоречия, формируя обстановку для сомнительной конкуренции. Следовательно, формирование институтов, гарантирующих ясность и обоснованность предоставления информации, является важнейшим элементом в минимизации противостояния в финансово-экономических связях.

Противоречия экономических интересов в свободной рыночной среде закономерны, тем не менее, их наличие усиливает интенсивное совершенствование и трансформации экономической структуры. Оперативный контроль и координация этих противоречий способствуют установлению равновесия, стимулирующий долгосрочный экономический прогресс и улучшения материального положения общества.

Сущность конфликтов между владельцами и земельными арендаторами периодически происходят вследствие различия экономических выгод.

Примером природы экономических конфликтов является распределение природных ресурсов, таких как земля. В странах с низким уровнем защиты прав собственности на землю часто возникают споры между собственниками и арендаторами, что подтверждается исследованиями Всемирного банка. Эти конфликты могут быть вызваны различиями в законодательных нормах и их применении, что требует особого внимания со стороны государства. Вместе с тем, важно учитывать, что «когда любой конфликт частных и национальных интересов на любом уровне госслужбы должен разрешаться в пользу общества». При этом, если «госслужба превращается в разновидность бизнеса, то это плохо и для общества, и для бизнеса» прописано в статье А. А. Проховского [9].

Государство занимает центральное звено в разрешении экономических противоречий устанавливая правовые нормы и контролируя их выполнение. Для обеспечения устойчивого роста и целесообразного управления рыночно-ориентированной экономики целесообразно совершенствовать обеспечивающие инструменты, принимающие во внимание и координирующие материальные интересы всех сторон. Данные обеспечивающие механизмы предусматривают юридические регламенты, координирующие взаимодействия между участниками, в том числе рыночные инструменты, такие как сотрудничество и взаимодействие. **Отчёт Глобального альянса устойчивых инвестиций (GSIA)**, опубликованный в 2021 году, сообщает, что объём мировых инвестиций в устойчивое развитие в 2020 году составил **35,3 триллиона долларов США**, это означает, что инвесторы всё чаще учитывают при вложении капитала не только финансовую отдачу, но и социальные, экологические и управленческие аспекты (ESG). Например, поддерживают компании, которые минимизируют негативное воздействие на окружающую среду, соблюдают права человека и обеспечивают справедливые условия труда [10]. В этом контексте «разработка и реализация стратегии устойчивого развития сельских территорий в контексте экономических интересов должна включать следующие этапы: обоснование стратегических целей и приоритетов, разработка стратегии, механизм и инструменты реализации стратегии» по мнению Э. А. Калафатова [11]. Таким образом, комплексный подход к формированию стратегий и механизмов способ-

ствует более эффективному взаимодействию всех участников экономики.

Противоречия экономических интересов субъектов экономики составляют основные причины конфликтов. Каждый участник ориентирован на свои интересы, которые могут содержать оптимизацию прибыли, сокращения затрат, обеспечение устойчивого развития или гарантирование социальных благ. Эти целевые ориентиры часто расходятся, а именно в условиях ограниченности ресурсов.

В диссертации Д. Ю. Вишневого согласование интересов рассматривается как способ разрешения противоречий между различными интересами в целях максимального удовлетворения потребностей и запросов субъектов. Принцип согласования интересов реализуется как достижение соглашения между субъектами об условиях участия в получении желаемого в производственном процессе. Он тесно связан с проблемой повышения эффективности производства и имеет выход на стимулирование экономического роста в стране в целом. Ориентация на согласование интересов как на важнейший стимул позволяет в практике хозяйствования принять конкретные действенные меры по снижению непроизводственных расходов правительства и по выбору приоритетных направлений инвестирования, среди которых финансирование производственных и инфраструктурных проектов, проектов по развитию информационной и транспортной сферы, сельского хозяйства [12].

В таблице 2 описаны основы координации экономических интересов.

Таблица 2

Принципы согласования экономических интересов

Принцип	Суть	Примеры / Последствия
Взаимная выгода	Стороны получают преимущества, обеспечивающие устойчивое сотрудничество.	Государственные субсидии в обмен на долгосрочные вложения инвесторов в аграрный сектор.
Баланс интересов	Учет интересов как сильных, так и слабых участников экономических отношений.	Поддержка малого и среднего бизнеса наряду с крупными корпорациями.
Адаптивность	Гибкость механизмов согласования в условиях изменений внешней среды.	Пересмотр контрактов в условиях кризиса или изменения рыночной конъюнктуры.
Правовая определенность	Закрепление согласованных интересов в нормативных актах и институтах.	Формализация договоров аренды земли с государственными гарантиями.
Социальная направленность	Учет общественных интересов и социальной справедливости.	Стимулирование занятости, обеспечение продовольственной безопасности.
Комплексность	Учет экономических, социальных, экологических и институциональных аспектов.	Инфраструктурные проекты, учитывающие интересы бизнеса, населения и государства.

Источник: таблица составлена на основе диссертации Д. Ю. Вишневого

Взаимная выгода подразумевает, что все заинтересованные участники, игроки экономического процесса, извлекают существенные привилегии от тесного взаимодействия. Это основа сотрудничества, в котором принимаются во внимание потребности каждого представителя и формируют фундамент прочных отношений.

Взаимовыгодное сотрудничество и партнерство дает возможность обследовать процессы взаимодействия и координации интересов между государством, бизнесом и обществом. В особенности, при изучении производственных интересов, где сотрудничество между субъектами (фермер, инвестор, муниципалитет) становится фактором эффективности аграрной политики.

Баланс интересов означает стремление учитывать и гармонизировать цели как экономически сильных участников (например, крупного бизнеса или государства), так и слабых (домохозяйств, индивидуальных предпринимателей, малых предприятий). Это важно в условиях рыночной экономики, где ресурсы и влияние распределены неравномерно. Поддержание баланса позволяет избежать конфликтов, способствует социальной стабильности и формирует устойчивую институциональную среду.

Этот принцип будет важен при оценке институциональных интересов на разных уровнях (индивидуальном, групповом, общественном). Он поможет определить, насколько эффективная экономическая политика учитывает возможность интересов всех форм участников и какие методы стабилизации нужны для согласования.

Неравенство в распределении ресурсов является значительным источником конфликтов. Доклад о мировом неравенстве парижской лаборатории World Inequality Lab — источник, из которого следует, что в 2021 году 10% самых богатых людей мира получали 52% мировых доходов [13]. Такое распределение усиливает социальное и экономическое напряжение, создавая условия для противостояния между различными группами общества. Ограниченный доступ к природным ресурсам или финансированию может препятствовать развитию малого и среднего бизнеса, что, в свою очередь, увеличивает разрыв между богатыми и бедными.

По мнению Х. М. Супуралиевой и Н. Т. Магдиевой для уменьшения числа случаев конфликтности важно учитывать следующие факторы:

- поднимать уровень жизни людей и улучшать их качество жизни. Это поможет снизить напряжённость и недовольство в обществе.

- налаживать эффективный диалог между органами государственной власти и предприятиями. Это поможет достичь баланса интересов между сторонами.

- вырабатывать у молодёжи правильное отношение к себе и к окружающим. Нужно учить избегать конфликтных ситуаций и своевременно разрешать конфликты до их эскалации.

Также важно ограничивать объём получаемой информации, так как его избыток может вызывать стресс и повышать уровень конфликтности в обществе [14].

Конкуренция за ограниченные ресурсы, особенно водные, является значимым источником как международных, так и внутригосударственных конфликтов. Примером служит противостояние между Индией и Пакистаном по вопросам водопользования, обусловленное высокой зависимостью сельского хозяйства от водных ресурсов упоминает А. А. Диких. Внутри стран конфликты часто возникают между секторами экономики — например, промышленностью и аграрным сектором, что требует разработки механизмов совместного и справедливого использования ресурсов. Кроме того, дисбаланс в распределении воды может усиливать внутренние политические напряжения, как в случае провинций Пакистана. Подобные конфликты наблюдаются и в других регионах, например, между скотоводами и фермерами в странах Африки к югу от Сахары [15].

Различия в стратегиях и подходах к ведению бизнеса становятся источником конфликтов, особенно между традиционными компаниями и стартапами. Их противоречия связаны с различиями в корпоративной культуре, целях и методах работы. Стартапы ориентированы на инновации и гибкость, в то время как традиционные организации чаще придерживаются устойчивых, консервативных моделей. Х. А. Мусаева подчёркивает, что универсальных стратегических решений не существует, и выбор подхода зависит от конкретных условий. Это подчеркивает необходимость гибкости и адаптации в управлении и взаимодействии на рынке [16].

Конфликты между сельскохозяйственными и промышленными интересами часто возникают из-за конкуренции за землю и водные ресурсы. В 2020 году в Индии произошли массовые протесты фермеров против новых законов, направленных на либерализацию сельскохозяйственного сектора. Эти протесты продемонстрировали, как изменения в законодательстве могут обострять

противоречия между различными экономическими группами, особенно если отсутствует диалог и учет интересов всех сторон [17].

Изучение рассмотренных кейсов позволяет сделать выводы о важности учета интересов всех участников для предотвращения конфликтов. Например, исследования Всемирного банка показывают, что успешное разрешение земельных споров увеличивает продуктивность сельского хозяйства на 15%. Это подчеркивает значимость применения сбалансированных подходов и стратегий для гармонизации экономических интересов.

Заключение

Экономические интересы представляют собой интенсивную категорию, развивающиеся под влиянием социально-экономической ситуации, политических институтов и культурно-исторического контекста.

Экономические интересы на разных этапах общественного развития принимали различные формы, отражая уровень развития производительных сил, доминирующие формы собственности, а также политико-идеологическую структуру общества.

Переход России от плановой к экономике свободного рынка сопровождался глубокой трансформацией структуры экономических интересов: от коллективистских форм к индивидуализированным, от государственной собственности к частной. Однако, современные реалии показывают сохранение смешанной системы, в которой государственные и частные интересы сосуществуют, конкурируют и взаимодополняют друг друга, особенно в стратегических секторах экономики.

В результате, исторический опыт показывает не только динамику формирования экономических интересов, но и выявляют внутренние противоречия, а также институциональные механизмы, необходимые для их эффективного согласования. Это дает возможность теоретической основе выработать сбалансированные элементы экономической политики, способных учитывать как национальные особенности, так и проблемы глобальной экономики.

Экономические интересы выступают основополагающими и структурообразующими категориями в системе экономических отношений, устанавливая мотивационные стандарты поведения субъектов в процессе общественного воспроизводства. Их сущность разнообразна и охватывает не только материальные, но и социальные, политические и культурные аспекты. Экономические ин-

тересы формируются под влиянием объективных факторов, степени развития производительных сил, ресурсным обеспечением, организационной средой и ценовыми механизмами, и демонстрируют потребность субъектов к удовлетворению определенных требований.

Анализ отечественных и зарубежных исследований дает основание формулировать, что экономические интересы реализуются через разнохарактерные формы экономической деятельности: производство, распределение, обмен и потребление, — и в совокупности формируют систему устойчивых связей и зависимостей между участниками экономики. В рыночной среде они регламентируются как конкуренцией, так и структурами институционального согласования, с учетом государственной экономической политики, корпоративного регулирования и общественного мониторинга.

Распределение интересов по субъектному и содержательно-объектному признакам способствует выявлению причин конфликтов между различными категориями и направлениями интересов, а также рекомендовать инструменты их координации. Особое значение заключается в учете общественных благ в процессе разработки экономической концепции государства, ориентированной на обеспечение устойчивого развития, социального равенства и экономического благополучия.

Следовательно, экономические интересы не только демонстрируют приоритеты субъектов, но и создают фундамент хозяйственной деятельности, являясь приоритетным координатором и мотивом модернизации экономической структуры. Их исследование способствует более глубокому пониманию механизма экономических процессов, позволяет установить разногласия между участниками и проработать целесообразные методы урегулирования интересов в условиях институционально комплексной и постоянно динамичного рыночного пространства.

Анализ выявил, что экономические интересы являются неотъемлемой частью социально-экономических отношений и фундаментальной основой механизма рынка. Их природа состоит в объективно определенных стимулах субъектов, ориентированных на удовлетворение индивидуальных, групповых и общественных потребностей. Противоречия между этими категориями интересов закономерны, особенно в условиях ресурсных ограничений, информационного неравенства и институциональной изменчивости.

Список источников

1. *Гершкович Б. Я.* Стимулирование и мотивация в экономической политике РФ // Журнал «Известия высших учебных заведений. — Северо-Кавказский регион. — Общественные науки». — 2003. // <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-v-ekonomicheskoy-politike-rf>.
2. *Шенитько Р. С.* Земельные отношения как форма реализации экономических интересов в аграрной сфере // Журнал «Известия Нижневолжского Агроуниверситетского комплекса: наука и высшее профессиональное образование». — 2006 // <https://cyberleninka.ru/article/n/zemelnye-otnosheniya-kak-forma-realizatsii-ekonomicheskikh-interesov-v-agrarnoy-sfere>.
3. *Юрьев В. М.* Экономические интересы и их реализация в транзитарной экономике: диссертация д-ра экономических наук. — М. — 1997. // <https://www.dissercat.com/content/ekonomicheskie-interesy-i-ikh-realizatsiya-v-tranzitarnoi-ekonomike>
4. *Никулина О. В.* Экономические интересы и механизм их реализации в хозяйствующих субъектах: автореферат диссертации кандидата экономических наук. — Краснодар: — КубГУ. — 2003. // https://new-dissert.ru/_avtoreferats/01002608730.pdf.
5. *Авдеев И. М.* К вопросу о сущности экономического интереса // Журнал «Социально-экономические явления и процессы». — 2009. // <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-ekonomicheskogo-interesa>
6. *Лукасян З. О.* Конфликты экономических интересов и их систематизация // Вестник академии знаний. — № 33 (4). — 2019. // <https://cyberleninka.ru/article/n/konflikty-ekonomicheskikh-interesov-i-ih-sistematizatsiya>.
7. *Чекмарев О. П.* Институциональные механизмы ограничения конфликта интересов в сельскохозяйственных потребительских кооперативах // Известия Санкт-Петербургского Государственного Аграрного Университета. — СПб. — СПбГАУ. — № 32. — 2013. — С. 138–143. (журнал рекомендован ВАК) // https://motivtrud.ru/PCost/research/koop/conf_inter_koop2013.pdf.
8. *Макарова И. П.* Сущность институциональных интересов // Вестник Самарского финансово-экономического института. — 2012. — № 2 (14). — С. 45–46. // https://esjournal.ru/files/pdf/201202/201202_45.pdf.
9. *Прохоровский А. А.* Экономические интересы как ключевое звено модернизации // Журнал «Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал». — Том 2. — № 2. — С. 1–11. — 2010. // https://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0c/x70/3184/file/2010-2-2-1-Prokhovsky_A_A_.pdf.
10. *Саймон Джессон.* Устойчивые инвестиции составляют более трети мировых активов // <https://tr-page.yandex.ru/translate?lang=en-ru&url=https%3A%2F%2Fwww.reuters.com%2Fbusiness%2Fsustainable-business%2Fsustainable-investments-account-more-than-third-global-assets-2021-07-18%2F>.
11. *Калафатов Э. А.* Стратегия устойчивого развития сельских территорий: новый взгляд в контексте экономических интересов // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. — 2023. — Т. 16. № 2(77). — С. 167–177. // <https://vestnik.vsa.ru/wp-content/uploads/2023/08/167-177.pdf>.
12. *Вишневский Д. Ю.* Эволюция системы экономических интересов в процессе рыночных преобразований: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.01 / Саратов. гос. ун-т им. Н. Г. Чернышевского. — Саратов. — 2002. — 22 с. <https://www.dissercat.com/content/evolyutsiya-sistemy-ekonomicheskikh-interesov-v-protsses-rynnochnykh-preobrazovaniy>.
13. *Мозголов С.* для Banki.ru// Подробнее на сайте Banki.ru <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10957793>.
14. *Супуралиева Х. М., Магдиева Н. Т.* Профилактика конфликтов в молодежной среде как фактор социально-экономического развития региона // Российский экономический вестник. — 2020. — Т. 3. — № 5. — С. 290–291. // <https://dgp-journals.ru/wp-content/uploads/2020/11/supuralieva.pdf>.
15. *Диких А. А.* Индия и Пакистан: войны, конфликты, их разрешение и последствия // Вопросы безопасности. — 2017. — № 4. — С. 46–59. — DOI: 10.25136/2409-7543.2017.4.23694 URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=23694.

16. Мусаева Х. А. Особенности разработки стратегии развития современных предприятий // Молодой ученый. — 2023. — № 26 (473). — С. 86–88. — URL: <https://moluch.ru/archive/473/104464/>.
17. Журнал Международная жизнь — «Иностранный след» в протестах индийских фермеров // <https://interaffairs.ru/news/show/29158>

References

1. Gershkovich B. Ya. Stimulation and motivation in the economic policy of the Russian Federation // Journal «News of higher educational institutions. — North Caucasian region. — Social sciences». — 2003. // <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-v-ekonomicheskoy-politike-rf>.
2. Shepitko R. S. Land relations as a form of realizing economic interests in the agricultural sector // Journal «News of the Lower Volga Agro-University Complex: Science and Higher Professional Education». — 2006 // <https://cyberleninka.ru/article/n/zemelnye-otnosheniya-kak-forma-realizatsii-ekonomicheskikh-interesov-v-agrarnoy-sfere>.
3. Yuryev V. M. Economic interests and their implementation in the transition economy: dissertation of Doctor of Economic Sciences. — М. — 1997. // <https://www.dissercat.com/content/ekonomicheskie-interesy-i-ikh-realizatsiya-v-tranzitarnoi-ekonomike>
4. Nikulina O. V. Economic interests and the mechanism of their implementation in economic entities: abstract of the dissertation of the candidate of economic Sciences. — Krasnodar: — KubS U. — 2003. // https://new-disser.ru/_avtoreferats/01002608730.pdf.
5. Avdeev I. M. On the essence of economic interest // Journal «Socio-economic phenomena and processes». — 2009. // <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-ekonomicheskogo-interesa>
6. Gukasyan Z. O. Conflicts of economic interests and their systematization // Bulletin of the Academy of Knowledge. — No. 33 (4). — 2019. // <https://cyberleninka.ru/article/n/konflikty-ekonomicheskikh-interesov-i-ih-sistematizatsiya>.
7. Chekmarev O. P. Institutional mechanisms for limiting conflicts of interest in agricultural consumer cooperatives // Bulletin of the St. Petersburg State Agrarian University. — SPb. — SPbSAU. — No. 32. — 2013. — P. 138–143. (the journal is recommended by the Higher Attestation Commission) // https://motivtrud.ru/PCost/research/koop/conf_inter_koop2013.pdf.
8. Makarova I. P. The nature of institutional interests // Bulletin of the Samara Financial and Economic Institute. — 2012. — No. 2 (14). — P. 45–46. // https://esjournal.ru/files/pdf/201202/201202_45.pdf.
9. Prokhorovskiy A. A. Economic interests as a key link in modernization // Journal “Scientific research of the economic faculty. Electronic journal”. — Vol. 2. — No. 2. — P. 1–11. — 2010. // https://archive.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x0c/x70/3184/file/2010-2-2-1-Prokhovskiy_A_A_.pdf.
10. Simon Jessop. Sustainable Investments Account for More Than a Third of Global Assets // <https://tr-page.yandex.ru/translate?lang=en-ru&url=https%3A%2F%2Fwww.reuters.com%2Fbusiness%2Fsustainable-business%2Fsustainable-investments-account-more-than-third-global-assets-2021-07-18%2F>.
11. Kalafatov E. A. Strategy for Sustainable Development of Rural Areas: A New Look in the Context of Economic Interests // Bulletin of the Voronezh State Agrarian University. — 2023. — Vol. 16. No. 2 (77). — P. 167–177. // <https://vestnik.vsau.ru/wp-content/uploads/2023/08/167-177.pdf>.
12. Vishnevsky D. Yu. Evolution of the system of economic interests in the process of market transformations: dissertation of candidate of economic sciences: 08.00.01 / Saratov state university named after N. G. Chernyshevsky. — Saratov. — 2002. — 22 p. <https://www.dissercat.com/content/evolyutsiya-sistemy-ekonomicheskikh-interesov-v-protsses-rynochnykh-preobrazovanii>.
13. Mozgolov S. for Banki.ru// More details on the Banki.ru website <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10957793>.
14. Supuralieva H.M., Magdieva N. T. Prevention of conflicts among young people as a factor in the socio-economic development of a region // Russian Economic Bulletin. — 2020. — V. 3. — No. 5. — P. 290–291. // <https://dgpu-journals.ru/wp-content/uploads/2020/11/supuralieva.pdf>.

15. *Dikih A. A.* India and Pakistan: wars, conflicts, their resolution and consequences // Security issues. — 2017. — No. 4. — P. 46–59. — DOI: 10.25136/2409-7543.2017.4.23694 URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=23694.
16. *Musaeva H. A.* Features of developing a development strategy for modern enterprises // Young scientist. — 2023. — No. 26 (473). — P. 86–88. — URL: <https://moluch.ru/archive/473/104464/>.
17. International Affairs Magazine — “Foreign Footprint” in Indian Farmers’ Protests // <https://interaffairs.ru/news/show/29158>

Информация об авторах:

З. А. ИВАНОВА — кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник;
 Е.Н. ШАНИНА — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник;
 А.В. БЕЛОВА — экономист первой категории

Information about the authors:

Z. A. IVANOVA — Candidate of Economic Sciences. Associate Professor, Leading Researcher;
 E.N. SHANINA — PhD in Economics, Senior Researcher;
 A.V. BELOVA is an economist of the first category

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

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

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025;
 принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025;
 accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 331.1

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.002

УПРАВЛЕНИЕ РАСПРЕДЕЛЕННЫМИ КОМАНДАМИ: ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ?

Ольга Николаевна Баева¹

¹ ФГБОУ ВО Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия

¹baeva-on@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7568-8984>

Автор, ответственный за переписку: Ольга
Николаевна Баева, baeva-on@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена изучению практик, используемых при управлении распределенными командами. Рассмотрены отличительные особенности распределенных команд. Обобщен успешный опыт управления распределенными командами. Приведены примеры управленческих решений, способствующих эффективной работе распределенных команд. Выделены критические зоны, определяющие успех/неуспех при переходе на гибридный формат работы.

Ключевые слова: команда, распределенная команда, дистанционная занятость, управлением распределенными командами.

Для цитирования: Баева О. Н. Управление распределенными командами: что нужно знать руководителю? // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 16–24; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.002>

Original article

Economics and management of enterprises and industries MANAGING DISTRIBUTED TEAMS: WHAT DOES A MANAGER NEED TO KNOW?

Olga N. Baeva¹

¹ Baikal State University, Irkutsk, Russia

¹baeva-on@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7568-8984>

Corresponding author: Olga N. Baeva, baeva-on@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of practices used in managing distributed teams. The distinctive features of distributed databases are considered. The successful experience of managing distributed teams is summarized. Examples of management decisions that contribute to the effective work of distributed teams are given. The critical zones that determine success/failure in the transition to a hybrid work format are highlighted.

Keywords: team, distributed team, remote employment, management of distributed teams.

For citation: Baeva O. N. Managing Distributed Teams: What Does a Manager Need to Know? // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 16–24 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.002>

© Baeva O. N., 2025

Введение. Термин «распределенные команды» (distributed team) прочно вошел в управленческий лексикон в последние годы. Хотя в одной из лучших работ, посвященных классификации команд [13, с. 166–167], в 2011 г. термин «geographically distributed team» (GDT) был переведен как «географически разнесенные команды» и, вместе с термином «виртуальные команды» (участники которых взаимодействуют только в Internet) использовался для обозначения команд, в которых ограничены (для разнесенных команд), либо отсутствуют (в случае виртуальных команд) непосредственные контакты (ввиду территориального разброса участников) — в отличие от контактных команд, взаимодействующих оффлайн. При этом, любая виртуальная команда может быть признана географически разнесенной, так как ее участники не имеют постоянного непосредственного общения даже в случае нахождения в одном городе. Однако не все географически разнесенные команды могут быть признаны виртуальными в связи с низкой интенсивностью использования электронных средств связи. Зачастую географически разнесенные команды являются кросс-культурными. В настоящее время можно встретить термины «распределенная» [6, 7, 12], «рассредоточенная» [8], «виртуальная» [3] команда, которые используются для обозначения рабочих групп, состоящих из людей, общающихся между собой, в основном, посредством электронных средств коммуникации, и решающих взаимозависимые задачи.

Распределенные команды становятся все более распространенным форматом организации групповой работы. Преимущества таких команд очевидны. Среди преимуществ дистанционной занятости для работников обычно отмечают гибкий график работы, экономию времени и денег на дорогу в офис и обратно, возможность жить в любой точке мира. Организации, использующие дистанционную занятость как правило, экономят на затратах по содержанию офиса и имеют возможность повысить лояльность сотрудников, предпочитающих такой формат работы [1]. По данным Forbes, более 70% сотрудников, работающих удаленно, отмечают более высокую производительность и лучший баланс между работой и личной жизнью по сравнению с коллегами в офисе. Объединение команд вне пределов организационных и географических границ предоставляет компаниям возможность использовать различный опыт, взгляды и возможности;

разнообразие способствует прогрессу, усиливает креативность и инновации [7].

Исследования, проводимые компанией Buffer (включают опрос более 3000 работников по всему миру) [15], подтверждают растущий интерес работников к удаленной работе. Так, в 2023 г. более 90% работников, работающих удаленно, оценивали свой опыт положительно (причем 68% — как очень позитивный, 23% — как скорее позитивный). Для 32% работников наиболее важной характеристикой удаленной работы является возможность иметь гибкий график, для 26% — гибкость работы из любого места, для 21% — отсутствие необходимости ездить на работу, для 11% — возможность проводить время с семьей. Причем 75% работников отметили, что чувствуют связь со своими коллегами, несмотря на то, что работают в разных часовых поясах. Однако исследование 2020 г. показало, что распределенным командам не хватает совместных действий и согласованных процедур. 20% респондентов испытывают трудности с сотрудничеством и коммуникациями.

Коммуникации в распределенных командах во многом определяют эффективность групповой работы, поэтому требуют особого внимания. Многочисленные экспериментальные данные подтверждают [13, с. 170], что эффективность групповой работы в сильной степени связана с развитием многообразных и гибких неформальных связей между ее участниками, как деловых, так и эмоциональных; кросс-культурные различия могут быть очень существенны и влияют на эффективность совместной работы [5, 10, 11]. Ключевыми точками, определяющими эффективность команд при удаленной занятости, становятся: отбор персонала, оценка по результатам и поддержание эффективных деловых и личных коммуникаций [2].

Использование гибридных моделей (сочетание работы из офиса и удаленный формат) признано одним из ключевых трендов 2025 года [12]. Гибридные модели больше не выбор, это стандарт [12]. За период вынужденной дистанционной занятости у сотрудников сформировалась потребность в распоряжении своим временем, люди осознали преимущества такой занятости. По данным исследователей НИУ ВШЭ, более половины российских предпринимателей имеют намерение перейти на гибридный формат работы [4]. Запрос и от бизнеса, и со стороны работников проявился, но как его реализовать, понимают не все. Высказывается мнение, что традиции российского управления противостоят самой возможности географически

распределенной работы, т.к. персонал должен быть на своих местах и в присутствии начальства создавать видимость напряженной работы [6]. Важно изучать практику распределенных команд и использовать ее в гибридном формате. Для определения работающих инструментов управления распределенными командами внимания требует изучение опыта конкретных, успешных в своем бизнесе компаний.

Постановка задачи и методы исследования.

Задачей данного исследования является обзор лучших практик управления распределенными командами и определение базовых принципов управления такими командами.

Методы исследования: анализ и обобщение.

Результаты и их обсуждение.

Эпидемия COVID-19 и последующий переход к удаленному режиму, а затем и релокация многих компаний и их сотрудников подтолкнули многие компании к поиску решений задачи: как эффективно работать без офиса из разных точек мира? Основатель группы компаний по управлению инвестициями Movchan's Group А. Мовчан. [6] отмечает, что сейчас уже сформировались практики, подтвердившие свою успешность. Но переход был достаточно сложным. Офлайн-работа была очень удобной: все на виду, все рядом — но у нее были и свои недостатки. Планируя свой день, необходимо отводить почти два часа на дорогу в офис и из офиса; работать на компьютере в машине неудобно, созваниваться — неэффективно, каждый в те времена на любой вопрос по телефону норовил ответить: «Давай встретимся и обсудим». Тот, кто отсутствовал в офисе, фактически выпадал из жизни компании на время отсутствия: рабочий компьютер у него в офисе, файлы — в нем, да и вообще, чтобы что-то решить, надо быть на месте. «Отложим до, пока он вернется из отпуска [командировки, болезни]». А когда «он» возвращался, половину времени занимали разговоры «о жизни» — small talk, естественный для личных встреч.

В настоящее время в компании часть менеджеров (особенно портфельные управляющие) не сидят на одном месте — или проводят большую часть года в 2–3 неосновных локациях, или вообще просто путешествуя по миру. Офисы в нескольких странах не обязательны для посещения, они сделаны для желающих сменить обстановку, встретиться не в кафе и не дома, посидеть в тишине и одиночестве.

Потребовалась разработка новой модели менеджмента. Для работы в новой модели нужно

было перестроить все: перейти от личных связей и физического присутствия к прозрачным процессам и системам. Все, что раньше зависело от встреч, перешло в структурированное письменное общение, совместную работу в облачных сервисах, шаблоны и регламенты. Все теперь масштабируемо и воспроизводимо, задачи и процессы хранятся в CRM или таск-трекерах.

Вся работа распределенной команды зафиксирована в таск-трекере и/или CRM. Это позволяет знать статус любой задачи. Вся команда знает, чем занимается каждый. В компании используют OKR — цели на квартал, разбитые на задачи. Это дает общий вектор и позволяет понимать, как усилия отдельных сотрудников складываются в общую картину.

Встречи регулярны и жестко регламентированы. Каждый день, раз в неделю, раз в две недели, раз в месяц — в зависимости от функции и уровня. Всегда по заранее согласованной повестке, без «болтовни». Отдельно устраиваются виртуальные пятничные «чайные», чтобы обсудить, как прошла неделя. Ценностью для компании являются доверие и результат, а не количество часов за компьютером.

Максимум прозрачности. Почти вся переписка ведется в открытых каналах. Доступы к файлам — для всех, кому может быть полезно. Документы — с понятным авторством, историей правок и понятным местом хранения.

Плюсы распределенной компании: масштабируемость (можно расти, не снимая новые офисы, не перемещаясь в другой город или страну, не нанимая десятки людей в одном месте); наем лучших, независимо от их локации; устойчивость (независимость от ситуативных факторов, всегда есть замены, доступы, инструкции); фокус на результат (не важно часы работы, важен результат и ответственность); гибкость и свобода (люди живут, где им комфортно, работают в своем ритме, это делает их более счастливыми — а значит, более мотивированными).

Воткинс М. считает, что самыми важными являются первые 90 дней работы распределенной команды. Именно в это время закладываются основы будущего взаимодействия. Он выделил десять принципов работы с такими командами [3].

Во-первых, очень важно организовать встречу команды на ранних этапах работы. Эта встреча может быть как в оффлайн, так и онлайн-форматах, однако самое важное — понять друг друга, определить общее видение, разработать набор принципов,

которыми все будут руководствоваться в дальнейшей работе. Далее встречи в полном составе должны проводиться каждое полугодие/год.

Во-вторых, необходимо прояснить цели, роли, задачи и процессы, максимально упростить постановку задач. В рабочем режиме необходимо проводить регулярные встречи для «разбора полетов», выявления зон, требующих особого внимания/корректировки.

В-третьих, нужно определить коммуникационные правила. Общение лицом к лицу содержит больше информации, вербальных и невербальных смыслов. В виртуальном формате нужны нормы и четкие правила поведения. Это касается отсутствия посторонних шумов, ясную и четкую речь в разумном темпе, запрет на попытки доминирования в диалоге и прерывание дискуссии. Лучше, если будет разработан стандарт общения, предполагающий разные средства коммуникации для решения разных вопросов.

В-четвертых, нужно использовать лучшие коммуникационные технологии, надежные удобные для всех участников процесса.

В-пятых, очень важно задать команде общий ритм. Когда люди работают отдельно, требуется особое внимание уделять контролю над временем. Сделать это можно, используя регулярные встречи (в одно и то же время и день недели). При этом надо учитывать, чтобы время было относительно удобно для каждого участника. При необходимости, можно сдвигать график, чтобы исключить вероятность неудобств для одних и тех же членов команды. Повестка встреч должна быть всегда известна заранее, временной регламент также нужно определять и следовать ему.

В-шестых, язык встреч должен быть общим. Поскольку распределенные команды объединяют зачастую людей из разных культур, требуется дополнительное согласование важных слов и выражений.

В-седьмых, требуется инициировать неформальное общение, создать т.н. «виртуальный кулер». В условиях удаленного взаимодействия такие форматы общения, когда можно обсудить то, что волнует каждого участника, должны быть инициированы компанией/руководителем группы.

В-восьмых, требуется отслеживать выполнение обязательств. При онлайн общении невозможно наблюдать степень вовлеченности, отслеживать поведение сотрудников. Поэтому важно сфокусироваться на результатах, маркерах поведения, которые должны быть зримо представлены на вир-

туальной доске объявлений, либо быть доступны руководителю в каждый момент времени.

В-девятых, необходимо поощрять совместное лидерство, когда каждый член группы может быть ответственным за свои проекты. Совместный коучинг, наставничество, руководство специальными проектами предоставляют людям возможность проявить себя, почувствовать собственную значимость. Помимо роста вовлеченности такие меры позволяют снизить нагрузку на лидера группы.

В-десятых, личные встречи являются фундаментом работы распределенной команды. Сессии «один-на один» позволяют лучше почувствовать человека, подчеркнуть важность его вклада, уточнить позиции. При смене лидера такие встречи необходимы в том числе для того, чтобы понять стиль поведения предшественника, привычные условия работы команды.

По сути, эти правила важны для любой команды.

Основатель Zoon И. Мutowкин на основании тринадцатилетнего опыта управления компанией, созданной изначально как распределенная команда, определил такие важные условия эффективной работы [8].

Во-первых, необходим отбор сотрудников по ценностям. К этому выводу компания пришла не сразу, но команда (с участием всех сотрудников) смогла определить систему ценностей, важных для каждого. Среди них: здравый смысл, честность, ориентация на результат, небезразличие и развитие. Невозможно работать, не совершая ошибок. Но если сотрудник руководствуется здравым смыслом, остается честным по отношению к себе, партнерам и клиентам, требует от себя и коллег высоких результатов, стремится к развитию и вовлечен в общее дело, он — часть команды. Ценности и общие правила являются основой, соблюдение их является условием устойчивости бизнеса, и на них настраиваются технологические решения, обеспечивающие эффективность бизнеса.

Во-вторых, организация действенной системы контроля. Каждые 10 минут формируется специальный отчет, отслеживающий активности сотрудника. Каждый месяц подводятся итоги, отмечаются наиболее проявившие себя сотрудники (в компании это называется «попасть в слайды»), разбираются неперсонализированные неудачные кейсы, чтобы минимизировать риск их повторения в будущем, при необходимости принимаются решения об обучении сотрудника; создан «Клуб миллионеров», в который попадают сейлзы, перешагнувшие один

миллион рублей в продажах; каждые полгода/год проводятся встречи, на которых освещаются общие итоги.

В-третьих, помощь в обучении и развитии. В компании была создана внутренняя образовательная платформа, которая помогает нанимать, обучать, адаптировать людей независимо от региона их проживания/работы. Проводится более 60 тренингов в год, существуют десятки программ развития. В компании создан штат внутренних тренеров. Обучение связано как с продажами (основы интернет-маркетинга, ведение сложных переговоров, обучение по продуктам, отработка возражений), так и с формированием soft-skills (лекции о ментальном здоровье, коммуникациях, лидерстве). Программы обучения выстроены таким образом, чтобы сотрудник за год смог от нулевого опыта пройти путь до руководителя группы.

Еще один успешный пример — компания «Юзтех» [9]. Компания создана в 2006 г. и оказывает услуги по разработке программного обеспечения в отраслях коммерческого (торговля, финансы, телекоммуникации) и государственного сектора. На сегодняшний день компанией реализовано более 2000 проектов, численность составляет более 1000 человек (высокопрофессиональные сотрудники, работающие в составе проектных групп (распределенных команд)).

Особенность распределенной команды состоит в том, что после трудоустройства и включения в проектную группу специалист «уходит» реализовывать проект к заказчику. Это означает (в каждом новом конкретном случае) свои правила, свою культуру, свои принципы работы. Наиболее сложная управленческая задача в таких условиях связана с выстраиванием коммуникаций. Компания решила эту задачу, проанализировав точки взаимодействия и коммуникаций сотрудника на всех этапах жизни в компании. Таких точек оказалось 10.

Онбординг. Компания на связи с потенциальным сотрудником с момента его первого контакта с рекрутером. В первый день работы сотрудник получает письмо со всеми контактами и организационными пунктами, за ним закрепляется HR (информация о нем также есть в личном кабинете новичка), Новички заполняют анкету и приветственное слово о себе, которые размещаются на корпоративном портале компании. Через 3–5 дней работы проводится первая встреча с HR-ом, на которой собирается и совместно обсуждается вся необходимая информация (о компании и непосредственной работе/команде).

One-to-one. Помимо четко прописанного графика встреч с руководителем, сотрудник также обсуждает в регулярном формате свои вопросы с HR-ом, может в любое время написать ему на корпоративный ящик. HR помогает сотруднику как с корректировкой роли в проекте, так и с налаживанием комфорта на рабочем месте.

Performance review. Процесс аттестации сотрудника нацелен на выявление зон развития сотрудников.

Развитие жестких и мягких навыков. В компании действует постоянно пополняемая корпоративная IT-библиотека. Корпоративный университет постоянно предлагает новые обучающие курсы, разработанные специально для сотрудников и развивающие их технические компетенции. В компании действует внутренняя программа для тимлидов (курс «Эффективное лидерство»).

Каналы постоянной связи. Юзтех использует Telegram (региональные и проектные (от головного офиса), в тестовом режиме находятся специализированные каналы для отдельных профессиональных групп разработчиков).

Корпоративный портал. Все полезное. Удобное, образовательное собрано на портале, который постоянно совершенствуется, становится все более удобным.

Программа лояльности на платформе TEAL HR. Одна из новинок — программа благодарности (каждый может написать «спасибо» в ленте и прочитать его о себе).

Программа признания. Юзтех AWARDS (программа награждения сотрудников. Также каждый сотрудник может номинировать своего коллегу по четырем номинациям).

Психологическая поддержка. В штате компании появился психолог, с которым можно обсудить любую свою проблему.

Тимбилдинги и мероприятия. Ежегодно проводится более 50 оффлайн встреч, в том числе новогодний корпоратив, приуроченный к дню рождения компании. Вовлеченность — 85%.

На основе исследования 5,2 тыс. команд в он-лайн-сообществе, действующих в различных регионах и организациях, были выявлены две закономерности [7]. Распределенные команды работали более эффективно, чем совмещенные, но только в тех случаях, когда проект был успешным. Члены распределенных команд, понимая сложность работы в разных регионах, брались за проекты, которые представлялись 100% успешными и уже на самых ранних стадиях реализации прилагали

максимум усилий для их завершения. В тоже время, таким командам сложнее оказалось отказаться от провальных проектов. Отчасти это происходит из-за того, что они уверены в своих компетенциях, готовы преодолеть любые препятствия, отчасти — из-за большего времени, которое требовалось им для принятия решений (координация групповой работы для разных часовых поясов является важным условием для более быстрого принятия решений). Совмещенным командам проще встретиться и обсудить сложности проекта, принять решение об отказе от неудачных начинаний. При этом совмещенные команды могут начать работу над более рискованными проектами, поскольку не видят угроз и в любой момент готовы отказаться от них и переключиться на новый, но уровень эффективности в работе над успешными проектами у совмещенных команд ниже.

В этой связи важно учитывать следующие рекомендации [7].

Во-первых, при выборе проектов оценивать возможные риски и при появлении первых симптомов неудач быть готовыми отказаться.

Во-вторых, работа (хотя бы частично) должна быть синхронизирована, чтобы в короткие сроки иметь возможность принять решение об отказе от проекта.

В-третьих, необходимо вмешательство руководителя, его помощь в диагностике ситуации.

И следует помнить, что лучший вариант — совмещение форматов (часть — в распределенной команде, часть — в совмещенной).

Как видим, компании успешно справляются со сложностями, разрабатывая свои стандарты и процедуры.

Трудности перехода на гибридный формат работы для многих компаний связаны, прежде всего, с несовершенствами системы управления, которые становятся особенно видимыми онлайн. Эксперты [4] описывают наиболее типичные ситуации, о которых чаще всего говорят руководители в своих негативных отзывах о переходе на удаленный режим работы.

Считается, что работники на онлайн-совещаниях проявляют низкую активность. Однако такая проблема проявляется в случае, если и в офлайн-формате сотрудники неохотно высказывали свои идеи, а свое участие в совещаниях имитировали, согласно кивая и поддакивая руководителю. Онлайн формат лишает руководителя возможности наблюдать это молчаливое, выражаемое чаще не вербально согласие, он оказывается вне

привычной атмосферы поддержки. Однако причины — не в формате, а в стиле управления, который следует менять и офлайн.

Другой частой проблемой является затянутый процесс принятия решений, когда работники ведут бесконечную переписку, не принимая окончательных решений. Но более медленные процессы чаще всего также связаны со сложившейся практикой перекалывания ответственности, атмосферой интриг, сплетен и борьбы за «доступ к первому лицу». Общие ценности, ориентация на результат должны быть в фокусе руководителя, что для многих также оказывается чрезвычайно сложной задачей.

Руководители боятся потерять контроль над ситуацией — это самое распространенное из опасений. Если руководство коллективами построено на принципах «ручного управления», держится на морально-волевых качествах руководителя, то «выпадение» сотрудника из поля зрения руководителя вызывает беспокойство за качество работы и соблюдение сроков. Российские руководители зачастую ориентированы на контроль над процессами. Контроль результатов оказывается сложной задачей, требующей проработки процедур и процессов: четкой постановки задач, определения контрольных точек и границ ответственности, контроля за обеспечением работника необходимыми ресурсами, мотивацией. Изменяется роль руководителя — из надсмотрщика к наставнику, обеспечивающему условия для работы и развития.

Эксперты предлагают ряд инструментов, которые помогают руководителям в работе. Среди них: установление коммуникационного регламента, регулярные совещания в сбалансированном режиме, лимиты времени на ответы и правила принятия решений. Например, правила трех писем для решения вопроса, звонки чат-бота, соединяющие двух сотрудников для small-talk; проведение общих собраний (ежегодных) для подведения итогов и награждения лучших. Но инструменты должны быть интегрированы в общую систему управления, быть согласованы с базовыми принципами управления.

В целом формат работы распределенной команды является отражением общих сдвигов в бизнесе, переходе к партнерству с работниками, отказе от жестких иерархических структур в пользу децентрализованным, делегированию полномочий и ответственности, ориентации на качество и нововведения, отказ от стремления к безошибочной работе в пользу более реалистичного измераемого усовершенствования, к ответственности

за собственное развитие и развитие подчиненных, от контроля над работником — к созданию возможностей для его роста и развития, от уклонения от обратной связи с работником — к активному поиску лучших ее форм [13, с. 175].

Внимание руководителей должно быть сосредоточено на вопросах обеспечения эффективности удаленных работников и координации рабочих команд. Руководителям нужно учиться оценивать производительность, а не контролировать рабочее время. Кроме этого, важно понимать, что распределенная работа требует использования эффективных инструментов для рабочих контактов и поддержания социальных связей. Поэтому компаниям необходимо использовать новые методы контроля и мотивации сотрудников.

Накопленный компаниями опыт требует дальнейшего научного осмысления и развития теорий лидерства в новых условиях. Если ранее теория заменителей стилей лидерства [16] рассматривала физическую удаленность работников и руководителя в качестве нейтрализатора стилей лидерства — и стиля, ориентированного на отношения, и стиля, ориентированного на результат, т.е. утверждала невозможность воздействия на работников на расстоянии, то использование современных средств связи и контроля требует дальнейшего внимательного изучения с точки зрения влияния разных стилей лидерства на поведение работников распределенных команд. Предположительно, стандартизация и жесткая регламентация работы нейтрализу-

ет (делает ненужным) стиль, ориентированный на результат, однако ориентация на человеческие отношения, увеличение внимания к коллективам/сотрудникам, работающим удаленно, актуализирует использование лидерства, ориентированного на отношения.

Наиболее важными принципами работы распределенных команд являются: уважение к сотруднику и готовность к диалогу с ним на равных; при этом сотрудник несет ответственность за свое развитие и результаты; действенные и понятные персоналу системы контроля результатов и поведения сотрудников, нацеленные на достижение лучших результатов; эффективные системы формальных и неформальных коммуникаций.

Заключение. Сложности перехода на гибридный формат работы связаны, в значительной степени с неэффективными моделями управления офф-лайн. Если в офисе контроль подменяется надзором, коллективные обсуждения сводятся к выступлениям руководителя с демонстрацией одобрения со стороны коллектива, нет четкой системы оценки деятельности (по результатам!), то уход сотрудника из офиса становится для руководителя крахом. Нельзя управлять людьми, можно — процессами и результатами, а еще — поведением людей, сознательно принимающими решение о следовании общим с организацией ценностям и профессионально выполняющим свою работу, понимая свои перспективы и разделяя ответственность за общий результат. За этим — будущее.

Список источников

1. Баева О. Н. Методические аспекты принятия решения об использовании дистанционной занятости / О. Н. Баева, В. Н. Елшанская // *Baikal Research Journal*. — 2020. — Т. 11, № 2. — С. 10.
2. Баева О. Н. Управление удаленными работниками: опыт фармацевтических компаний / О. Н. Баева, С. Г. Хомякова // *Baikal Research Journal*. — 2015. — Т. 6, № 5. — С. 7.
3. Воткинс М. 10 принципов работы для виртуальной команды / М. Воткинс // *big-i.ru*. — URL: <https://big-i.ru/management/ upravlenie-personalom/p12480/> (дата обращения: 21.06.2025).
4. Гаршина Н. Три проблемы гибридной работы. Как избежать, чтобы сотрудники не устроили бойкот, а руководители не теряли контроль / Н. Гаршина // *Директор по персоналу*. — 2023. — № 10. — С. 60–63.
5. Гусева Н. И. Современная модель лидерства в условиях глобального контекста / Н. И. Гусева // *Известия Байкальского государственного университета*. — 2011. — № 4 (78). — 82–88.
6. Мовчан А. Пять принципов управления распределенной командой/ А. Мовчан // *big-i.ru*. — URL: <https://big-i.ru/management/ upravlenie-personalom>
7. Морс М.-Л. Быстрый успех, медленный провал: чего не хватает распределенным командам / М.-Л. Морс, Д. Уэгспэк // *big-i.ru*. — URL: <https://big-i.ru/management/ operatsionnoe- upravlenie/872541/>
8. Мутовин И. Культура на расстоянии: как сохранять продуктивность в рассредоточенной команде / И. Мутовин // *big-i.ru*. — URL: <https://big-i.ru/management/ upravlenie-personalom/ kultura-na-rasstoyanii-kak-sokhranyat-produktivnost-v-rassredotochennoy-komande/>

9. Мягкая В. Как прокачать корпкультуру в распределенной команде. Опыт IT-компании / В. Мягкая // Директор по персоналу. — 2024. — № 12. — С. 88–92.
10. Солодков М. В. Особенности формирования многонациональных коллективов в современных международных компаниях / М. В. Солодков // Baikal Research Journal. — 2021. — Т. 12, № 3.
11. Солодков М. В. Разработка подходов к формированию коллективов сотрудников в рамках концепции международного управления человеческими ресурсами / М. В. Солодков, О. А. Чепинога. // Baikal Research Journal. — 2024. — Т. 15, № 2. — С. 591–604.
12. Усанова А. Тренды-2025. Что теперь HR-ам придется учитывать в работе / А. Усанова // Директор по персоналу. — 2024. — № 12. — С. 14–21.
13. Чанько А. Д. Команды в современных организациях: учебник / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. 408 с.
14. Щуренков Н. Команда — ресурс или люди? / Н. Щуренков // big-i.ru. — URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/komanda-resurs-ili-lyudi/>
15. Buffer. The 2023 State of Remote Work. [Электронный ресурс]. URL: <https://buffer.com>
16. Kerr St., Jermie J. Substitutes for Leadership: Their meaning and Measurement, Organizational Behavior and Human Performance, December 1978, pp. 376–403.

References

1. Baeva O. N. Metodicheskie aspekty` prinyatiya resheniya ob ispol`zova-nii distancionnoj zanyatosti / O. N. Baeva, V. N. Elshanskaya // Baikal Research Journal. — 2020. — Т. 11, № 2. — С. 10.
2. Baeva O. N. Upravlenie udalenny`mi rabotnikami: opy`t farmacevти-cheskix kompanij / O. N. Baeva, S. G. Xomyakova // Baikal Research Journal. — 2015. — Т. 6, № 5. — С. 7.
3. Votkins M. 10 principov raboty` dlya virtual`noj komandy` / M. Votkins // big-i.ru. — URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/p12480/> (data obrashheniya: 21.06.2025).
4. Garshina N. Tri problemy` gibridnoj raboty`. Kak izbezhat`, chtoby` sotrudniki ne ustroili bojkot, a rukovoditeli ne teryali kontrol` / N. Garshina // Direktor po personalu. — 2023. — № 10. — С. 60–63.
5. Guseva N. I. Sovremennaya model` liderstva v usloviyax global`nogo konteksta / N. I. Guseva // Izvestiya Bajkal`skogo gosudarstvennogo universiteta. — 2011. — № 4 (78). — С. 82–88.
6. Mutovin I. Kul`tura na rasstoyanii: kak soxranят` produktivnost` v rassredotochennoj komande / I. Mutovin // big-i.ru. — URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/kultura-na-rasstoyanii-kak-sokhranyat-produktivnost-v-rassredotochennoj-komande/>
7. Movchan A. Pyat` principov upravleniya raspredelennoj komandoj / A. Movchan // big-i.ru. — URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom>
8. Mors M.-L. By`stry`j uspeх, medlenny`j proval: chego ne xvataet ras-predelenny`m komandam / M.-L. Mors, D. Ue`gspe`k // big-i.ru. — URL: <https://big-i.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/872541/>
9. Myagkaya V. Kak prokachat` korpkul`turu v raspredelennoj komande. Opy`t IT-kompanii / V. Myagkaya // Direktor po personalu. — 2024. — № 12. — С. 88–92.
10. Solodkov M. V. Razrabotka podxodov k formirovaniyu kollektivov sotrudnikov v ramkax koncepcii mezhdunarodnogo upravleniya chelovecheskimi re-sursami / M. V. Solodkov, O. A. Chepinoga. // Baikal Research Journal. — 2024. — Т. 15, № 2. — С. 591–604.
11. Solodkov M. V. Osobennosti formirovaniya mnogonacional`ny`x kol-lektivov v sovremenny`x mezhdunarodny`x kompaniyax / M. V. Solodkov // Baikal Research Journal. — 2021. — Т. 12, № 3.
12. Usanova A. Trendy`-2025. Chto teper` HR-am pridetsya uchity`vat` v rabote / A. Usanova // Direktor po personalu. — 2024. — № 12. — С. 14–21.
13. Chan`ko A. D. Komandy` v sovremenny`x organizaciyax: uchebnik / A. D. Chan`ko; Vy`sshaya shkola menedzhmenta SPbGU. Sankt-Peterburg: Izd-vo «Vy`sshaya shkola menedzhmenta», 2011. 408 s.
14. Shhurenkov N. Komanda — resurs ili lyudi? / N. Shhurenkov // big-i.ru. — URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/komanda-resurs-ili-lyudi/>

15. Kerr St., Jermie J. Substitutes for Leadership: Their meaning and Measurement, Organizational Behavior and Human Performance, December 1978, pp. 376–403.
16. Buffer. The 2023 State of Remote Work. [Электронный ресурс]. URL: <https://buffer.com>

Информация об авторах:

О.Н. БАЕВА — кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors:

O. N. BAEVA — Candidate of Science (Economy), Associate Professor;

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

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 332.1

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.003

ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНЦИИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Элеонора Валентиновна Батоева¹

¹ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», Г. Иркутск. РФ.

¹eleonora_batoeva@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0254-1658>

Аннотация. Исследование теоретических и методологических подходов повышения конкурентоспособности на основе исследования глубоких теорий и актуальных практик, вызовов и решений, тенденций сегодняшнего дня. Особенности конкуренции в строительстве. Особенности условий деятельности строительных предприятий: рост издержек в связи с инфляцией, стоимостью кредитных ресурсов, ростом нормативно-правовых, организационных требований к строительному бизнесу, введением проектного финансирования, необходимостью адаптироваться к требованиям и трендам устойчивого развития. Уточнены понятия конкуренции, конкурентоспособности. Конкурентные преимущества. Предложены подходы повышения конкурентоспособности строительного предприятия и отрасли. Необходимость овладения и внедрения все более эффективных методов повышения конкурентоспособности опережающими темпами относительно тенденций среды.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, строительство, строительное предприятие, повышение эффективности.

Для цитирования: Батоева Э. В. Особенности конкуренции в строительстве // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 25–33; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.003>

Original article

Economics and management of enterprises and industries

DIRECTIONS FOR IMPROVING COMPETITIVENESS IN CONSTRUCTION

Eleonora V. Batoeva¹

¹Baikal State University, Irkutsk, Russia

¹eleonora_batoeva@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0254-1658>

Abstract. The study of theoretical and methodological approaches to increasing competitiveness based on the study of deep theories and current practices, challenges and solutions, and current trends. Features of competition in construction. Features of the operating conditions of construction enterprises: increased costs due to inflation, the cost of credit resources, increased regulatory and organizational requirements for the construction business, the introduction of project financing, and the need to adapt to the requirements and trends of sustainable development. The concepts of competition and competitiveness have been clarified. Competitive advantages have been identified. Approaches to increasing the competitiveness of construction enterprises and the industry have been proposed. The need to master and implement increasingly effective methods of increasing competitiveness at a faster rate than the environment trends.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, construction, construction company, and efficiency improvement.

For citation: Batoeva E. V. Directions for improving competitiveness in construction // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 25–33 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.003>

Введение. Конкуренция является рычагом развития и совершенствования рыночных отношений, а также составляет основу рыночной экономики. В результате конкурентной борьбы у хозяйствующих субъектов появляется необходимость в улучшении качества производимой продукции и модернизации производственного процесса, благодаря этому у государств с рыночным типом экономики наблюдается более интенсивный темп роста и развития по сравнению с государствами иного типа экономических систем.

Проблематика исследования. На сегодняшний день экономика РФ подвержена воздействию негативного влияния, вызванного осложненной геополитической ситуацией. Проблема повышения конкурентоспособности становится еще более значимой для рыночных субъектов, и предприятия строительной отрасли не являются исключением.

Субъекты строительного рынка вынуждены постоянно конкурировать за долю рынка, поставщиков материалов, инвесторов. Растут издержки в связи с инфляцией, стоимостью кредитных ресурсов, ростом нормативно-правовых, организационных требований к строительному бизнесу, введением проектного финансирования [2, 12]. Существенно влияет и требует дополнительных трансформаций и затрат необходимость адаптироваться к требованиям и трендам устойчивого развития. [6.]

Снижаются продажи строительной продукции, особенно в сфере жилья. И как, следствие, стоимость недвижимости на рынке. «Рентабельность отрасли и предприятий имеет тенденцию к снижению. Под воздействием кризисных явлений спрос на продукцию жилищного строительства падает, что влечет за собой снижение цены и рентабельности производства, и, как следствие, снижение интереса инвесторов, обеспечивавших приток инвестиций в строительную сферу. Все это неизбежно приводит к сжатию поля производства всей строительной отрасли.» [13.]

Актуальность исследования. В современных условиях функционирования рынка прослеживается необходимость в повышении конкурентоспособности строительных предприятий, т. к. конкурентная борьба на строительном рынке становится все более ожесточенной. Строительным предприятиям важно закрепить свою позицию на рынке и обеспечить себе планомерное и бес-

препятственное развитие, для этого необходимо установить высокий уровень конкурентоспособности. Высокая конкурентоспособность является одним из важнейших условий успешной деятельности строительного предприятия, так как повышение конкурентоспособности влечет за собой повышение качества строительной продукции, привлечение большего числа заказчиков, оптимизацию затрат предприятия на производство и реализацию строительной продукции и т. д.

Гипотеза исследования. Развитие методологических подходов повышения конкурентоспособности на основе исследования глубоких теорий и актуальных практик, вызовов и решений, тенденций сегодняшнего дня смогут обеспечить наиболее эффективные подходы повышения конкурентоспособности предприятия и отрасли.

Цель работы — уточнить определения конкуренции, подходы классификации конкуренции, методические подходы практик по повышению конкурентоспособности, в т. ч. для строительной отрасли, предприятия. Для достижения этой цели были исследованы и проанализированы теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности, их особенности в строительной отрасли, для предприятий строительной отрасли.

Теоретические основы, методы, база исследования

Теоретическая часть данной работы сформирована на основе научных трудов в области конкуренции и конкурентоспособности предприятий, представленных такими авторами, как Р. А. Фатхудинов, А. Б. Бабанов, Р. С. Валеева, Г. Л. Азовев, А. П. Челенков, В. Л. Белоусов, В. П. Горев, Е. Ф. Дмитрук, А. М. Кратков, И. Е. Козырской, Ю. Я. Еленёва, Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина, В. Синько, Р. А. Фатхутдинов, а также были рассмотрены определения конкурентоспособности, представленные основоположниками экономической теории А. Смитом, Й. Шумпетером, М. Портером и др. Перечисленные представители научного сообщества специализируются на исследовании конкуренции и конкурентоспособности, изучении методов и критериев оценки конкурентоспособности предприятий и анализе основных факторов, определяющих конкурентоспособность.

Методы исследования: аналитический, культурно-исторический, статистический, системный подход и др.

Базой исследования являются данные действующих предприятий строительства, законодательные акты, федеральные проекты, аналитические, статистические данные строительной отрасли.

Трудно переоценить роль конкуренции в функционировании экономической системы в целом. Конкуренция выполняет ряд важнейших функций, а именно регулирование, контроль, адаптацию и развитие. Наиболее значимой является функция развития, предполагающая создание условий для совершенствования деятельности хозяйствующих субъектов и ориентацию на потребности потенциальных потребителей. Еще одной немаловажной функцией является отсеивание предприятий, которые не смогли выдержать конкурентную борьбу по причине несоответствия критериям конкурентоспособного предприятия. В итоге повышается общий уровень эффективности производства.

В научной литературе существует большое количество определений понятия «конкуренции», однако еще не удалось обнаружить единого определения, которое могло бы в полной мере охарактеризовать особенности конкуренции как экономической категории. Каждое определение характеризует особенности подхода, эпохи, специфики отрасли и др. Т.е. мы изучаем интенсивно развивающееся явление, которое постоянно наполняется новыми содержаниями, смыслами, методами. И требование дать завершенное, полное определение, включающее все существующие подходы, будет утопичным в таком случае.

Так, например, Альфред Маршал считал, что «конкуренция, очевидно, заключается в том, что один человек состязается с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо» [7]. Согласно данной трактовке, основой конкуренции является состязательность между хозяйствующими субъектами при осуществлении продажи или покупки каких-либо ценностей. Г. А. Медведев пишет, что основоположник классической политической экономии А. Смит считал, что конкуренция является поведенческой категорией, характеризующейся соперничеством между продавцами за наиболее выгодные условия продажи. Также А. Смит выдвинул идею о «невидимой руке рынка», которая основывается на утверждении о том, что рыночные цены устанавливаются в результате влияния конкурентных сил [8, с. 3–12].

При переходе к постиндустриальной модели общества возникают новые подходы к опреде-

лению понятия «конкуренции». Одной из важнейших характеристик конкурентного рынка становится способность внедрять в производство достижения научно-технического прогресса. В трактовке конкуренции, представленной Й. Шумпетером, особая роль отводится нововведениям, открывающим новые возможности, как для продавцов, так и для покупателей. Следовательно, под конкуренцией Й. Шумпетер подразумевал изменение рынка под влиянием новых технологий, инновационных разработок и модернизированных бизнес-процессов. Данная трактовка указывает на то, что конкуренцию можно рассматривать не только как способ достижения рыночного равновесия, но и как фактор инновационного и экономического развития [1].

С точки зрения закона, конкуренция — это соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [10].

Козырская И. Е. пишет: «Под конкуренцией следует понимать процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества при реализации продукции, а также соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара (услуги) за покупателя.» [5.]

Можно заключить, что все вышеизложенные определения несут в себе один общий смысл. Таким образом, в разрезе тематики данного исследования под конкуренцией следует понимать соперничество между строительными предприятиями за долю рынка, клиентов и ограниченные ресурсы, другими словами, за наилучшие условия, методы ведения предпринимательской деятельности с целью повышения эффективности, рентабельности продукта строительного предприятия на основе развития адекватных вызовов среды конкурентных преимуществ. В результате конкуренции между хозяйствующими субъектами формируются причины для совершенствования продукции и модернизации производственного процесса, внедрения достижений научно-технического прогресса и повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Существует множество различных классификаций конкуренции, но чаще всего конкуренцию подразделяют на два вида — это ценовая и неценовая конкуренция. Ценовая конкуренция пред-

полагает снижение цен на определенную продукцию за счет сокращения издержек, без ухудшения качественных характеристик.

Для предприятий строительной отрасли ценовая конкуренция выражается в снижении цен на строительную продукцию в ответ на действия конкурентов. Методы ценовой конкуренции применяются в случаях, когда предприятия вынуждены противостоять более крупным производителям, снижение цен позволяет им привлечь клиентов и закрепить свою позицию на рынке. Также к методам ценовой конкуренции прибегают новые, только вошедшие на рынок предприятия с целью привлечь потенциальную целевую аудиторию. Важно отметить, что ценовая конкуренция имеет значительный недостаток, ведь при снижении цен снижается и прибыль, что негативно сказывается на темпах роста и развития предприятия.

Неценовая конкуренция включает в себя методы конкурентной борьбы, основанные на повышении качества продукции и технологии производства [3].

Можно сделать вывод, что неценовая конкуренция является более эффективной как для производителей, так и для потребителей, так как подразумевает интенсивный рост качества и потребительской ценности продукции.

Неценовая конкуренция в строительной отрасли характеризуется созданием усовершенствованных качественных характеристик строительной продукции и повышением качества оказываемых услуг. В основе неценовой конкуренции лежит идея создания конкурентного преимущества продукции, которое позволит выделиться на фоне аналогичной продукции, про-

изводимой конкурентами. Большинство предприятий ориентированы на создание конкурентной стратегии, отвечающей критериям неценовой конкуренции, т.к. она способствует повышению эффективности деятельности в целом и открывает новые возможности для развития потенциала предприятия.

Еще одна немаловажная классификация подразделяет конкуренцию на совершенную и несовершенную.

При совершенной конкуренции на рынке существует множество рыночных субъектов, осуществляющих свою деятельность на равных условиях и занимающих незначительную долю в отрасли. Совершенная конкуренция характеризуется отсутствием барьеров входа на рынок; производством производителями однородной, идентичной продукции, ничем не отличающейся от продукции конкурентов; отсутствием контроля над ценой и свободным доступом ко всей необходимой информации. Данный вид конкуренции можно считать недостижимой, идеальной моделью рыночной экономики, к которой нужно постоянно стремиться, несовершенный тип конкуренции чаще встречается на практике.

Если хотя бы один из признаков совершенной конкуренции не соблюдается, то речь идет о несовершенной конкуренции. Этот вид конкуренции определяется следующими признаками: способность производителей контролировать и устанавливать цены на продукцию; наличие барьеров входа на рынок. Существует несколько типов несовершенной конкуренции, которые представлены в таблице 1 [14].

Таблица 1

Типы несовершенной конкуренции и их признаки

Признаки	Монополия	Монополистическая конкуренция	Олигополия
1.Количество рыночных субъектов, производящих продукцию	Одна фирма	Большое количество мелких фирм	Несколько фирм
2. Дифференциация продукции	Уникальная продукция без заменителей	Дифференцированная продукция	Стандартизированная или дифференцированная продукция
3. Наличие возможности контроля цен	Значительный контроль цен одной фирмой	Ограниченный контроль	Контроль цен ограничен взаимозависимостью фирм-производителей
4. Наличие барьеров входа на рынок	Практически непреодолимые барьеры входа	Относительно легкий вход на рынок, возможно наличие минимальных барьеров	Существуют значительные барьеры.

Предприятия строительной отрасли чаще всего функционируют в условиях олигополистической структуры рынка, когда на рынке существует несколько крупных строительных предприятий. Это связано с наличием значительных барьеров для входа на рынок строительства, к ним относят:

Во-первых, это экономические барьеры, связанные с высокими издержками. Для осуществления строительной деятельности необходимы услуги консалтинговых фирм, осуществление взносов в СРО, а также страхование ответственности, все это составляет значительную долю расходов компании. Также стоит учитывать то, что строительное производство является материалоемким, т.е. осуществление строительных работ сопряжено с высокой долей затрат на приобретение сырья и материалов [11].

Во-вторых, наличие уже существующих крупных компаний, которые уже сформировали положительный имидж и репутацию среди заказчиков. В таких условиях мелкие фирмы не способны конкурировать с более крупными игроками, т.к. крупные строительные предприятия имеют больше финансовых и материальных ресурсов для разработки и внедрения мероприятий, обеспечивающих стабильно высокий уровень конкурентоспособности.

В-третьих, высокая степень риска, которая объясняется сложностью строительного производства. Существует множество различных рисков, сопровождающих строительный процесс, а именно: экономические, управленческие, социальные, технологические и др. риски. Таким образом, для предотвращения наступления рискованных ситуаций предприятиям важно повысить эффективность процесса управления рисками и усовершенствовать уровень организационно-технического производства.

В-четвертых, нестабильный спрос на строительную продукцию, который объясняется особенностями строительной продукции, а именно высокой стоимостью и высокой продолжительностью жизненного цикла, которая способствует появлению конкуренции со стороны вторичного рынка недвижимости. Для преодоления этого барьера нужно регулярно проводить анализ конъюнктуры рынка и произвести сегментацию потенциальных потребителей по различным критериям (по социальному уровню; территориальной принадлежности; демографическим критериям и т.п.)

Строительная отрасль имеет значительные барьеры входа, поэтому конкурентоспособность

является одним из ключевых факторов успешной деятельности и динамичного развития предприятий.

Понятие конкурентоспособности тесно связано с понятием конкуренции и имеет достаточно большое количество определений. В научной литературе можно встретить множество различных интерпретаций данного понятия, но их смысл остается единым.

В экономической науке существует несколько современных подходов к пониманию сущности конкурентоспособности предприятия [4].

1. При первом подходе конкурентоспособность субъектов предпринимательства определяется общими показателями производственного и кадрового потенциала предприятия. Данный подход дает общее определение конкурентоспособности и не учитывает множество других важных характеристик и свойств конкурентоспособности.

2. Второй подход построен на тесной взаимосвязи конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции. Конкурентоспособность предприятия определяется качественными и ценовыми характеристиками выпускаемой продукции.

3. Третий подход основан на определении конкурентоспособности как эффективности предпринимательской деятельности, конкурентоспособность определяется способностью получать и приумножать прибыль. Согласно данному подходу, конкурентоспособность определяется финансовым результатом деятельности и ростом капитализации предприятия.

В современной литературе представлено множество определений «конкурентоспособности», но большинство представителей научного сообщества определяют конкурентоспособность как способность товара, услуги или хозяйствующего субъекта противостоять конкурентам и таким образом закреплять свою позицию на рынке. Итак, под конкурентоспособностью следует понимать способность товара, услуги или хозяйствующего субъекта противостоять конкурентам с помощью формирования конкурентных преимуществ и тем самым закреплять свою позицию на рынке.

К основным признакам конкурентоспособности относятся:

1. Конкурентоспособность проявляется в конкурентной среде;

2. Конкурентоспособность является важным условием эффективной деятельности любого экономического субъекта;

3. Для поддержания стабильно высокого уровня конкурентоспособности необходимо адаптироваться под постоянно меняющиеся условия внешней среды;

4. Понятие «конкурентоспособность» применимо как к субъекту рыночных отношений, так и к объекту;

Нигаи Е. А. в статье «Обоснование системного подхода к управлению конкурентоспособностью объектов на микро-, мезо- и макроуровне» [9] исследует многоуровневый характер конкурентоспособности.

На микроуровне субъектом конкурентной борьбы выступает продукция и услуги. Конкурентоспособность оценивается с точки зрения качества производимой продукции и оказываемых

услуг, а именно их качественные характеристики и способность удовлетворять потребность потребителей.

Субъектами конкурентной борьбы на мезоуровне являются предприятия, т.е. оценка конкурентоспособности осуществляется в отношении отдельно взятых предприятий. Оцениваются факторы, характеризующие производственный процесс в целом и уровень квалификации работников.

Макроуровень предполагает оценку конкурентоспособности экономик отдельных стран. Анализируются факторы, влияющие на производственный и инвестиционный потенциал различных стран, и другие факторы, способствующие формированию долгосрочного преимущества перед другими государствами.

Вертикальная структура уровней конкурентоспособности представлена на рис. 1 [9].

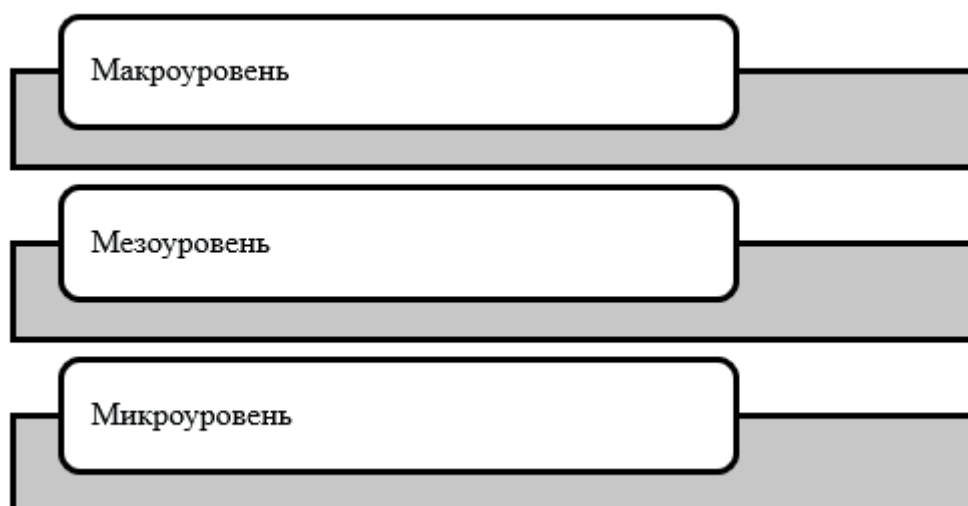


Рис. 1. Вертикальная структура уровней конкурентоспособности

Заключение

Конкуренция является сложным процессом, требующим разработки системы комплексных мероприятий по повышению конкурентоспособности рыночных субъектов. Конкуренция выступает основой для развития субъектов предпринимательства, т.к. в ходе конкурентной борьбы на первое место ставится задача удовлетворения желаний и предпочтений потребителей, в результате повышается качество продукции и обслуживания, автоматизируется процесс производства и расширяется ассортимент выпускаемой продукции.

В результате исследования аспектов, составляющие конкурентоспособность строительного предприятия и строительной продукции можно

сказать, что речь идет о субъектах мезоуровня и микроуровня.

Основное отличие конкурентоспособности предприятия от конкурентоспособности продукции заключается в использовании разных параметров оценки конкурентоспособности, однако стоит помнить, что конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции являются взаимосвязанными понятиями, и для улучшения показателей эффективности и конкурентоспособности рассматривать их нужно в комплексе.

Особенности строительной отрасли обуславливают особо острые требования к наличию конкурентных преимуществ у строительного пред-

приятия при постоянном росте интенсивности, сложности, многофакторности влияний, расширении задач управления строительным предприятием.

Строительные предприятия должны постоянно развиваться в условиях роста издержек в направлении соответствия требованиям нормативно-правовым, требованиям качества, внедрения новейших технологий, инноваций, требованиям устойчивого развития. В условиях инфляции, санкционного давления, снижения спроса. Да, в таких условиях важна роль поддержки государства этой важнейшей фондообразующей отрасли экономики. И мы видим, что это происходит.

Но и сами предприятия, прежде всего их руководители, структуры управления, должны по-

стоянно повышать уровень своей квалификации, овладевать и внедрять все более эффективные методы повышения конкурентоспособности опережающими темпами относительно тенденций среды.

Конкурентные преимущества предприятия, это результат реализации соответствующих компетенций его руководства и исполнения. Организация опережающего обучения, повышения квалификации управляющих кадров в строительстве на основе программ, адекватных, эффективных для решения задач современных и, главное, будущих требований, тенденций развития условий общественно-экономической системы могла бы стать ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности строительных предприятий и отрасли в целом.

Список источников

1. Абдразаков Р. И. Факторы, влияющие на конкурентоспособность строительной продукции / Р. И. Абдразаков // УЭКС. — 2017. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayushchie-na-konkurentosposobnost-stroitelnoy-produktsii> (дата обращения: 10.12.2024).
2. Астафьев С. А. Технологии финансирования строительных проектов в России и КНР: сравнительный анализ / С. А. Астафьев, В. А. Русановский. — DOI 10.17150/2587-7445.2023.7(2).169-180. — EDN OGAIDY // Российско-китайские исследования. — 2023. — Т. 7, № 2. — С. 169–180.
3. Валеева Р. С. Формы и методы конкурентной борьбы на совершенных и несовершенных рынках / Р. С. Валеева. — Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2021. — С. 685–688.
4. Кирьяков Е. А. Оценка рентабельности капитала организации строительной отрасли / Е. А. Кирьяков // Вектор экономики. — 2020. — № 5. — С. 99–102.
5. Козырская И. Е. Конкуренция компаний: приемы и подходы при оценке конкурентных преимуществ / И. Е. Козырская // Baikal Research Journal. — 2015. — Т. 6, № 5. — DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(5).6.
6. Кубасова Т. И. Формирование российского рынка жилищного строительства на основе принципов устойчивого развития в условиях деглобализации / Т. И. Кубасова, Н. Г. Новикова. — DOI 10.17150/2500-2759.2023.33(4).695-7023. — EDN BZLJFO // Известия Байкальского государственного университета. — 2023. — Т. 33, № 4. — С. 695–702.
7. Маршалл А. Принципы экономической науки. / А. Маршалл — Москва: Прогресс — 1993. — 350 с.
8. Медведев Г. А. Конкуренция: сущность, методы, стратегии. — Москва.: Дашков и К, 2005–71 с.
9. Нигай Е. А. Обоснование системного подхода к управлению конкурентоспособностью объектов на микро-, мезо- и макроуровне / Е. А. Нигай, И. В. Попова // АНИ: экономика и управление. — 2019. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-sistemnogo-podhoda-k-upravleniyu-konkurentosposobnostyu-obektov-na-mikro-mezo-i-makrourovne> (дата обращения: 01.12.2024).
10. О защите конкуренции: Федер. закон РФ от 08 июля 2006 г. № 135-ФЗ (ред. 27 декабря 2019 г.) // СПС «КонсультантПлюс».
11. Павлов А. С. Экономика строительства в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / А. С. Павлов. — Москва: Юрайт, 2023. — 416 с.
12. Светник Т. В. Стратегические возможности и стратегии организаций-застройщиков в условиях проектного финансирования / Т. В. Светник, Е. В. Федюкович. — DOI 10.17150/2500-2759.2022.32(1).89-102. — EDN BVJAPL // Известия Байкальского государственного университета.

- ственного университета. — 2022. — Т. 32, № 1. — С. 89–102.
13. Торгашина И. Г. Жилищное строительство в период кризиса / И. Г. Торгашина // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2015. — Т. 6, № 2. — URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=20029>. — DOI: 10.17150/2072-0904.2015.6(2).17.
14. Энциклопедия экономиста. — URL: <https://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/konkurenciya.html> (дата обращения: 06.12.2024).

References

1. Abdrazakov, R. I. Factors Affecting the Competitiveness of Construction Products / R. I. Abdrazakov // UExS. — 2017. — No. 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factoryvliyayushchie-na-konkurentosposobnost-stroitelnoy-produktsii> (accessed: 10.12.2024).
2. Astafyev S. A. Technologies of financing construction projects in Russia and China: a comparative analysis / S. A. Astafyev, V. A. Rusanovsky. — DOI 10.17150/2587-7445.2023.7(2).169–180. — EDN OGAIDY // Russian-Chinese studies. — 2023. — Vol. 7, No. 2. — Pp. 169–180.
3. Valeeva R. S. Forms and Methods of Competition in Perfect and Imperfect Markets / R. S. Valeeva. — Ufa: Ufa State Aviation Technical University, 2021. — Pp. 685–688.
4. Kiryakov E. A. Evaluation of the Profitability of Capital in the Construction Industry / E. A. Kiryakov // Vector of Economics. — 2020. — No. 5. — Pp. 99–102.
5. Kozyrskaya, I. E. Company Competition: Methods and Approaches for Assessing Competitive Advantages / I. E. Kozyrskaya // Baikal Research Journal. — 2015. — Vol. 6, No. 5. — DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(5).6.
6. Kubasova, T. I. Formation of the Russian Housing Construction Market Based on the Principles of Sustainable Development in the Context of Deglobalization / T. I. Kubasova, N. G. Novikova. — DOI 10.17150/2500-2759.2023.33(4).695–7023. — EDN BZLJFO // Izvestiya of Baikal State University. — 2023. — Vol. 33, No. 4. — Pp. 695–702.
7. Marshall, A. Principles of Economics. / A. Marshall — Moscow: Progress — 1993. — 350 p.
8. Medvedev, G. A. Competition: Essence, Methods, and Strategies. — Moscow.: Dashkov and K, 2005–71 p.
9. Nigay, E. A. Justification of a Systemic Approach to Managing the Competitiveness of Objects at the Micro-, Meso-, and Macrolevel / E. A. Nigay, I. V. Popova // ANI: Economics and Management. — 2019. — No. 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-sistemnogo-podkhoda-k-upravleniyu-konkurentosposobnostyu-obektov-na-mikro-mezo-i-makrourovne> (accessed: 01.12.2024).
10. On Protection of Competition: Federal Law. Law of the Russian Federation No. 135-FZ dated July 8, 2006 (as amended on December 27, 2019) // SPS ConsultantPlus.
11. Pavlov, A. S. Construction Economics in 2 Parts. Part 2: Textbook and Practicum for Universities / A. S. Pavlov. Moscow: Yurayt, 2023. 416 p.
12. Svetnik T. V. Strategic Opportunities and Strategies of Developer Organizations in the Context of Project Financing / T. V. Svetnik, E. V. Fedyukovich. — DOI 10.17150/2500-2759.2022.32(1).89–102. — EDN BVJAPL // Izvestiya of Baikal State University. — 2022. — Vol. 32, No. 1. — Pp. 89–102.
13. Torgashina I. G. Housing construction during the crisis / I. G. Torgashina // Proceedings of the Irkutsk State Economic Academy (Baikal State University of Economics and Law). — 2015. — Vol. 6, No. 2. — URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=20029>. — DOI: 10.17150/2072-0904.2015.6(2).17.
14. Encyclopedia of the Economist. — URL: <https://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/konkurenciya.html> (accessed: 06.12.2024).

Информация об авторах:

Э. В. БАТОЕВА — кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономики строительства и управления недвижимостью

Information about the authors:

E. V. BATOEVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of Construction and Real Estate Management

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Палисат Ильясовна Бостанова¹, Карина Хасайновна
Ильясова², Хеди Солт-Ахмадовна Улубаева³*

¹ Северо-Кавказская государственная академия

² Чеченский государственный педагогический университет

³ Чеченский государственный университет

Аннотация. В эпоху бурного развития цифровых технологий в деловой среде кардинально меняются требования к управлению человеческими ресурсами, так как именно эти ресурсы, как один из важных факторов производства, приводят в действие все остальные факторы. Актуальность проблемы обусловлена потребностью приведения кадровой стратегии в соответствие с новыми технологическими и организационными реалиями, связанными с внедрением цифровых инструментов, автоматизацией рабочих процессов и распространением гибких форм трудоустройства.

В рамках данной статьи рассмотрены современные стратегии управления персоналом в условиях цифровой трансформации предприятий и выделены основные тенденции, обеспечивающие продуктивную работу с человеческим капиталом в новых обстоятельствах. Методологической основой исследования является системный и интегративный подход, включающий анализ научных публикаций, нормативно-правовых актов и практического опыта российских и зарубежных компаний.

Особое внимание уделено таким современным методам, как agile-менеджмент, использование цифровой аналитики в HR (HR-анализ), управление распределенными командами и развитие цифровой грамотности сотрудников. В результате исследования определены ключевые факторы успешной цифровизации HR-процессов и потенциальные риски трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление персоналом, человеческий капитал, HR-аналитика, agile-менеджмент, цифровая грамотность

Для цитирования: Бостанова П. И., Ильясова К. Х., Улубаева Х. С.-А. Современные подходы к управлению персоналом в условиях цифровой трансформации организаций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 6. Т. 9. С. 34–40; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.004>

Original article

Economics and management of enterprises and industries
MODERN APPROACHES TO PERSONNEL
MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

Palisat I. Bostanova¹, Karina Kh. Ilyasova²,
Khedi S.-A. Ulubayeva³
¹ North Caucasus State Academy
² Chechen State Pedagogical University
³ Chechen State University

Abstract. The era of rapid digital technology development has fundamentally changed human resource management requirements, as HR serves as a key production factor driving all others. The study's relevance stems from the need to align HR strategies with new technological and organizational realities involving digital tools, workflow automation, and flexible employment models.

This article examines modern personnel management strategies during corporate digital transformation, identifying key trends for effective human capital management. The methodological framework combines systematic and integrative approaches, analyzing scientific publications, regulations, and practical experiences from Russian and international companies.

The research focuses on contemporary methods including agile management, HR analytics, distributed team management, and digital literacy development. The transformation of HR departments from support functions to strategic business partners receives particular attention.

The study identifies success factors for HR digitalization and potential transformation risks, concluding that a comprehensive approach is essential—encompassing organizational culture changes, digital upskilling, and management model rethinking.

Keywords: digital transformation, human resource management, human capital, HR analytics, agile management, digital literacy

For citation: Bostanova P. I., Ilyasova K. Kh., Ulubayeva Kh. S.-A. Modern approaches to personnel management in the context of digital transformation of organizations // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 34–40 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.004>

© Бостанова П. И., Ильясова К. Х., Улубаева Х. С.-А., 2025

Введение. Современное общество претерпевает стремительную цифровую эволюцию, которая проникает во все области жизни и деятельности человека — от повседневности до сложных систем управления и производства. Внедрение цифровых технологий в организациях ведет не только к технологическим инновациям, но и к преобразованиям внутренних процессов, включая управление человеческими ресурсами. В условиях непрерывных перемен, нестабильной внешней среды, возникновения новых профессий и форм занятости, эффективное управление персоналом приобретает первостепенное значение. Сотрудники становятся не просто частью производственной цепочки, а ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность и устойчивость организаций.

Специфика цифровой экономики предъявляет новые требования к управлению персоналом. В связи с этим, традиционные модели управления персоналом теряют свою актуальность, уступая место современным подходам, основанным на использовании цифровых технологий,

аналитических инструментов и гибких методов управления.

Цифровая трансформация затрагивает все ключевые функции управления персоналом: подбор и адаптацию, обучение и развитие, оценку и мотивацию, удержание, формирование корпоративной культуры. Например, процессы подбора персонала все чаще автоматизируются с использованием искусственного интеллекта и машинного обучения, системы дистанционного обучения и платформы для повышения квалификации становятся основой развития персонала, а HR-аналитика позволяет принимать управленческие решения на основе данных. В HR-службах появляются новые роли — специалисты по аналитике персонала, цифровые преобразователи, фасилитаторы изменений.

В дополнение к технологическим изменениям, цифровая трансформация влияет и на социокультурный аспект управления. Меняется поведение сотрудников, их ожидания от работодателя, модели коммуникации и взаимодействия внутри коллектива. Работники стремятся к большей независимости, гибкости в работе,

возможности самореализации и развития. Это требует от организаций не только внедрения цифровых решений, но и изменения философии управления — перехода от контроля к доверию, от иерархии к горизонтальным структурам, от формальных процедур к индивидуальному подходу.

Несмотря на активное распространение цифровых решений, многие компании испытывают сложности в процессе преобразования HR-функции. Главными препятствиями становятся недостаточная цифровая подготовленность, неприятие инноваций сотрудниками, дефицит знаний и умений у HR-менеджеров, отсутствие продуманной стратегии и ясного представления о целях цифровой трансформации. Эти вопросы требуют тщательного изучения и разработки действенных мер.

В научной среде и практике все больше внимания уделяется изучению цифровых технологий в области управления кадрами, однако отмечается разрозненность подходов и нехватка обобщения существующего опыта. Кроме того, важной задачей является оценка результативности внедрения цифровых HR-инструментов и их воздействия на показатели деятельности компании.

В связи с этим, данная статья посвящена всестороннему изучению современных подходов к управлению персоналом в эпоху цифровой трансформации. Основное внимание уделяется определению ключевых трендов, инструментов и практик, способствующих повышению эффективности HR-деятельности в новых условиях. Также рассмотрены проблемы, с которыми сталкиваются компании в процессе цифровых изменений, и предложены возможные способы решения этих проблем.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью адаптации систем управления персоналом к реалиям цифровой экономики, что требует переосмысления как теоретических основ, так и практических решений в HR-сфере. Анализ современных подходов позволяет не только углубить научное понимание трансформации управления персоналом, но и предоставить практические рекомендации для компаний, стремящихся к стабильному развитию в цифровом мире.

Материалы и методы

Работа базируется на комплексном подходе, сочетающем теоретический обзор,

эмпирические данные и элементы анализа конкретных ситуаций. Методологической основой послужили системный, интегративный и сравнительно-аналитический методы, позволяющие рассматривать цифровую трансформацию управления человеческими ресурсами как многогранный процесс, охватывающий как технологические, так и организационные и культурные аспекты.

В теоретической части исследования был проведен обзор научных публикаций как российских, так и зарубежных ученых, посвященных вопросам цифровизации HR-сферы, трансформации моделей управления, развития цифровых компетенций и формирования организационной культуры в цифровой среде.

Эмпирическую базу исследования составили открытые данные, предоставленные ведущими международными консалтинговыми компаниями, такими как McKinsey & Company, Deloitte, PwC, KPMG, Accenture, а также материалы аналитических центров (CIPD, Gartner, World Economic Forum). Особое внимание уделялось аналитическим отчетам, охватывающим период с 2020 по 2024 год и посвященным вопросам цифровизации HR-процессов, анализу текущего состояния рынка труда, а также вызовам и тенденциям, наблюдаемым в управлении кадрами.

Для подтверждения сформулированных выводов и выявления актуальных трендов в управлении персоналом был использован метод анализа конкретных случаев. Были выбраны и изучены примеры внедрения цифровых технологий в HR-функции в крупных организациях, таких как Сбербанк, «Яндекс», «Ростелеком», а также в международных компаниях, включая Google, IBM, SAP и Unilever. Оценка включала анализ применяемых цифровых решений, изменений в структуре HR-отделов, методов управления персоналом, а также результатов, достигнутых после внедрения цифровых инструментов.

Кроме того, применялись методы контент-анализа для определения частоты и направленности ключевых понятий, связанных с цифровой трансформацией HR. Анализ базировался на публикациях в специализированных HR-изданиях, отраслевых блогах, а также на материалах вебинаров и интервью с HR-экспертами. Это позволило сформировать более объемное представление о текущем состоянии и перспекти-

вах развития практик управления персоналом в цифровой среде.

Для систематизации и интерпретации полученной информации применялся сравнительный анализ, позволивший сопоставить традиционные и современные, цифровые подходы к управлению персоналом и выделить их сильные и слабые стороны, а также области наиболее эффективного применения.

Таким образом, комбинация теоретических и практико-ориентированных методов обеспечила полноту и надежность исследования, а также позволила сформировать обоснованные выводы и разработать практические рекомендации для HR-специалистов и руководителей, стремящихся к эффективному управлению человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации.

Обсуждение и результаты

Трансформационные итоги, происходящие во внешней среде, демонстрируют значительное влияние цифровизации на ключевые аспекты управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами в организации называется HR-трансформацией, который подразумевает процесс радикальных изменений в функциях управления персоналом, направленный на адаптацию HR-функций к современным требованиям бизнеса. А в условиях цифровой эволюции HR-отделы становятся центрами аналитического анализа, инноваций и прогресса корпоративной культуры. Традиционные задачи, такие как учет рабочего времени, кадровое делопроизводство и оформление документов, постепенно автоматизируются посредством систем управления персоналом (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, 1C: ЗУП и прочие), освобождая ресурсы для стратегически важных задач.

В организациях наблюдается активное внедрение цифровых инструментов в процедуры рекрутинга. Использование чат-ботов, автоматизированных платформ и алгоритмов машинного обучения позволяет не только ускорить отбор сотрудников, но и повысить результативность за счет анализа психоэмоциональных и профессиональных качеств кандидатов. Так, компании Unilever и L'Oréal применяют системы искусственного интеллекта для анализа видеointервью и выявления гибких навыков соискателей.

Система онлайн-адаптации с использованием интерактивных платформ, геймификации и электронного обучения значительно повышает

вовлеченность новых членов команды. В сфере образования все большее распространение получают корпоративные цифровые академии, применение микрообучения, мобильных приложений и VR/AR-технологий. Это делает процесс непрерывного развития сотрудников более адаптивным и персонализированным.

Развитие HR-аналитики (People Analytics) стало одним из определяющих направлений цифровой трансформации. Организации внедряют системы обработки данных, которые позволяют принимать решения, опираясь на объективные показатели: ротацию кадров, вовлеченность сотрудников, эффективность групп, прогноз потребности в специалистах. Предприятия, активно использующие People Analytics, демонстрируют более высокие показатели работоспособности и приспособляемости к изменениям. С помощью HR-аналитики можно также спрогнозировать потребности в персонале — численность сотрудников, их навыки и профессиональные качества. В основе прогноза лежит оценка динамики численности персонала, а также коэффициенты движения рабочей силы, показатели текучести кадров, прогнозы роста бизнеса. В результате компании могут эффективно планировать наём и поддерживать необходимое количество работников.

Одним из важных показателей является оценка показателей эффективности использования трудовых ресурсов, который позволяет выявить сильные и слабые стороны работников и определить факторы, оказывающие влияние. HR-аналитика позволяет выявить основные причины текучести кадров. Для этого анализируют данные о причинах увольнения работников, времени их работы в компании, уровне удовлетворённости. Затем выявляют основные тренды и проблемы, способствующие снижению текучести кадров.

Управлять затратами на персонал. С помощью HR-аналитики можно оценить затраты на персонал и оптимизировать их. Для этого компании анализируют данные о зарплатах и соцпакете сотрудников и сравнивают их с данными конкурентов. На основании результатов компании создают программы вознаграждения работников.

Улучшать климат в компании. HR-аналитика помогает понять, что влияет на удовлетворённость сотрудников и общий климат в компании. Для этого проводят опросы, определяют проблемы и продумывают их решения.

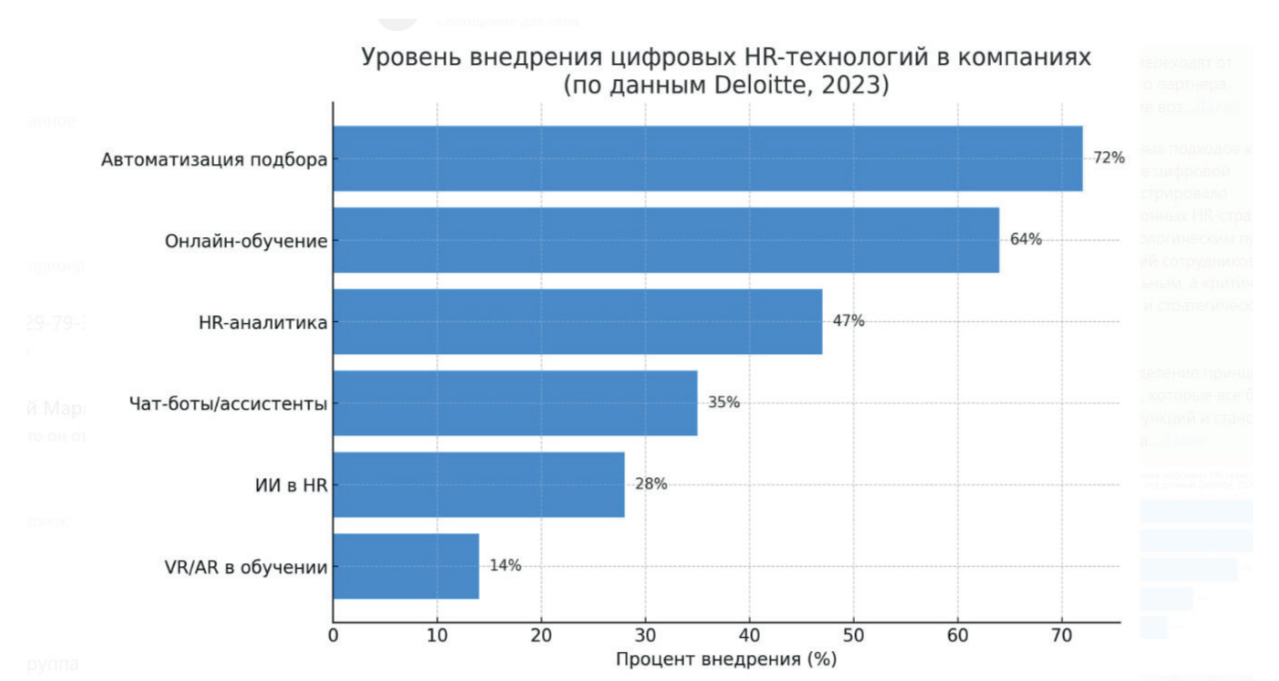


Рис. 1. Уровень внедрение цифровых HR-технологий в компаниях (по данным Deloitte, 2023)

Вывод

Изучение современных подходов к управлению человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации компаний демонстрирует необходимость радикальной переоценки традиционных HR-стратегий. В условиях динамичной среды, обусловленной технологическим прогрессом, новыми формами занятости и эволюцией ожиданий сотрудников, внедрение цифровых решений становится не просто желательным, а критически важным фактором для обеспечения устойчивости и стратегического роста любой компании.

В настоящее время перед HR-подразделениями стоят принципиально новые задачи, которые все больше отходят от роли исполнителя административных функций и становятся стратегическими бизнес-партнерами. Диджитализация предлагает HR-специалистам беспрецедентные возможности для повышения эффективности работы с персоналом, включая автоматизацию стандартных операций, использование аналитики для принятия обоснованных решений и персонализированные программы обучения и развития.

Важным аспектом трансформации является переход к гибкому и адаптивному управлению, основанному на принципах agile, проектного управления и вовлечения сотрудников в процесс принятия решений. Новейшие технологии позволяют создавать новые способы взаимодействия, формировать гибкие команды и создавать платформы для внутреннего обучения и обмена знаниями.

Практическое значение исследования заключается в том, что выявленные тенденции и примеры успешных реализаций могут служить основой для разработки стратегий цифровизации HR-процессов в различных организациях. Интеграция цифровых инструментов должна быть сбалансирована с эволюцией корпоративной культуры, развитием цифрового лидерства и инвестициями в развитие сотрудников.

В то же время исследование выявило ряд проблем, включая недостаточную «цифровую зрелость» HR-служб, дефицит квалифицированных кадров, сопротивление переменам и отсутствие четкой стратегии. Преодоление этих препятствий требует комплексного подхода, включающего обучение, изменение корпоративной культуры, активную внутреннюю коммуникацию и поддержку инноваций на уровне высшего руководства.

В перспективе исследование могут быть сосредоточены на анализе конкретных инструментов цифровизации HR-функций, оценке их влияния, а также разработке моделей цифрового лидерства и управления талантами в условиях неопределенности. Актуальным также является изучение этических аспектов цифровизации HR, включая защиту данных, соблюдение прав сотрудников и баланс между автоматизацией и человеческим фактором в управлении.

Таким образом, цифровая трансформация открывает перед HR новые горизонты и возможности, но требует продуманного и стратегического

го подхода, готовности к переменам и ориентации на долгосрочные результаты. Современные HR-практики должны базироваться не только

на технологиях, но и на ценностях, доверии и уважении к сотрудникам как главному активу любой организации в эпоху цифровых изменений.

Список источников

1. Байсангуров А. Ф., Арутюнова Н. Н., Байсангурова М. М. Анализ факторов демотивации, снижающих эффективность работы сотрудников // DigitalDiagnostics. 2021. Т. 2, № S2. С. 10–11.
2. Блинова М. Г. Новые подходы к обучению — ключевой элемент в управлении профессиональным развитием персонала и повышении конкурентоспособности современного предприятия // Устойчивое развитие России: вызовы, риски, стратегии: материалы XIX Междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2016. Т. 2. С. 439–442.
3. Букреева Е. А., Смирнова А. Р. Адаптация персонала: современные подходы к управлению человеческими ресурсами // Экономика, финансы и управление: актуальные вопросы теории и практики: сб. ст. X Междунар. науч.-практ. конф. Пенза: Наука и Просвещение, 2025. С. 34–37.
4. Коротких А. С. Исследование подходов мотивации и стимулирования персонала в системе управления на современном предприятии // Инновации в обществе: современные вызовы и перспективы: материалы IV Всерос. науч.-практ. студ. конф. Москва, 2025. С. 601–606.
5. Ловушки обучения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pmteam.ru/projects/308/>
6. Маликов Р. И., Исакова П. А., Карпеева В. Ю. Современные подходы к развитию системы управления персоналом: выбор методов и критериев оценки эффективности обучения персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8, № 4. С. 60–65. DOI: 10.12737/article_5d7b96f20afb18.57352212.
7. Романтеев П. В. Аналитический обзор методик оценки человеческого капитала // Экономика, предпринимательство и право. 2011. № 2. С. 25–37.
8. Соклакова И. В., Назаров С. П. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности государственных служащих, работников органов государственной власти и работников государственных корпораций // Вестник Академии управления и производства. 2025. № 1. С. 1041–1051.

References

1. Baysangurov, A. F., Arutyunova, N. N. and Baysangurova, M. M. (2021) 'Analiz faktorov demotivatsii, snizhayushchikh effektivnost raboty sotrudnikov' [Analysis of demotivation factors reducing employee efficiency], DigitalDiagnostics, vol. 2, no. S2, pp. 10–11.
2. Blinova, M. G. (2016) 'Novye podkhody k obucheniyu — klyuchevoi element v upravlenii professionalnym razvitiem personala i povyshenii konkurentosposobnosti sovremennogo predpriyatiya' [New approaches to training as a key element in managing professional development and enhancing enterprise competitiveness], in Ustoychivoye razvitiye Rossii: vyzovy, riski, strategii. Yekaterinburg: Gumanitarnyi universitet, vol. 2, pp. 439–442.
3. Bukreeva, E. A. and Smirnova, A. R. (2025) 'Adaptatsiya personala: sovremennye podkhody k upravleniyu chelovecheskimi resursami' [Personnel adaptation: modern approaches to human resource management], in Ekonomika, finansy i upravleniye: aktualnye voprosy teorii i praktiki. Penza: Nauka i Prosveshcheniye, pp. 34–37.
4. Korotkikh, A. S. (2025) 'Issledovanie podkhodov motivatsii i stimulirovaniya personala v sisteme upravleniya na sovremennom predpriyatii' [Study of motivation and incentive approaches in modern enterprise management systems], in Innovatsii v obshchestve: sovremennye vyzovy i perspektivy. Moscow: B. i., pp. 601–606.
5. Lovushki obucheniya [Learning pitfalls] [Online]. Available at: <http://www.pmteam.ru/projects/308/>
6. Malikov, R. I., Isakova, P. A. and Karpeeva, V. Yu. (2019) 'Sovremennye podkhody k razvitiyu sistemy upravleniya personala: vybor metodov i kriteriev otsenki effektivnosti obucheniya personala' [Modern approaches to personnel management development: selection of methods and criteria for evaluating training effectiveness], Upravleniye personalom i intellektualnymi

- resursami v Rossii, vol. 8, no. 4, pp. 60–65. DOI 10.12737/article_5d7b96f20afb18.57352212.
7. Romantev, P. V. (2011) ‘Analiticheskii obzor metodik otsenki chelovecheskogo kapitala’ [Analytical review of human capital assessment methods], *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, no. 2, pp. 25–37.
8. Soklakova, I. V. and Nazarov, S. P. (2025) ‘Sovershenstvovanie sistemy motivatsii trudovoi deyatelnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh, rabotnikov organov gosudarstvennoi vlasti i rabotnikov gosudarstvennykh korporatsii’ [Improving the motivation system for civil servants, government employees, and state corporation workers], *Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva*, no. 1, pp. 1041–1051.

Информация об авторах:

П. И. БОСТАНОВА — кандидат экономических наук, доцент, кафедра «Финансы и кредит»;
К. Х. ИЛЬЯСОВА — старший преподаватель кафедры экономики и управление в образовании;
Х. С.-А. УЛУБАЕВА — ассистент кафедры Государственного и муниципального управления.

Information about the authors:

P. I. BOSTANOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance and Credit;

K. KH. ILYASOVA — Senior Lecturer at the Department of Economics and Management in Education;

KH. S.-A. ULUBAYEVA — Assistant of the Department of State and Municipal Management.

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 37

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.005

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Раиса Шамсудиновна Дацаева¹, Адам Русланович Цугаев²
^{1,2} **ФГБОУ ВО «Грозненский государственный нефтяной
технический университет им. акад. М. Д. Миллионщикова»**
¹**t.datsaeva@gmail.com**

Аннотация. Нефтегазовая отрасль имеет некоторые специфические характеристики, отличающие ее от других отраслей материального производства. Специфика нефтегазовой отрасли позволяет различать общие и специфические риски. Применение динамических моделей управления позволяет предприятиям адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям, оптимизировать свои операции и предвидеть потенциальные риски до того, как они окажут заметное влияние на деятельность. Таким образом, комплексный и систематизированный подход к управлению рисками становится ключевым элементом стратегии любой ориентированной на успех организации. Управление рисками является ключевым элементом для обеспечения устойчивости и развития предприятий, а также для повышения качества принимаемых управленческих решений.

Ключевые слова: Риск, управление, стратегия, предприятия, анализ, финансы

Для цитирования: Дацаева Р. Ш., Цугаев А. Р. Оценка системы управления рисками на предприятиях нефтегазовой отрасли // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 41–49; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.005>

Original article

Economics and management of enterprises and industries ASSESSMENT OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM AT OIL AND GAS INDUSTRY ENTERPRISES

Raisa Sh. Datsayeva¹, Adam R. Tsugaev²
^{1,2} Grozny State Petroleum Technical University named
after Academician M. D. Millionshchikov
¹t.datsaeva@gmail.com

Abstract. The oil and gas industry has some specific characteristics that distinguish it from other branches of material production. The specifics of the oil and gas industry make it possible to distinguish between general and specific risks. The use of dynamic management models allows enterprises to adapt to changing external and internal conditions, optimize their operations, and anticipate potential risks before they have a noticeable impact on operations. Thus, an integrated and systematic approach to risk management becomes a key element of any success-oriented organization's strategy. Risk management is a key element for ensuring the sustainability and development of enterprises, as well as for improving the quality of management decisions.

Keywords: Risk, management, strategy, enterprises, analysis, finance.

For citation: Datsayeva R. Sh., Tsugaev A. R. Assessment of the risk management system at oil and gas industry enterprises // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 41–49 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.005>

Введение. Рассматриваемое предприятие ООО «Газпром трансгаз Грозный» — это крупная газотранспортная организация Чеченской Республики.

Как и множество других компаний, ООО «Газпром трансгаз Грозный» сталкивается с рисками в ходе своей производственной деятельности. Для снижения этих рисков компания активно использует систему управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК). Эта система позволяет анализировать разнообразные сценарии и события, которые могут повлиять на достижение стратегических целей организации.

Анализ управления рисками в ООО «Газпром трансгаз Грозный»

Система СУРиВК в ООО «Газпром трансгаз Грозный» разработана с учётом рекомендаций

и практик ведущих организаций по управлению рисками. Эта система предусматривает реализацию мер, обеспечивающих достижение стратегических, операционных, финансовых и соблюдения законодательства целей, что дает основание для разумной уверенности в успешности выполнения задач, поставленных перед компанией:

- 1. Стратегические цели.
- 2. Операционные цели.
- 3. Цели в области соответствия деятельности

Компании законодательным требованиям.

Организация и функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) осуществляются при соблюдении нижеперечисленных принципов (рисунок 1).

Системность
Комплексность
Соответствие
Достаточная уверенность
Адаптивность и развитие
Существенность и ресурсное обеспечение
Непрерывность
Взаимодействие и коллегиальность
Ответственность
Разделение обязанности
Оценка результатов
Структурированность и оперативность
Единая нормативная среда
Экономическая целесообразность

Рис. 1. Принципы организации и функционирования СУРиВК

Согласно годовому отчету предприятия ПАО «Газпром» можно выделить основные риски, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Основные факторы риска в деятельности ПАО «Газпром»

Стратегические и страновые риски	Риски таможенного, валютного и налогового регулирования	Финансовые риски
1	2	3
Риски, связанные с развитием мировой экономики	Риски изменения режима валютного регулирования и налогового законодательства в Российской Федерации	Риски изменения валютных курсов и темпов инфляции
Риски, связанные с деятельностью на европейском газовом рынке		
Политический риск	Риски, связанные с изменениями правил таможенного контроля и уплаты пошлин в Российской Федерации	Кредитные риски и риски обеспечения ликвидности
Риски, связанные с транзитом природного газа		
Риски государственного регулирования газовой отрасли в Российской Федерации		
Риски, связанные с развитием производства газа из нетрадиционных источников		

В организации ООО «Газпром трансгаз Грозный» с успехом функционирует принятый Комплексный план по развитию СУРиБК на кратко- и среднесрочный периоды, который определяет основные цели и функции системы управления рисками и внутреннего контроля.

Одним из главных направлений финансового анализа является исследование финансовых рисков. Если организация готова к появлению негативного события, то нужно минимальное время, чтобы прийти к правильному управленческому решению.

В нашей работе мы провели ранжирование рисков и обозначили показатели финансовой устойчивости предприятия.

Ранжирование заключается в обозначении рисков, которые характерны для данной компании по уровню значимости. В связи с чем мы использовали внешние источники информации: публикации в журналах по экономике, годовой отчет анализируемого предприятия и мнения экспертов. Ранжирование типичных рисков для ООО «Газпром трансгаз Грозный» представлено в таблице 2.

Таблица 2

**Ранжирование типичных рисков по уровню значимости
для ООО «Газпром трансгаз Грозный»**

№	Ранжирование типичных рисков по уровню значимости
1.	Ценовой риск
2.	Производственный риск
3.	Экологический риск
4.	Имущественный риск
5.	Логистический риск
6.	Информационный риск
7.	Кредитный риск
8.	Валютный риск
9.	Процентный риск
10.	Организационный риск
11.	Правовой риск
12.	Риск ликвидности
13.	Риск потери репутации
14.	Политический риск
15.	Риск чрезвычайной ситуации.

В ранжированном ряду наиболее значимым (опасным) по последствиям для компании ООО «Газпром трансгаз Грозный» является риск перестраховой защиты, а менее значимым (опасным) — валютный риск.

Следующим шагом оценки финансовых рисков ООО «Газпром трансгаз Грозный» является анализ финансовой устойчивости (таблица 3).

Таблица 3

**Показатели, характеризующие финансовую устойчивость
ООО «Газпром трансгаз Грозный» за 2024 г.**

№ п/п	Показатель	На начало периода	На конец периода	Изменение
1.	Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой автономии, независимости)	0,72	0,84	+0,12
2.	Коэффициент концентрации заемного капитала	0,28	0,16	-0,12
3.	Коэффициент финансовой зависимости (доля заемного капитала)	1,39	1,19	-0,2
4.	Коэффициент текущей задолженности	0,28	0,16	-0,12
5.	Коэффициент долгосрочной финансовой независимости (коэффициент устойчивого финансирования)	0,72	0,84	+0,12
6.	Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом (коэффициент платежеспособности)	2,53	5,27	+2,74
7.	Коэффициент финансового левериджа (финансового риска)	0,39	0,19	-0,2

После проведенного анализа можно сделать вывод, что ценовые, валютные, экологические, имущественные риски являются главными рисками, которым поддается исследуемая организация. Из представленных коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Газпром трансгаз Грозный» можно отметить, что финансовое состояние данного предприятия имеет ряд проблем.

В Обществе по состоянию на 31.12.2024 выявлено 5 операционных рисков, в том числе:

— возможная авария (инцидент) на линейной части магистрального газопровода с последующим воспламенением взрывоопасного облака;

— неисполнение договорных обязательств подрядными организациями, что может повлечь к срыву сроков сдачи объектов, дополнительным затратам на перестройку;

— возможный сбой в работе станции катодной защиты, что может уменьшить срок эксплуатации трубопровода;

— аварии и инциденты на опасном производственном объекте, которые могут повлечь за собой вред здоровью и жизни людей;

— несоблюдение одного или нескольких условий договора поставки газа одной из сторон, что может привести к ограничению снабжения газом потребителей.

Каждая организация уникальна и действует в рамках специфических для себя условий, что делает невозможным стандартизацию выявления рисков на всех предприятиях.

Что касается анализируемой организации, ООО «Газпром трансгаз Грозный» в 2024 году организовало мероприятия по развитию системы управления рисками и внутреннего контроля. Главные пути развития системы управления рисками и окончательные результаты представлены в следующей блок-схеме (таблица 4).

Таблица 4

Основные пути развития системы управления рисками и внутреннего контроля в ООО «Газпром трансгаз Грозный»

Основные направления развития СУРиБК	Основные результаты
1. Совершенствование методологической базы СУРиБК. Обучение работников компании	Проведена актуализация локальных документов компании, регламентирующих процессы СУРиБК
2. Развитие инфраструктуры и процесса управления рисками и внутреннего контроля в компании	Поддерживается в актуальном состоянии Единый реестр рисков и контрольных процедур. Разработан ряд количественных моделей по оценке ключевых рисков компании
3. Внедрение и поддержание СВК	На постоянной основе ведется разработка, внедрение и унификация контрольных процедур в бизнес-процессах компании
4. Разработка и совершенствование информационных ресурсов для развития и поддержания СУРиБК	Введены в промышленную эксплуатацию информационные ресурсы «Управление рисками» и «Внутренний контроль»

Рекомендации

В основе управления рисками в любой организации лежит определение её склонности к риску. Риск-аппетит отражает уровень риска, с которым компания готова смириться, учитывая свои операционные и финансовые ресурсы. Этот термин можно определить как «степень риска, которую руководство компании готово принять в целях достижения стратегических задач».

Процессы управления рисками организации изложены в корпоративной политике СУРиБК и стандартах ОСУР.

Общеорганизационная система управления рисками представляет собой набор элементов, встроенных в различные бизнес-процессы.

В процессе управления рисками организация сталкивается с различными задачами, требующими оперативного решения. Оперативность в решении

таких вопросов является критически важной для эффективности риск-менеджмента. В этом контексте стоит особо выделить ключевые направления для усовершенствования механизмов защиты компании от возможных рисков.

Формирование эффективной системы риск-менеджмента в компании, такой как ООО «Газпром трансгаз Грозный», требует внимательного рассмотрения трех ключевых направлений:

1. Адаптация к изменениям внешней среды: Это направление фокусируется на разработке политики управления рисками, которая способна адаптироваться к динамично меняющимся условиям внешней среды. Это включает в себя мониторинг изменений в законодательстве, экономических условиях и технологических инновациях, что позволяет компании оперативно реагировать и вносить корректировки в свою стратегию управления рисками.

2. Инновационные технологии и цифровизация: Второе направление подчеркивает необходимость разработки и внедрения методологического обеспечения процессов управления рисками.

3. Подготовка и развитие персонала: Третье направление акцентирует внимание на повышении профессионального потенциала сотрудников в области управления рисками. Важно не только проводить регулярные тренинги и курсы повышения квалификации, но и создавать систему мотивации для сотрудников, стимулируя их к активному участию в процессах идентификации и минимизации рисков.

При реализации этих направлений важно также учитывать критерии сопоставления рисков, что позволяет обобщать и оценивать последствия возможных рисков для принятия оптимальных управленческих решений. Это включает в себя разработку четких параметров для оценки рисков, определение их приоритетности и потенциального воздействия на деятельность компании.

В целях совершенствования механизма управления рисками нефтегазовой отрасли перечислим основные мероприятия, минимизирующие риск образующие факторы (таблица 5)

Таблица 5

Основные мероприятия, минимизирующие риск образующие факторы

Фактор риска	Направления минимизации
Внешние	
Чрезмерный рост инфляции	Межведомственная координация с Министерством финансов РФ и Министерством экономического развития РФ по вопросам сдерживания инфляции
Негативное изменение мировых цен на энергоносители	Диверсификация рынков сбыта энергетических ресурсов и экспортируемых энергоресурсов
Высокая неоднозначность состояния законодательной базы	Создание в системе топливно- энергетического комплекса национальных и региональных центров
Недостаточный прирост разведанных запасов	Пересмотр лицензионного законодательства для стимулирования геологоразведки
Высокая неопределенность с состоянием нормативно-правовой базы	Четкая позиция государства по основным законодательным вопросам, куда входит разработка основных федеральных законов, разработка ведомственных правовых и нормативных актов
Низкая капитализация российских предприятий и связанное с этим обесценивание основных фондов предприятий и корпораций	Необходимо создать благоприятную экономическую и инвестиционную среду

Продолжение таблицы 5

Внутренние	
Недостаточная степень технической перевооруженности мощностей по добыче и переработке ресурсов	Коренное обновление производственно-технологической базы топливно-энергетического комплекса
Информационная закрытость ТЭК	Организациям и гражданам необходимо иметь доступ к информации о деятельности соответствующего министерства; для обеспечения данного доступа необходима реализация мер
Отсутствие эффективной системы стратегического управления ТЭК	Развитие системы стратегического планирования функционирования топливно-энергетического комплекса
Увеличение внутренних цен на энергоносители	Организация свободного рынка энергоресурсов с прозрачным ценообразованием, внедрение мероприятий по энергосбережению

Риск является неизбежным следствием любой деловой активности. Однако, если организация изучит свою толерантность к риску, негативные последствия можно предсказать и повысить вероятность успеха своей деловой активности.

Вывод

В ООО «Газпром трансгаз Грозный» в 2024 году был проведен ряд мероприятий по совершенствованию СУРиВС, результаты которых представлены в таблице 5. На наш взгляд, для решения проблем, с которыми сталкивается ООО «Газпром трансгаз Грозный» в своей деятельности по управлению рисками, необходимо определить основные мероприятия по совершенствованию СУРиВК.

Предприятие ООО «Газпром трансгаз Грозный» принимает соответствующие меры для обеспечения гарантии в достижении целей, которые поставлены перед организацией органами управления, так как деятельность данной организации подвержена воздействию различных рисков. В организации ООО «Газпром трансгаз Грозный» действует эффективная система управления рисками,

помогающая оценить обстоятельства и события, которые влияют на достижение поставленных перед компанией целей.

Каждое предприятие индивидуально, потому что действует и развивается при конкретных условиях, характерных для данной организации. По этой причине нет возможности выявить конкретные риски для каждого предприятия.

Деятельность любого хозяйствующего субъекта сопровождается рисками. Поэтому предприятиям необходимо выбрать правильную стратегию управления рисками и разработать комплекс мероприятий по предотвращению и минимизации рискованных ситуаций.

6–7 июля 2023 года прошел первый бизнес-форум «РискТЭК. Непрерывность бизнеса и управление рисками как часть технологической устойчивости компаний ТЭК: адаптация к новым условиям», где были рассмотрены вопросы достижения технологического суверенитета и управления непрерывностью деятельности у всех компаний.

Список источников

1. Александрова, О. Б. Разработка метода исследования интегрированных организаций / О. Б. Александрова, Е. С. Ивлева, Н. С. Шашина // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития. — 2017. — № 6. — С. 195–208.
2. Асаул, А. Н. Теория и практика принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве: учебное пособие / А. Н. Асаул; под ред. В. П. Грахов, О. С. Коваль, Е. И. Рыбнов. — Санкт-Петербург: АНО «ИПЭВ», 2017. — 304 с. — Текст: непосредственный.

3. Бадалова, А. Г. Реализация системности в промышленном риск-менеджменте / А. Г. Бадалова, В. С. Канхва // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. — 2017. — № 2(368). — С. 30–34.
4. Вохминцев, В. В. О проблеме баланса между инновациями и риск-менеджментом в промышленных организациях / В. В. Вохминцев // European Social Science Journal. — 2017. — № 5. — С. 29–36.
5. Головкова, М. Г. Риски реализации инновационных проектов на предприятиях ВТОЭ / М. Г. Головкова, Н. В. Лашманова // Инновации. — 2016. — № 6. — С. 119–123.
6. Гребенникова, В. А. Методы идентификации, оценки и ранжирования финансовых рисков в нефтяной отрасли: учебное пособие / В. А. Гребенникова, П. В. Баранова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 107 с. — Текст: непосредственный.
7. Давыдова, Т. В. Особенности управления риском в проектном менеджменте / Т. В. Давыдова // Наука Красноярья. — 2018. — № 2. — С. 86–90.
8. Делахов, Д. А. Риск-менеджмент в предпринимательской деятельности / Д. А. Делахов, Н. Д. Каратаев // Дискуссия. — 2017. — № 5. — С. 31–34.
9. Казарян, М. О. Риски и возможные последствия прекращения торгово-экономического сотрудничества предприятий России / М. О. Казарян, А. Ю. Кнобель // Российское предпринимательство. — 2019. — № 17. — С. 155–166.
10. Короткий, А. А. Риск-ориентированный подход для промышленных предприятий / А. А. Короткий, М. А. Журавлева // Безопасность жизнедеятельности. — 2016. — № 5. — С. 8–13.
11. Короткий, А. А. Риск-ориентированный подход к организации надзорной деятельности в области промышленной безопасности / А. А. Короткий // Безопасность труда в промышленности. — 2017. — № 2. — С. 58–63.
12. Кудрявцев, А. А. Введение в количественный риск-менеджмент / А. А. Кудрявцев, А. В. Радионов // Актуарий. — 2018. — № 1(6). — С. 76.
13. Лисанов, М. В. Риск-ориентированный подход в регулировании промышленной безопасности / М. В. Лисанов, А. А. Агапов // Безопасность труда в промышленности. — 2016. — № 4. — С. 80–85.
14. Лукин, А. Г. Риски и государственное финансовое управление: учебное пособие / А. Г. Лукин. — Санкт-Петербург: АНО «ИПЭВ», 2016. — 8 с. — Текст: непосредственный.

References

1. Alexandrova, O. B. Development of a research method for integrated organizations / O. B. Alexandrova, E. S. Ivleva, N. S. Shashina // Modern management and economics: problems and prospects of development. 2017. No. 6. pp. 195–208.
2. Asaul, A. N. Theory and practice of making and implementing managerial decisions in entrepreneurship: a textbook / A. N. Asaul; edited by V. P. Grakhov, O. S. Koval, E. I. Rybnov. — St. Petersburg: ANO "IPEV", 2017. — 304 p. — Text: direct.
3. Badalova, A. G. Implementation of consistency in industrial risk management / A. G. Badalova, V. S. Kankhva // News of higher educational institutions. Technology of the textile industry. — 2017. — № 2(368). — Pp. 30–34.
4. Vokhmintsev, V. V. On the problem of the balance between innovation and risk management in industrial organizations / V. V. Vokhmintsev // European Social Science Journal. — 2017. — No. 5. — pp. 29–36.
5. Golovkova, M. G. The risks of implementing innovative projects at the VTE enterprises / M. G. Golovkova, N. V. Lashmanova // Innovation. — 2016. — No. 6. — pp. 119–123.
6. Grebennikova, V. A. Methods of identification, assessment and ranking of financial risks in the oil industry: a textbook / V. A. Grebennikova, P. V. Baranova. — Moscow: Yurait Publishing House, 2019. — 107 p. — Text: direct.
7. Davydova, T. V. Features of risk management in project management / T. V. Davydova // Science of Krasnoyarsk region. — 2018. — No. 2. — pp. 86–90.
8. Delakhov, D. A. Risk management in entrepreneurial activity / D. A. Delakhov, N. D. Karataev // Discussion. — 2017. — No. 5. — pp. 31–34.
9. Kazaryan, M. O. Risks and possible consequences of termination of trade and economic cooperation between Russian enterprises / M. O. Kazaryan, A. Yu. Knobel // Russian entrepreneurship. — 2019. — No. 17. — pp. 155–166.

10. Korotky, A. A. Risk-oriented approach for industrial enterprises / A. A. Korotky, M. A. Zhuravleva // Life safety. 2016. No. 5. pp. 8–13.
11. Korotky, A. A. A risk-oriented approach to the organization of supervisory activities in the field of industrial safety / A. A. Korotky // Occupational safety in industry. — 2017. — No. 2. — pp. 58–63.
12. Kudryavtsev, A. A. Introduction to quantitative risk management / A. A. Kudryavtsev, A. V. Radionov // Actuary. — 2018. — № 1(6). — P. 76.
13. Lisanov, M. V. Risk-oriented approach in industrial safety regulation / M. V. Lisanov, A. A. Agapov // Occupational safety in industry. 2016. No. 4. pp. 80–85.
14. Lukin, A. G. Risks and public financial management: a textbook / A. G. Lukin. — Saint Petersburg: ANO “IPEV”, 2016. — 8 p. — Text: direct.

Информация об авторах:

Р. Ш. ДАЦАЕВА — кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономика и управление на предприятии

А. Р. ЦУГАЕВ — аспирант, Региональная и отраслевая экономика

Information about the authors:

R. SH. DATSAYEVA — PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Enterprise Management

A. R. TSUGAEV — postgraduate student, Regional and Sectoral Economics

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 33.338.2

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.006

ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Сергей Викторович Коротков¹

¹ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический
университет»; ¹АО «Пигмент»,
Тамбов, Российская Федерация
¹Ksv_pln@krata.ru

Аннотация. Экономическая устойчивость предприятия определяется, в том числе, уровнем качества выпускаемой продукции. Для комплексной оценки уровня качества предлагается использовать комплексный показатель качества, учитывающий основные факторы, влияющие на качество, и позволяющий в рамках системы менеджмента качества проводить экспресс оценку качества продукции промышленного предприятия.

Ключевые слова: качество продукции, факторы, влияющие на качество, комплексный показатель качества, комплексная оценка качества, система менеджмента качества.

Для цитирования: Коротков С. В. Применение комплексного показателя для оценки и повышения качества продукции промышленного предприятия // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 50–56; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.006>

Original article

Economics and management of enterprises and industries APPLICATION OF A COMPLEX INDEX FOR ASSESSING AND IMPROVING THE QUALITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE PRODUCTS

Sergey V. Korotkov¹

¹Tambov State Technical University,
¹JSC “Pigment”, Tambov, Russian Federation,
¹Ksv_pln@krata.ru

Abstract. The economic stability of an enterprise is determined, among other things, by the quality level of its products. For a comprehensive assessment of the quality level, it is proposed to use a comprehensive quality indicator that takes into account the main factors affecting quality and allows, within the framework of the quality management system, to conduct an express assessment of the quality of products of an industrial enterprise.

Keywords: product quality, factors affecting quality, comprehensive quality indicator, comprehensive quality assessment, quality management system.

For citation: Korotkov S. V. Application of a complex index for assessing and improving the quality of industrial enterprise products// *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 50–56 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.006>

© Коротков С. В., 2025

Современное развитие предприятия неразрывно связано с обеспечением его экономической устойчивости. Достижение экономической устойчивости определяется ростом экономических показателей, в первую очередь, прибыли [1]. Однако, в настоящий момент существует целый ряд факторов, которые оказывают значительное влияние на экономическую устойчивость предприятия, при этом не выражаются в денежном эквиваленте.

Одним из таких факторов, влияющих на экономическую составляющую результатов промышленного предприятия является качество. Именно качество определяет способность промышленного предприятия реализовывать производимую продукцию и получать запланированную прибыль.

Анализ теорий и научных исследований в области качества и управления качеством [2, 3] позволяет определить понятие «качество» как термин, включающий в себя несколько оценок продукции:

— абстрактную и субъективную оценку, которая по мнению У. Шухарта определяет некое совершенство продукции на основе мнения потребителей;

— количественную оценку основных показателей или параметров продукции,

— оценку назначения продукции, определяющую, согласно теории Дж. Джурана, способность выполнять свои функции,

— оценку стоимости продукции, а именно соотношения выполняемых функций и цены, приемлемой для потребителя,

— оценку соответствия стандартам, определяющая соответствие продукции общепризнанным или утвержденным нормам.

С учетом терминологии международных стандартов ИСО качество представляет собой способность удовлетворять потребителей и преднамеренно или непреднамеренно влиять на соответствующие заинтересованные стороны [2, 3]. При этом качество подразумевает не только изготовление продукции в соответствии с ее назначением и требуемыми характеристиками, но также и создание ценности и выгоды для потребителя.

Качество продукции, таким образом, является комплексной оценкой продукции и зависит от множества отдельных факторов, в том числе факторов, связанных с организацией производства и бизнес-процессов, например, с результативностью, действующей системой менеджмента качества (СМК) или с качеством управления предприятия.

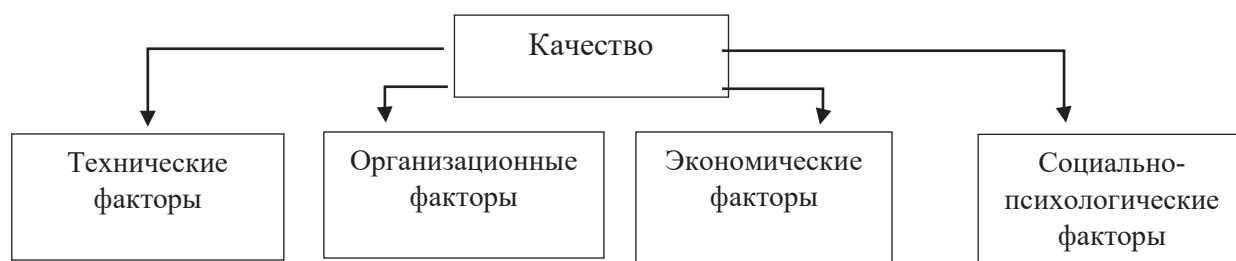


Рис. 1. Факторы, влияющие на качество продукции

Однако, применение в настоящий момент такой комплексной оценки качества продукции на практике сводится к анализу значительного количества отдельных факторов [4, 5, 6], влияющих на качество продукции, что приводит к сложностям при соотнесении данных факторов

качества с производственными и экономическими показателями со стороны руководства предприятия. Так, например, продукт может выпускаться без нареканий, при этом иметь низкую рентабельность или уровень продаж.

Кроме того, качество является одним из критериев, определяющих конкурентоспособность предприятия. В соответствии с изученными моделями [7, 8, 9], применяющимися для оценки конкурентоспособности предприятия, конкурентоспособность производимой продукции, выражающаяся в качестве продукции и его цене, наряду с показателями производственной эффективности, финансового состояния, эффективности сбыта в значительной степени оказывает влияние на успешную деятельность промышленного предприятия.

Таким образом, актуальной задачей практического совершенствования системы управления качеством производственных предприятий является разработка методики расчета и применения единого комплексного показателя качества продукции промышленного предприятия, определяющего уровень качества продукции, выпускаемой предприятием, с помощью которого возможно осуществлять анализ и контроль деятельности предприятия, как на уровне предприятия, так и применяя его для периодического анализа конкурентоспо-

собности предприятия в сравнении с другими производителями.

Применение подобного единого комплексного показателя качества с одной стороны позволит емко и доступно представить сведения о качестве продукции с учетом установленных целевых показателей для корректной оценки текущего состояния предприятия и возможностей для его развития, с другой стороны позволит устанавливать цели по качеству не на основе 10–15 отдельных разрозненных факторов, а для одного, определяющего качество продукции, показателя.

Применение комплексного показателя может лечь в основу экспресс-методики оценки качества продукции, проводимых в рамках стратегического планирования или периодических оценок уровня качества с целью дальнейшего применения инструментов повышения качества для поиска «узких» мест организации производства.

Предлагаемая методика оценки единого показателя включает в себя оценку по следующим показателям (Рис. 2):



Рис. 2. Структура комплексного показателя качества продукции

Оценка каждого показателя проводится с учетом представленных градаций по установленным критерием (согласно Таблице 1).

Оценка показателей качества по установленным критериям

Критерии оценки	Показатели критерия оценки	Балльная оценка показателя
Показатель «Качество выпускаемой продукции»		
Обеспечение требований потребителя по качественным характеристикам продукции	Все показатели качества продукции за отчетный период соответствовали нормативной документации и особым требованиям потребителя	5
	Все показатели качества продукции за отчетный период соответствовали нормативной документации и особым требованиям потребителя, однако есть нарекания при хранении и применении продукции	3
	За отчетный период присутствуют отклонения по показателям качества продукции в сравнении с нормативной документацией и особым требованиями потребителей	1
Показатель «Качество сырья»		
Качество всех сырьевых компонентов	Все сырьевые компоненты соответствуют утвержденным требованиям качества	5
	1–2 сырьевых компонента требуют доработки для соответствия установленным требованиям качества	3
	3–4 сырьевых компонента требуют доработки для соответствия установленным требованиям качества	1
Качество партий, поступившего сырья	Кол-во забракованных партий сырья менее 1 за отчетный период	5
	Кол-во забракованных партий сырья более 2 за отчетный период	3
	Кол-во забракованных партий сырья более 4 за отчетный период	1
Обеспечение стабильности поставок	Отсутствие срыва поставок за отчетный период	5
	1 срыв поставки за отчетный период	3
	2 и более срыва поставок за отчетный период	1
Показатель «Качество технологического процесса»		
Соблюдение хода технологического процесса	Соответствие по всем контрольным точкам процесса, отсутствие сбоев оборудования	5
	Соответствие по всем контрольным точкам процесса, зафиксированы единичные сбои в работе оборудования	4
	Единичные отклонения в контрольных точках процесса, зафиксированы единичные сбои в работе оборудования	3
	Единичные отклонения в контрольных точках процесса, зафиксированы системные сбои в работе оборудования	2
	Системные отклонения в контрольных точках процесса, зафиксированы системные сбои в работе оборудования	1
Показатель «Дефекты продукции»		
Обеспечение выпуска продукции, соответствующего требованиям нормативной документации (НД)	Отсутствие обращений, претензий, возвратов за отчетный период	5
	За отчетный период зафиксированы 1–2 обращения от потребителей, претензии отсутствовали	4
	За отчетный период зафиксированы 4–5 обращений от потребителей или 1 претензия	3
	За отчетный период зафиксировано более 6 обращений от потребителей, 1 претензия	2
	За отчетный период зафиксировано более 6 обращений от потребителей, более 1 претензии	1

Критерии оценки	Показатели критерия оценки	Балльная оценка показателя
Показатель «Рентабельность продукции»		
Обеспечение требуемой рентабельности	Рентабельность более 30%	5
	Рентабельность от 20% до 29%	4
	Рентабельность от 10% до 19%	3
	Рентабельность от 5% до 9%	2
	Рентабельность ниже от 5%	1
Показатель «Удовлетворенность потребителей»		
Обеспечение удовлетворенности потребителей	Оценка удовлетворенности потребителей свыше 90%	5
	Оценка удовлетворенности потребителей от 80% до 90%	4
	Оценка удовлетворенности потребителей от 70% до 79%	3
	Оценка удовлетворенности потребителей от 60% до 69%	2
	Оценка удовлетворенности потребителей менее 60%	1
Показатель «Результативность процесса СМК»		
Обеспечение результативности процесса производства	Результативность процесса свыше 90%	5
	Результативность процесса от 80% до 90%	4
	Результативность процесса от 70% до 79%	3
	Результативность процесса от 60% до 69%	2
	Результативность процесса менее 60%	1

Максимальное количество баллов согласно представленной методологии составляет 35 баллов. При этом оценка удовлетворенности потребителей оценивается на основе результатов анкетирования

потребителей в соответствии с действующей СМК предприятия [10].

Комплексная оценка качества рассчитывается по формуле:

$$КПК = Пп + Пс + Птп + Пд + Пр + Пу + Псмк$$

КПК — показатель комплексного показателя качества,

Пп — показатель качества выпускаемой продукции

Пс — показатель качества сырья,

Птп — показатель качества технологического процесса,

Пд — показатель дефектов продукции,

Пр — показатель рентабельности продукции,

Пу — показатель удовлетворенности потребителей,

Псмк — показатель результативности процесса СМК.

Показатель качества сырье рассчитывается по формуле:

$$Пс = Оск + Озп + Остаб$$

Ос — показатель качества сырья,

Оск — оценка качества сырьевых компонентов,

Озп — оценка по забракованным партиям сырья,

Остаб — оценка стабильности поставок,

Применение комплексного показателя качества позволяет учитывать основные факторы, влияющие на качество продукции, среди которых технические (показатели «Качество выпускаемой продукции», «Качество сырья»

и «Качество технологического процесса»), организационные (показатель «Результативность процессов СМК»), экономические (показатель «Рентабельность продукции») и социально-психологические факторы (показатель «Удовлетворенность потребителей», «Результативность процессов СМК»). При этом предполагается использование только одного показателя вместо нескольких, что облегчает процесс мониторинга и целеполагание по качеству.

Применение комплексного показателя качества дает возможность в полном объеме оценить способность промышленного предприятия произвести качественную продукцию.

При производстве целой номенклатуры продукции, показатель может быть рассчитан для каж-

дого продукта отдельно или для всей выпускаемой продукции в целом.

Пример анализа установленных целевых значений комплексного показателя качества для нескольких продуктов:

Таблица 2

Пример анализа показателей комплексной оценки

№ п/п	Наименование продукции	КПК План	КПК Факт	Недостигнутые показатели и причины	Мероприятия по достижению КПК
1	Продукт А	25	24	Показатель «Рентабельность» снижен Причина: повышение цена на сырье АА	Организация закупок альтернативного сырья
2	Продукт Б	20	20	-	-
3	Продукт В	30	28	Показатель «Удовлетворенность потребителя» снижен. Причина: длительное подписание договора поставки	Разработка программы по применению электронного документооборота на предприятии

Анализ уровня качества продукции промышленного предприятия, проводимая по экспресс-методике, основанной на применении комплексного показателя качества имеет ряд преимуществ:

— упрощает процесс работы с качественными показателями, позволяя легко и доступно подсвечивать проблемы, возникающие при производстве продукции,

— позволяет учитывать экономические показатели при оценке качества продукции в целом,

— упрощает процесс постановки целей с применением методологии SMART,

— более понятен для персонала и руководства,

— удобен для применения в рамках СМК,

— адаптирован для применения при оценке конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, практическое применение единого комплексного показателя позволяет решать сразу несколько задач, связанных с качеством продукции, а также демонстрирует высокий уровень системы повышения качества, действующей на промышленном предприятии [11].

Список источников

- Дыкман Е. С. «Роль качества в повышении конкурентоспособности предприятия» Промышленность: экономика, управление, технологии, № 5 (64), 2016, с. 17–21.
- Сорокин А. В. Управление качеством: Учебное пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки «Менеджмент». Издание 2-е дополненное и исправленное / Рубцовский индустриальный институт. — Рубцовск, 2021. — 106 с.
- Управление качеством: [учебник] / Д. А. Шевчук. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. — 216 с.
- Ивахненко А. Г., Анисеева О. В. Анализ результатов деятельности предприятий по обеспечению качества машиностроительной продукции // Инженерный вестник Дона, № 11 (71), с. 143–159.
- Ендовицкий Д. А., Ендовицкая А. В.. «Системный подход к анализу финансовой устойчивости коммерческой организации» Экономический анализ: теория и практика, по. 6, 2005, с. 2–7.
- Тертышник М. И. «Потенциальные возможности предприятия: проблемы определения и оценки» Известия Байкальского государственного университета, vol. 25, по. 4, 2015, с. 613–620.
- Афаунова М. Б. «Структурные составляющие производственного потенциала промышленного предприятия» Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы, по. 1, 2025, с. 59–64.
- Билинский А. Р. «Развитие методического аппарата оценки конкурентоспособности промышленного предприятия» Прикладные экономические исследования, по. 4, 2025, pp. 133–143.
- Качуренко Д. С. «Авторская методика оценки уровня конкурентоспособности на базе инноваций, качества продукции и системы

управления промышленной организацией» Индустриальная экономика, vol. 5, no. 2, 2022, с. 428–434.

10. Чугунова, О. В., Заворохина, Н. В., & Фозилова, В. В. (2012). Разработка современной модели качества продовольственных товаров на основании интегрального анализа удовлетворенно-

сти потребителей. Journal of new economy, (1 (39)), 181–187.

11. Митюгина М. М., Кравченко Т. В. «Порядок оценки уровня зрелости культуры качества организации» Компетентность, № . 1, 2025, pp. 28–33.

References

1. Dykman E. S. “The Role of Quality in Increasing the Competitiveness of an Enterprise” Industry: Economics, Management, Technologies, No. 5 (64), 2016, pp. 17–21.
2. Sorokin A. V. Quality Management: A Study Guide for Students of All Forms of Education in the Field of Management. 2nd Edition, Revised and Expanded / Rubtsovsk Industrial Institute. Rubtsovsk, 2021. — 106 p.
3. Quality Management: [Textbook] / D. A. Shevchuk. — M.: GrossMedia, ROSBUKH, 2008. — 216 p.
4. Ivakhnenko A. G., Anikeeva O. V. Analysis of the results of enterprises’ activities to ensure the quality of engineering products // Engineering Bulletin of the Don, No. 11 (71), pp. 143–159.
5. Endovitsky D. A., Endovitskaya A. V.. “A Systemic Approach to the Analysis of a Commercial Organization’s Financial Stability” Economic Analysis: Theory and Practice, no. 6, 2005, pp. 2–7.
6. Tertyshnik M. I. “Potential Opportunities of an Enterprise: Problems of Definition and Evaluation” Izvestiya of Baikal State University, vol. 25, no. 4, 2015, pp. 61
7. Afaunova M. B. “Structural components of the production potential of an industrial enterprise” Innovative economics: information, analytics, forecasts, No. 1, 2025, pp. 59–64.
8. Bilinsky A. R. “Development of a methodological apparatus for assessing the competitiveness of an industrial enterprise” Applied economic research, No. 4, 2025, pp. 133–143.
9. Kachurenko D. S. “The author’s methodology for assessing the level of competitiveness based on innovation, product quality and the management system of an industrial organization” Industrial Economics, vol. 5, No. 2, 2022, pp. 428–434.
10. Chugunova, O. V., Zavorokhina, N. V., & Fozilova, V. V. (2012). Development of a modern model of food product quality based on integral analysis of consumer satisfaction. Journal of new economy, (1 (39)), 181–187.
11. Mityugina M. M., Kravchenko T. V. “Procedure for assessing the maturity level of an organization’s quality culture” Competence, No. 1, 2025, pp. 28–33.

Информация об авторах:

С. В. КОРОТКОВ — аспирант; управляющий директор

Information about the authors:

S. V. KOROTKOV — Postgraduate Student; Managing Director

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 332.1

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.007

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ: СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ, ОСОБЕННОСТИ

Андрей Александрович Павлов¹

¹ **Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (ГУАП), Санкт-Петербург, Россия, aap712@yandex.ru**

**Автор, ответственный за переписку: Андрей
Александрович Павлов, aap712@yandex.ru**

Аннотация. Статья посвящена анализу развития малого и среднего предпринимательства (МСП) в России и раскрывает его сущность, функции и специфику. Автор подчеркивает, что малые предприятия выступают драйвером инноваций, источником занятости и фактором социальной устойчивости, однако их потенциал реализуется не полностью из-за институциональных и рыночных ограничений. Определяются законодательные критерии отнесения к МСП, описываются льготы и упрощённые режимы отчётности, а также классификация предприятий на микропредприятия, малые и средние компании. Выделяются три глобальные модели малого бизнеса — субподрядная, локальная и инновационная, — и показывается, что в России доминируют торгово-коммерческие формы, тогда как наукоёмкий сектор недостаточно развит. Особое внимание уделяется преимуществам малых компаний: гибкости, быстрой адаптации к спросу, рациональному использованию ресурсов и вкладу в региональное развитие. Одновременно выявляются ключевые проблемы: теневой характер части операций, дефицит финансирования, высокая чувствительность к инфляционным и энергетическим шокам, фрагментарность государственной поддержки. В результате автор делает вывод о необходимости комплексной политики, включающей совершенствование нормативной базы, расширение доступа к финансам и создание инфраструктуры сопровождения, что позволит МСП стать устойчивым источником экономического роста и повышения конкурентоспособности России.

Ключевые слова: малое предпринимательство, среднее предпринимательство, инновации, государственная поддержка, финансирование, занятость, региональное развитие, конкурентоспособность

Для цитирования: Павлов А. А. Анализ развития субъектов малого и среднего предпринимательства в России: сущность, функции, особенности // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 57–62; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.007>

Original article

Economics and management of enterprises and industries ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN RUSSIA: ESSENCE, FUNCTIONS, CHARACTERISTICS

Andrey A. Pavlov¹

¹ Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation
(SUAI), Saint Petersburg, Russia, aap712@yandex.ru

Corresponding author: Andrei A. Pavlov, aap712@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the analysis of the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Russia and reveals their essence, functions, and specifics. The author emphasizes that small enterprises are drivers of innovation, sources of employment, and factors of social stability, but their potential is not fully realized due to institutional and market constraints. The legislative criteria for classification as an SME are defined, and the benefits and simplified reporting regimes are described, as well as the classification of enterprises into micro, small, and medium-sized companies. Three global models of small business are identified — subcontracting, local, and innovative — and it is shown that commercial forms dominate in Russia, while the knowledge-intensive sector is underdeveloped. Particular attention is paid to the advantages of small companies: flexibility, rapid adaptation to demand, rational use of resources, and contribution to regional development. At the same time, key problems are identified: the shadow nature of some operations, a lack of financing, high sensitivity to inflationary and energy shocks, and fragmented government support. As a result, the author concludes that a comprehensive policy is needed, including improving the regulatory framework, expanding access to finance, and creating a support infrastructure, which will enable SMEs to become a sustainable source of economic growth and increased competitiveness for Russia.

Keywords: small business, medium-sized business, innovation, government support, financing, employment, regional development, competitiveness

For citation: Pavlov A. A. Analysis of the development of small and medium-sized enterprises in Russia: essence, functions, characteristics // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 57–62 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.007>

© Павлов А. А. 2025

Введение. Малые предприятия являются важнейшим элементом экономической системы любой страны, выступая драйвером инноваций, источником занятости и фактором социальной стабильности. В России, несмотря на значительный потенциал, сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) сталкивается с комплексом вызовов, связанных как с внутренними ограничениями, так и с внешними экономическими условиями. Активное развитие этого сектора способно не только диверсифицировать экономику, но и повысить ее конкурентоспособность на глобальном уровне. Однако для реализации этого потенциала требуется глубокое понимание специфики функционирования малых предприятий, их правовых, финансовых и организационных особенностей.

Понятие, сущность и функции малых предприятий

Малые предприятия играют ключевую роль в экономике России, формируя ее структуру и обеспечивая динамичное развитие. Этот сектор решает важные социально-экономические задачи: создает рабочие места, усиливает конкуренцию, пополняет бюджеты регионов и государства [1]. Для понимания его значимости необходимо определить сущность малого предпринимательства. Под этим термином подразумевается деятельность хозяйствующих субъектов, соответствующих законодательным критериям, включая ограничения по численности сотрудников и годовому доходу.

Такие предприятия могут быть государственными, частными, арендными или иметь иную форму собственности, действуя на основе устава. Они обладают самостоятельностью в распоряжении прибылью, определении систем оплаты труда и стратегии развития.

Согласно российскому законодательству, к субъектам малого бизнеса относятся не только юридические лица, но и индивидуальные предприниматели (ИП) [2]. Последние, даже без привлечения наемных работников, приравниваются к коммерческим организациям, если их годовая выручка соответствует установленным нормативам. Развитие малого предпринимательства зависит от общего состояния экономики, включая региональные особенности, и способности бизнесменов эффективно использовать предоставленные права [3]. Эти факторы особенно важны для малых предприятий, чья деятельность тесно связана с текущей рыночной конъюнктурой и личными качествами руководителей.

В мировой практике малые предприятия делят на три категории. Первая включает субподрядчиков, которые производят компоненты для крупных компаний, интегрируясь в их производственные цепочки. Такие фирмы зависят от партнеров и конкурируют между собой за заказы. Вторая категория объединяет локальных производителей, выпускающих конечную продукцию для местных рынков — например, товары повседневного спроса или строительные услуги. Они сохраняют независи-

мость от крупных игроков, а иногда даже бросают им вызов за счет качества [4]. Третья группа — инновационные компании, занимающиеся разработкой технологий, созданием опытных образцов и коммерциализацией научных открытий.

В России статус малого или среднего предприятия присваивается при соблюдении условий, зафиксированных в Едином реестре МСП. К ним относятся ограничения по численности сотрудников, годовому доходу и структуре уставного капитала. Для таких субъектов предусмотрены льготы: упрощенный бухгалтерский учет, налоговые послабления и доступ к государственным программам поддержки. В категорию МСП входят ИП, потребительские кооперативы, общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества и фермерские хозяйства. В зависимости от масштаба деятельности их классифицируют как микропредприятия, малые или средние компании.

Среди преимуществ малого бизнеса — упрощенная регистрация, которую можно провести удаленно через ФНС или специализированные сервисы. Предприниматели могут использовать готовые бизнес-модели крупных сетей, особенно в сфере торговли, общественного питания и туризма, а также получать государственное финансирование на отдельных этапах развития. Государственная поддержка включает стратегические программы, действующие до 2030 года, образовательные проекты и льготное кредитование. Документооборот для МСП оптимизирован: разрешено применять упрощенные методы учета, корректировать отчетность после ее утверждения и переходить на электронный формат взаимодействия с контролирующими органами. Кроме того, малые предприятия освобождены от плановых проверок при сохранении доступа к мерам государственной поддержки [5].

Малая предпринимательская деятельность обладает уникальной способностью оперативно адаптироваться к рыночным изменениям благодаря мобильности управления и сокращенным срокам принятия решений. Это позволяет небольшим компаниям не только эффективно контролировать текущие процессы, но и своевременно корректировать производственные стратегии в ответ на колебания потребительского спроса.

Ключевыми преимуществами таких предприятий выступают повышенная гибкость в организации деятельности, быстрое реагирование на изменения предпочтений клиентов, а также ускоренное внедрение технологических новшеств.

В отличие от крупных корпораций, малый бизнес демонстрирует более рациональное использование имеющихся ресурсов, что минимизирует простои и повышает общую эффективность операций.

Активное развитие данного сектора оказывает комплексное положительное воздействие на экономику. Помимо стимулирования здоровой конкуренции, оно способствует увеличению занятости населения, расширению ассортимента товаров и услуг, а также оптимальному использованию местного сырья. В результате рынок насыщается разнообразными предложениями, что укрепляет экономическую стабильность как на региональном, так и на национальном уровне.

Однако, несмотря на очевидные преимущества, в России темпы роста малого предпринимательства заметно уступают показателям развитых стран. Одной из ключевых причин этого дисбаланса является недостаточно отлаженная система государственной поддержки. Хотя малые предприятия сильнее других подвержены рыночным рискам и остро нуждаются в помощи, существующие меры стимулирования пока не вышли за рамки экспериментальных инициатив [6]. Для изменения ситуации требуется системный подход, включающий совершенствование законодательной базы, финансовые инструменты и инфраструктурную поддержку, способные обеспечить устойчивое развитие сектора в долгосрочной перспективе.

Особенности развития малых предприятий в России

Малый бизнес занимает центральное место в социально-экономическом развитии современной России. С момента перехода страны к рыночной модели экономики возникла необходимость в структурных преобразованиях, среди которых особое значение приобрело формирование сектора малого предпринимательства. Этот сектор выступает неотъемлемым элементом любой национальной экономики, напрямую влияя на ее динамику, уровень благосостояния населения и инновационный потенциал.

Мировая практика подтверждает, что предпринимательство служит основой устойчивого роста рыночных систем. Оно определяет структуру и качество валового продукта, стимулирует внедрение новых технологий и обеспечивает занятость [7]. Малые предприятия, благодаря своей гибкости, оперативно реагируют на изменения спроса, создают рабочие места и раскрывают творческий потенциал сотрудников, что особенно важно в условиях цифровой трансформации.

Однако российский малый бизнес имеет ряд особенностей, отличающих его от зарубежных аналогов и крупных отечественных компаний. Во-первых, сохраняется низкая доля предприятий, ориентированных на инновации и венчурные проекты. Если в развитых странах около 25% малого бизнеса связано с наукоемкими отраслями, то в России преобладает торговля и коммерция. Это создает дисбаланс и требует государственного стимулирования высокотехнологичных направлений. Во-вторых, значительная часть малых предприятий остается в теневом секторе, используя схемы занижения прибыли для минимизации налогов. Подобные практики снижают доходы бюджета и дестабилизируют экономику.

Еще одной проблемой является хроническая нехватка финансирования. Стартовый капитал малых предприятий часто полностью уходит в оборот, а циклы производства не синхронизированы с периодами возврата инвестиций. Это приводит к высокой неустойчивости бизнеса: каждый четвертый предприниматель сталкивается с банкротством или вынужден свернуть деятельность из-за конкуренции, инфляции или энергетических кризисов.

Несмотря на сложности, малый бизнес играет ключевую роль в развитии регионов. Он формирует локальные рынки, сокращает транспортные издержки и увеличивает долю регионального валового продукта [8]. Это помогает снизить отток рабочей силы в центральные районы страны, предотвратить дисбаланс в распределении про-

изводственных мощностей и укрепить местную инфраструктуру.

Для России поддержка малого предпринимательства приобретает стратегическое значение [9]. Этот сектор способен обеспечить занятость, стабилизировать рынок труда, диверсифицировать экономику и реализовать человеческий потенциал. Однако для этого необходима комплексная государственная политика, включающая финансовые инструменты, налоговые льготы и меры по легализации бизнеса [10]. Только при таком подходе малые предприятия смогут стать драйвером повышения производительности и глобальной конкурентоспособности национальной экономики.

Вывод

В заключение стоит отметить, что малые предприятия, несмотря на текущие трудности, остаются драйвером социально-экономического развития. Их способность создавать рабочие места, насыщать рынок разнообразными товарами и услугами, а также адаптироваться к кризисным условиям делает их незаменимым элементом национальной экономики. На макроуровне успех сектора МСП будет зависеть от создания прозрачных правовых условий, развития инфраструктуры поддержки и формирования культуры предпринимательства, ориентированной на долгосрочную устойчивость. Только в этом случае малый бизнес сможет реализовать свой потенциал в качестве основы для инновационного роста и повышения глобальной конкурентоспособности России.:

Список источников

1. Артемова, О. В. Малый и средний бизнес: ограничения, возможности и перспективы: монография / О. В. Артемова, Т. Н. Осипова; О. В. Артемова, Т. Н. Осипова. — Челябинск: Сити Принт, 2010. — 238 с. — ISBN 978-5-904593-14-8. — EDN PCWUCZ.
2. Банкова А. А. Малое предпринимательство как сектор национальной экономики: проблемы и перспективы развития // Экономическая среда. 2018. № 3 (25). С. 72–75
1. Артемова, О. В. Малый и средний бизнес: ограничения, возможности и перспективы: монография / О. В. Артемова, Т. Н. Осипова; О. В. Артемова, Т. Н. Осипова. — Челябинск: Сити Принт, 2010. — 238 с. — ISBN 978-5-904593-14-8. — EDN PCWUCZ.
3. Дзеранова А. С., Керимова Л. Ч., Беркаев Г. О. и др. Программы поддержки малого бизнеса в России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. № 6. Т. 4. С. 19–23. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.06.04.003>.
4. Ермоловская О. Ю. Цифровая трансформация в отраслях экономики: оценка и перспективы развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 4, № 4. С. 73–76.
5. Кензина Ц. З., Пюрвеева К. А., Бадлаева О. А., Болаев К. К., Шуняев А. Г. Малое и среднее предпринимательство как фактор развития экономики Республики Калмыкия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 12А. С. 231–239.
6. Колосов В. А., Мулекаев Т. Р. Разработка и внедрение эффективных подходов к управлению инновационными экосистемами на предприятиях МСК в эпоху цифровизации // Экономика:

- вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 11А. С. 201–211. DOI: 10.34670/AR.2024.83.22.023
7. Лопастейская, Л. Г. Малый бизнес: общая характеристика и критерии отнесения организаций к малому бизнесу / Л. Г. Лопастейская, Ю. Р. Хасянова // НАУЧНЫЕ РЕВОЛЮЦИИ: СУЩНОСТЬ и РОЛЬ в РАЗВИТИИ НАУКИ и ТЕХНИКИ: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 18 января 2019 года. Том Часть 1. — Магнитогорск: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2019. — С. 140–142. — EDN VRRJUA.
 8. Муханин, З. С. Роль малого бизнеса в экономическом развитии России: инновации малого бизнеса / З. С. Муханин // Дни науки студентов Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых: Сборник материалов научно-практических конференций, Владимир, 20 марта — 07 2023 года. — Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, 2023. — С. 3313–3319. — EDN YGAGTO.
 9. Рамазанов, И. А. Малый бизнес в контексте развития инновационно-цифровой экосистемы / И. А. Рамазанов, А. Н. Струнгар // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 2, № 3(135). — С. 87–96. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.02.010. — EDN UPQRUJ.
 10. Рубцова, Е. В. Анализ факторов развития малого и среднего предпринимательства в регионах Российской Федерации / Е. В. Рубцова // Вестник экономической безопасности. — 2018. — № 1. — С. 344–348. — EDN XSNOZN.
 11. Трегулова, И. П. К вопросу становления малого бизнеса в регионе / И. П. Трегулова // Вестник Черниговского государственного технологического университета. Серия: Экономические науки. — 2011. — № 4(54). — С. 257–262. — EDN SPDOBX.

References

1. *Artemova O. V., Osipova T. N.* Small and medium business: Limitations, opportunities and prospects. Chelyabinsk: City Print; 2010. 238 p. (In Russ.).
2. *Bankova A. A.* (2018) Maloe predprinimatel'stvo kak sektor natsional'noi ekonomiki: problemy i perspektivy razvitiya [Small business as a sector of the national economy: problems and development prospects]. *Ekonomicheskaya sreda* [Economic environment], 3 (25), p. 72–75.
3. *Dzeranova A. S., Kerimova L. Ch., Berkaev G. O., etc.* Small Business support programs in Russia // *Economics and management: problems, solutions.* 2022. No. 6. Vol. 4. p. 19–23. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.06.04.003>.
4. *Ermolovskaya O. Yu.* (2018) Digital transformation in sectors of the economy: assessment and development prospects. *Economics and Management: problems, solutions*, vol. 4, no 4, p. 73–76.
5. *Kenzina Ts.Z., Pyurveeva K. A., Badlaeva O. A., Bolaev K. K., Shunyaev A. G.* (2018) Maloe i srednee predprinimatel'stvo kak faktor razvitiya ekonomiki Respubliki Kalmykiya [Small and medium enterprises as a factor in the development of the economy of the Republic of Kalmykia]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (12A), p. 231–239.
6. *Kolosov V. A., Mulekaev T. R.* (2024) Razrabotka i vnedrenie effektivnykh podkhodov k upravleniyu innovatsionnymi ekosistemami na predpriyatiyakh MSK v epokhu tsifrovizatsii [Development and Implementation of Effective Approaches to Managing Innovation Ecosystems in Enterprises of the Mineral Resource Sector in the Era of Digitalization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (11A), pp. 201–211. DOI: 10.34670/AR.2024.83.22.023
7. *Lopasteyskaya L. G., Khasyanova Ju. R.* Nauchnye revolyutsii: sushchnost' i rol' v razvitii nauki i tekhniki. Sbornik statey po itogam Mezhdunarodnoy nauchnoprakticheskoy konferentsii, Magnitogorsk, 2019. p. 140–142
8. *Mukhanin Z. S.* The role of small business in the economic development of Russia: innovations of small business. In: Science days of students of Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich and Nikolay Grigoryevich Stoletovs: Proceedings of the Scientific and Practical Conferences, Vladimir, March 20 — April 7, 2023. Vladimir: Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich and Nikolay Grigoryevich Stoletovs; 2023. p. 3313–3319. (In Russian).

9. Ramazanov, I. A. Small business in the context of the development of an innovative digital ecosystem / I. A. Ramazanov, A. N. Strungar // Economics and management: problems, solutions. — 2023. — Vol. 2, No. 3(135). — p. 87–96. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.02.010. — EDN UPQRUJ
10. Rubtsova E. V. (2018) Analiz faktorov razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v regionakh Rossiiskoi Federatsii [Analysis of factors for the development of small and medium-sized businesses in the regions of the Russian Federation]. Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti [Bulletin of economic security], 1, p. 344–348
11. Tregulova, I.P. K voprosu stanovleniya malogo biznesa v regione. I. P. Tregulova. Vestnik Chernigovskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomicheskie nauki. 2011. № 4(54). p. 257–262.

Информация об авторах:

А. А. ПАВЛОВ — аспирант, ассистент кафедры экономики высокотехнологичных производств

Information about the authors:

A. A. PAVLOV — Postgraduate student, Assistant of the Department of Economics of High-Tech Industries

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 338

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.008

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ И БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Светлана Васильевна Пономарева^{1, 2}, Мария Львовна Бакаева²

¹ Экспертно-аналитический центр, Москва, Россия

*² Пермский национальный исследовательский
политехнический университет, Пермь, Россия*

Аннотация. В условиях глобальной трансформации экономических процессов, обусловленной стремительной цифровизацией, возникает необходимость в разработке комплексной системы показателей, позволяющих осуществлять всестороннюю оценку внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования. Цифровизация, выступая в качестве катализатора изменений, модифицирует традиционные бизнес-процессы, внедряя инновационные инструменты анализа данных, автоматизации и оптимизации международных торговых операций. В данном контексте система показателей оценки внешнеэкономических бизнес-процессов должна учитывать не только классические параметры, такие как объем экспортно-импортных операций, валютные риски и таможенные издержки, но и индикаторы, отражающие степень интеграции цифровых технологий, включая уровень использования больших данных, искусственного интеллекта, блокчейна и интернета вещей. Особое внимание уделяется метрикам, характеризующим эффективность цифровых платформ, скорость обработки трансграничных транзакций, кибербезопасность и адаптивность бизнес-моделей к динамике глобальных цифровых рынков. Важным аспектом является оценка влияния цифровизации на снижение транзакционных издержек, повышение прозрачности цепочек поставок и минимизацию временных лагов в рамках внешнеторговых операций. Кроме того, система показателей должна включать параметры, позволяющие анализировать степень цифровой зрелости предприятия, его способность к цифровой трансформации и уровень взаимодействия с международными электронными торговыми площадками. Предлагаемая авторами система показателей представляет собой многоуровневый аналитический инструментарий, направленный на обеспечение объективной оценки эффективности внешнеэкономических бизнес-процессов в условиях цифровой экономики, что способствует выработке стратегических решений, минимизации рисков и повышению конкурентоспособности предприятий на глобальном рынке.

Ключевые слова: система показателей, бизнес-процессы, внешнеэкономическая деятельность, толлинг, высокотехнологичные предприятия

Для цитирования: Пономарева С. В., Бакаева М. Л. Система показателей оценки внешнеэкономических операций и бизнес-процессов высокотехнологичных предприятий, в условиях цифровой трансформации // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 63–75; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.008>

Original article

Economics and management of enterprises and industries SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING FOREIGN ECONOMIC OPERATIONS AND BUSINESS

PROCESSES OF HIGH-TECH ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Svetlana V. Ponomareva^{1, 2}, Maria L. Bakaeva²

¹ Expert-analytical center, Moscow, Russia

² Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Abstract. In the context of the global transformation of economic processes caused by rapid digitalization, there is a need to develop a comprehensive system of indicators that allow for a comprehensive assessment of foreign economic activity of business entities. Digitalization, acting as a catalyst for change, modifies traditional business processes by introducing innovative tools for data analysis, automation and optimization of international trade operations. In this context, the system of indicators for assessing foreign economic business processes should take into account not only classical parameters, such as the volume of export-import transactions, currency risks and customs costs, but also indicators reflecting the degree of integration of digital technologies, including the level of use of big data, artificial intelligence, blockchain and the Internet of things. Particular attention is paid to metrics characterizing the efficiency of digital platforms, the speed of processing cross-border transactions, cybersecurity and the adaptability of business models to the dynamics of global digital markets. An important aspect is to assess the impact of digitalization on reducing transaction costs, increasing the transparency of supply chains and minimizing time lags in foreign trade operations. In addition, the indicator system should include parameters that allow analyzing the degree of digital maturity of the enterprise, its ability to digital transformation and the level of interaction with international electronic trading platforms. The indicator system proposed by the authors is a multi-level analytical tool aimed at ensuring an objective assessment of the effectiveness of foreign economic business processes in the context of the digital economy, which contributes to the development of strategic decisions, minimizing risks and increasing the competitiveness of enterprises in the global market.

Keywords: system of indicators, business processes, foreign economic activity, tolling, high-tech enterprises

For citation: Ponomareva S. V., Bakaeva M. L. System of indicators for assessing foreign economic operations and business processes of high-tech enterprises in the conditions of digital transformation // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 63–75 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.008>

© Пономарева С. В., Бакаева М. Л., 2025

Введение. Современный этап развития мировой экономики характеризуется интенсивной цифровой трансформацией, оказывающей существенное влияние на все аспекты хозяйственной деятельности, включая внешнеэкономические процессы. Глобализация и технологический прогресс, сопровождающиеся распространением цифровых платформ, больших данных, искусственного интеллекта и распределенных реестров, кардинально изменяют традиционные механизмы международной торговли, требуя пересмотра существующих методологических подходов к оценке эффективности внешнеэкономических операций. В условиях цифровизации бизнес-процессы, связанные с экспортно-импортными операциями, трансграничными расчетами и логистикой, приобретают новые качественные характеристики, что обуславливает необходимость разработки специализированной системы показате-

телей, способной адекватно отражать степень их адаптивности к динамично меняющейся цифровой среде.

Актуальность исследования системы показателей оценки внешнеэкономической деятельности в контексте цифровизации обусловлена несколькими ключевыми факторами. Во-первых, цифровые технологии минимизируют традиционные барьеры, такие как географическая удаленность и административные ограничения, создавая новые возможности для расширения международного сотрудничества. Во-вторых, автоматизация и алгоритмизация бизнес-процессов приводят к сокращению транзакционных издержек и повышению скорости совершения сделок, что требует переосмысления классических метрик эффективности. В-третьих, цифровая трансформация сопровождается возникновением новых рисков, включая киберугрозы, цифровое неравенство и зависимость

от технологических платформ, что также должно находить отражение в системе оценочных индикаторов. В научной литературе вопросы, связанные с оценкой внешнеэкономической деятельности, традиционно рассматриваются через призму финансовых, операционных и рыночных показателей, однако в условиях цифровизации этого оказывается недостаточно. Существующие методики зачастую не учитывают такие параметры, как уровень цифровой зрелости компании, интеграция облачных решений, использование искусственного интеллекта для прогнозирования спроса или автоматизации таможенного декларирования. В этой связи возникает необходимость в формировании комплексной системы показателей, объединяющей как традиционные экономические индикаторы, так и специфические цифровые метрики, позволяющие оценить влияние технологических инноваций на результативность внешнеторговых операций.

Целью исследования является разработка методологического подхода к построению системы показателей оценки внешнеэкономических бизнес-процессов, протекающих в условиях цифровизации, с учетом современных технологических трендов и их воздействия на международную торговлю. В рамках достижения поставленной цели предполагается решить ряд задач, включая анализ ключевых направлений цифровой трансформации внешнеэкономической деятельности, идентификацию наиболее значимых индикаторов цифровизации, а также определение взаимосвязей между технологическими факторами и эффективностью бизнес-процессов.

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении методологической базы оценки внешнеэкономической деятельности за счет включения цифровых параметров, что способствует более глубокому пониманию трансформационных процессов в международной торговле. Практическая ценность состоит в возможности применения разработанной системы показателей компаниями, осуществляющими внешнеэкономические операции, для повышения их конкурентоспособности, оптимизации затрат и минимизации цифровых рисков. Таким образом, предлагаемый подход позволяет не только диагностировать текущее состояние бизнес-процессов, но и формировать стратегии их дальнейшего развития в условиях непрерывной технологической эволюции.

Степень изученности научной проблемы. Тема, на взгляд авторов, мало изучена в научной литературе, так как специалистов в области цифровой

трансформации внешнеэкономических операций и бизнес-процессов недостаточно. Среди научного вклада, в детализированный анализ цифровой трансформации внешнеэкономических операций и процессов, следует отметить ряд учёных: Албукхитан С. разработал стратегию трансформации производства [1]; Брешкиани С. Показал цифровую трансформацию как трамплин для инноваций в продуктах, процессах и бизнес-моделях [2]; Исмаил М. и др. исследовали цифровую трансформацию бизнеса и стратегии [3, С. 1–35]; Арнольдов И. И. изучал отдельные аспекты управления организацией, в частности: финансирование и риски [4, С. 10–80]; Афанасьев И. Ю. показал финансовые бизнес-модели в развитии цифровых технологий [5, С. 60–66]; Бершицкий Ю. И., Сайфетдинов А. Р., Пузейчук П. В. рассматривали организацию инновационной деятельности [6, С. 15–35]; Коварда В. В., Рогов Р. А. провели исследование основных проблем привлечения иностранных инвестиций в экономику России [7]; Лаптев Р. А., Рогов Р. А. представили результаты исследования роли таможенных органов в обеспечении экономической безопасности России в условиях глобализации [8, С. 77–85]; Максимов М. И. провёл анализ возможностей процессного подхода к решению задач маркетинга [9, С. 64–71]; Пономарева С. В., Ежова Я. А. изучили основные методологические аспекты управления и развития бизнес-процессами промышленного предприятия [10, С. 171–180]; Пономарёва С. В. разработала методику расчета индекса готовности промышленных предприятий к цифровой трансформации основных бизнес-процессов [11, С. 46–53]; Родцевич О. Н. представил авторскую трактовку на определение понятия «бизнес-процесс» [12, С. 40–48]; Рыжко А. Л. представил каузальную классификацию бизнес-процессов предприятия [13, С. 90–99]; Салмин А. А., Пальмов С. В., Андирякова О. О. рассмотрели большие данные, как двигатель цифровой трансформации [14, С. 190–193]; Чемезов С. В., Каширин А. И., Малашкина О. Ф., Филиппов П. Г. показали формирование стратегических бизнес-моделей высокотехнологичных компаний в условиях межфирменной цифровой кооперации [15, С. 54–65].

Основные результаты исследований

Критерии оценки внешнеэкономической деятельности предприятия: суть вопроса. Современные экономические реалии, характеризующиеся усилением глобализационных процессов и усложнением международных торговых отношений, обуславливают необходимость разработки комплексной системы критериев оценки внешнеэконо-

мической деятельности (далее — ВЭД) предприятия, позволяющей не только фиксировать текущие результаты, но и прогнозировать долгосрочную устойчивость бизнеса в условиях высокой волатильности мировых рынков. Внешнеэкономическая деятельность как сложная многоаспектная система требует применения дифференцированного подхода к оценке ее эффективности, учитывающего как количественные параметры, непосредственно связанные с финансовыми результатами, так и качественные факторы, отражающие стратегическую конкурентоспособность предприятия на международной арене.

Финансово-экономические критерии традиционно составляют основу оценки ВЭД, поскольку позволяют измерить прямую эффективность экспортно-импортных операций через такие показатели, как рентабельность внешнеторговых сделок, динамика валютной выручки, уровень транзакционных издержек и коэффициент покрытия импорта экспортом. Однако в условиях усложнения структуры международных хозяйственных связей исключительная ориентация на финансовые индикаторы оказывается недостаточной, что актуализирует включение в систему оценки дополнительных критериев, отражающих операционную эффективность, среди которых особое значение приобретают показатели, характеризующие скорость таможенного оформления, гибкость логистических цепочек, степень диверсификации рынков сбыта и уровень соответствия продукции международным стандартам качества.

Стратегическая составляющая оценки ВЭД предполагает анализ таких параметров, как устойчивость позиций предприятия на ключевых зарубежных рынках, способность адаптироваться к изменениям в международном торговом регулировании, а также потенциал долгосрочного партнерства с иностранными контрагентами. В данном

контексте особую значимость приобретают критерии, связанные с уровнем интеграции предприятия в глобальные цепочки создания стоимости, степенью его вовлеченности в международные альянсы и консорциумы, а также способностью генерировать инновационные решения, повышающие конкурентоспособность на мировом уровне. Не менее важным аспектом оценки является учет рисков факторов, сопутствующих внешнеэкономической деятельности, включая валютные колебания, политическую нестабильность в странах-партнерах, изменения таможенного законодательства и усиление протекционистских мер. В этой связи система критериев должна включать показатели, позволяющие оценить степень хеджирования валютных рисков, уровень диверсификации экспортных направлений, а также эффективность системы управления внешнеэкономическими рисками в целом.

С учетом нестабильной экономической ситуации, тематика внешнеэкономической деятельности находится на пике обсуждения у мировых и отечественных теоретиков и практиков экономической сферы. Следует отметить, результаты исследований отдельных аспектов ВЭД, проведенных различными авторами научных исследований, показывают уязвимость компаний к внешним рискам и угрозам, исходящим от динамики мировой экономики, и сырьевую специфику внешнеторговой деятельности предприятия для иностранного капитала [10, 11]. Данная ситуация осведомляет о том, что эффективности работы систем контроля и регулирования ВЭД недостаточно, которая возникает из-за определенных геополитических проблем.

Для того чтобы оценить эффективность ВЭД необходимы следующие аспекты функционирования внешнеэкономической деятельности предприятия (см. рис. 1).



Рис. 1. Критерии оценки внешнеэкономической деятельности предприятия [Источник: составлено авторами лично]

Особую сложность представляет интеграция разнородных критериев в единую систему оценки, что требует применения методов многокритериального анализа, позволяющих агрегировать финансовые, операционные и стратегические показатели в комплексную оценку эффективности ВЭД. При этом необходимо учитывать отраслевую специфику предприятия, поскольку критерии оценки для высокотехнологичных компаний, ориентированных на инновационный экспорт, будут существенно отличаться от показателей, применяемых для предприятий, работающих с сырьевыми товарами.

Перспективным направлением совершенствования системы критериев является интеграция показателей цифровой трансформации ВЭД, отражающих степень использования цифровых платформ, автоматизации документооборота и применения технологий больших данных для анализа международных рынков. Это особенно актуально в условиях формирования цифровой экономики, когда традиционные методы ведения внешнеэкономической деятельности претерпевают радикальные изменения под воздействием новых технологических возможностей.

Разработка комплексной системы критериев оценки внешнеэкономической деятельности предприятия представляет собой сложную методологическую задачу, требующую учета множества взаимосвязанных факторов, начиная от прямых финансовых результатов и заканчивая стратегическим позиционированием на мировом рынке. Решение этой задачи позволит не только повысить точность оценки текущей эффективности ВЭД, но и создать основу для разработки долгосрочных стратегий развития международной деятельности предприятия в условиях возрастающей глобальной конкуренции.

Система показателей оценки внешнеэкономических бизнес-процессов высокотехнологичных предприятий. Современная парадигма глобальной экономики претерпевает фундаментальные трансформации под воздействием процессов цифровизации, что влечет за собой необходимость переосмысления традиционных подходов к оценке эффективности внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования. Цифровая трансформация международных бизнес-процессов характеризуется комплексным внедрением инновационных технологических решений, включая распределенные реестры, искусственный интеллект, интернет

вещей и когнитивные вычисления, что существенно модифицирует природу и структуру трансграничных экономических взаимодействий. В данном контексте возникает методологическая проблема разработки адекватной системы показателей, способной отражать как количественные, так и качественные изменения в организации внешнеторговых операций, обусловленные цифровой революцией. Существующие системы оценки внешнеэкономической деятельности, основанные преимущественно на традиционных финансово-экономических показателях, демонстрируют ограниченную эффективность в условиях цифровой экономики, поскольку не учитывают принципиально новые факторы конкурентоспособности, связанные со скоростью обработки данных, уровнем автоматизации процессов и степенью интеграции цифровых платформ. Особую сложность представляет количественная оценка таких качественных параметров, как цифровая зрелость предприятия, киберустойчивость бизнес-моделей, эффективность использования предиктивной аналитики в управлении цепочками поставок, что требует разработки новых метрик и методик их расчета. При этом необходимо сохранить преемственность с традиционными системами показателей, обеспечивая возможность сравнительного анализа эффективности бизнес-процессов в динамике.

Ключевой аспект проблемы заключается в необходимости учета мультипликативного эффекта цифровизации, проявляющегося во взаимном усилении различных технологических факторов при их комплексном внедрении. Так, сочетание технологий больших данных и машинного обучения позволяет не только оптимизировать логистические маршруты, но и прогнозировать изменения таможенного регулирования, что создает принципиально новые возможности для минимизации транзакционных издержек. В этой связи система показателей должна включать как прямые индикаторы цифровой трансформации (например, доля автоматизированных внешнеторговых контрактов), так и косвенные показатели эффективности (снижение временных затрат на таможенное оформление, увеличение точности прогнозирования валютных рисков).

Особую методологическую сложность представляет задача интеграции в единую систему оценки разнородных показателей, измеряемых в различных шкалах и имеющих разную природу

происхождения. Решение данной проблемы требует разработки сложных интегральных индексов, основанных на методах многокритериального анализа и нечеткой логики, позволяющих агрегировать количественные и качественные характеристики цифровой трансформации в комплексную оценку эффективности внешнеэкономической деятельности. При этом необходимо учитывать отраслевую специфику цифровизации, поскольку интенсивность и характер технологических изменений существенно варьируются в зависимости от сектора экономики.

Целесообразно отметить, что полное выполнение вышепредставленных авторами критериев, в условиях постоянного развития, невозможно. Благодаря цифровизации происходит не только повышение эффективности ВЭД, но и в целом рост экономики страны. Поэтому для оценки показателей эффективности внешнеэкономической деятельности была разработана следующая система (см. рис. 2). Последовательность мероприятий высокотехнологичного предприятия, направленных на улучшение и корректировку действующей стратегии представлена на рисунке 3.



Рис. 2. Система показателей эффективности ВЭД [Источник: составлено авторами лично]

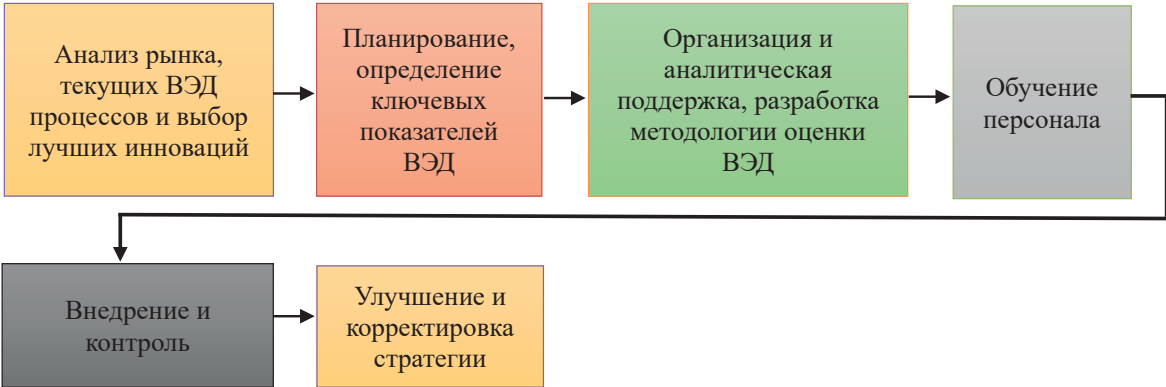


Рис. 3. Последовательность мероприятий высокотехнологичного предприятия, направленных на улучшение и корректировку действующей стратегии [Источник: составлено авторами лично]

Важнейшим аспектом рассматриваемой проблемы является необходимость учёта региональных особенностей цифровой трансформации внешнеэкономических процессов, обусловленных различиями в уровне технологического развития, нормативно-правовой базе и инфраструктурной обеспеченности. Это требует разработки адаптивных систем показателей, способных учитывать специфику цифрового неравенства между странами и регионами, что особенно актуально для оценки эффективности международного сотрудничества в условиях глобальной цифровизации экономики.

Бизнес-процесс по толлингу. В условиях глобализации экономических отношений и усиления международного разделения труда толлинг как специфическая форма внешнеэкономической деятельности приобретает особую значимость для предприятий, стремящихся оптимизировать производственные издержки и повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции. Толлинговые операции представляют собой сложный, многоэтапный бизнес-процесс, в рамках которого одна сторона (заказчик) передает другой стороне (исполнителю) сырье или полуфабрикаты для последующей переработки с целью получения готовой продукции, сохраняя при этом право собственности на исходные материалы и конечный продукт. Данная схема взаимодействия предполагает наличие четко регламентированной последовательности действий, охватывающей как логистические и производственные аспекты, так и таможенно-правовое сопровождение операций, что требует детального рассмотрения. Инициирование толлингового процесса начинается с заключения договора между заказчиком и исполнителем, в котором фиксируются ключевые условия сотрудничества, включая перечень передаваемых материалов, технические требования к переработке, сроки выполнения работ, порядок расчетов и распределение рисков. Особое внимание в договоре уделяется вопросам качества производимой продукции, поскольку исполнитель обязан обеспечить соответствие готовых изделий установленным стандартам и спецификациям, что предполагает внедрение системы контроля на всех этапах технологического процесса. С правовой точки зрения существенное значение имеет корректное оформление толлинговых операций в соответствии с таможенным

законодательством, так как перемещение сырья и полуфабрикатов через границу осуществляется в режиме переработки на таможенной территории или вне ее, что влечет за собой необходимость предоставления комплекта документов, подтверждающих целевое использование импортируемых товаров. Логистическая составляющая толлингового процесса включает организацию транспортировки сырья от заказчика к исполнителю, что может предполагать мультимодальные перевозки с участием морского, железнодорожного и автомобильного транспорта, особенно в случае международного сотрудничества. Эффективное управление цепями поставок в данном контексте требует решения задач, связанных с минимизацией транспортных издержек, оптимизацией маршрутов и обеспечением сохранности грузов, для чего применяются современные системы мониторинга и трекинга. На этапе производства исполнитель осуществляет переработку полученных материалов в соответствии с технологическим регламентом, при этом важным аспектом является соблюдение экологических норм и требований промышленной безопасности, особенно при работе с химическими веществами или другими опасными компонентами. После завершения производственного цикла готовая продукция передается заказчику, что сопровождается оформлением товаросопроводительных и товаротранспортных документов, а также проведением приемо-сдаточных испытаний для подтверждения соответствия качества. Финансовая сторона толлинговых операций предполагает, что заказчик компенсирует исполнителю затраты на переработку, при этом расчеты могут осуществляться как в денежной форме, так и путем передачи части произведенной продукции, в зависимости от условий договора. Налоговое сопровождение сделки требует тщательного учета всех операций, поскольку толлинг имеет специфические особенности при исчислении НДС и таможенных платежей, что обусловлено отсутствием перехода права собственности на материалы в процессе переработки. Таким образом, бизнес-процесс по толлингу (см. рис. 4, 5) представляет собой комплекс взаимосвязанных операций, требующих скоординированного взаимодействия между участниками, глубокого понимания нормативно-правовой базы и наличия эффективных механизмов управления рисками. Опти-

мизация данного процесса достигается за счет внедрения цифровых технологий, таких как блокчейн для отслеживания цепочек поставок, ERP-системы для интеграции управления производством и логистикой, а также платформы электронного документооборота для ускорения таможенного оформления. В условиях циф-

ровой трансформации экономики дальнейшее развитие толлинговых схем будет связано с повышением прозрачности операций, автоматизацией контрольных процедур и расширением международного сотрудничества в рамках глобальных производственных сетей.

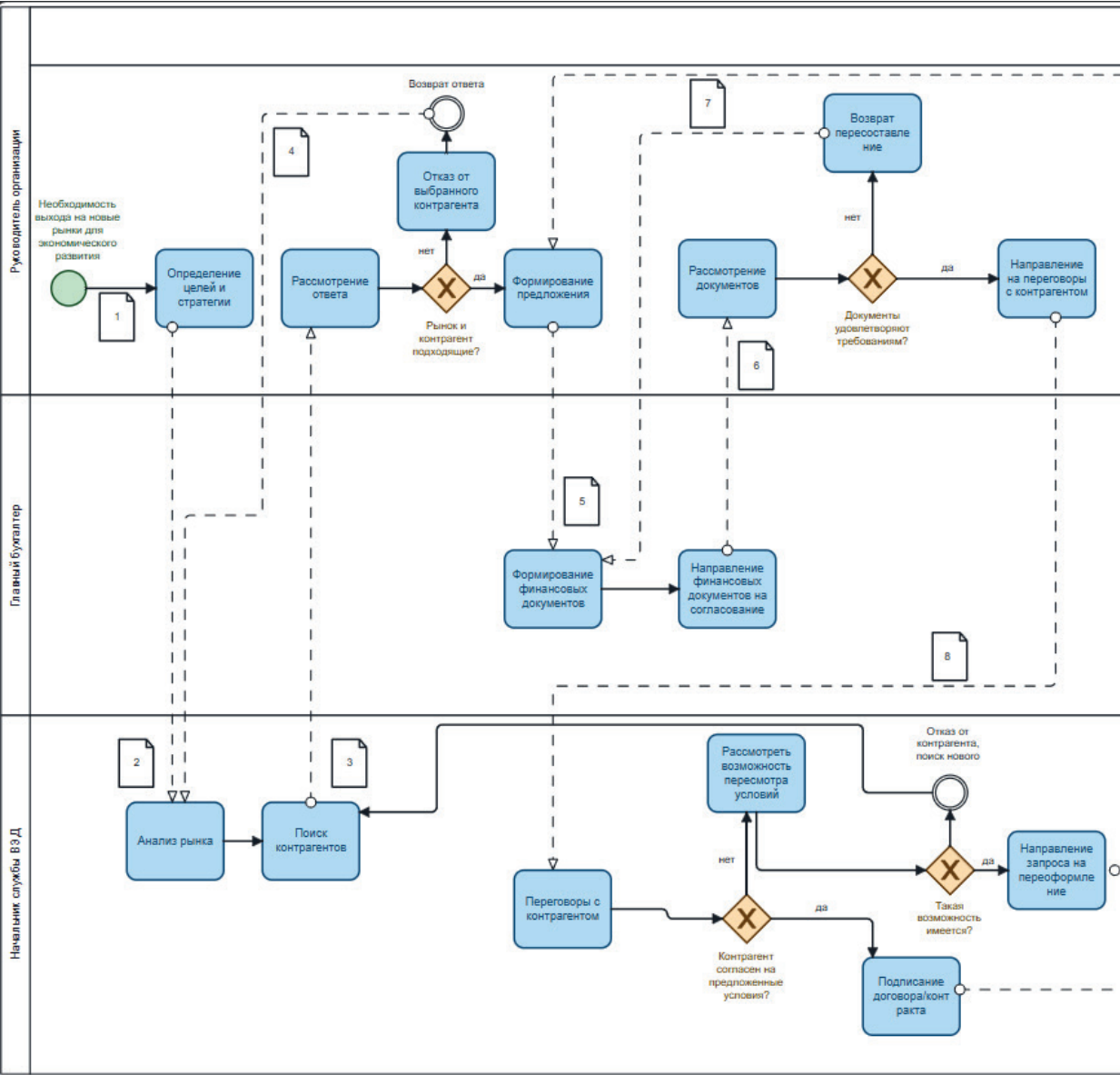


Рис. 4. Фрагмент первый (начало) визуализации в BPMN внешнеэкономических операций и бизнес-процесса по толлингу
[Источник: составлено авторами лично]

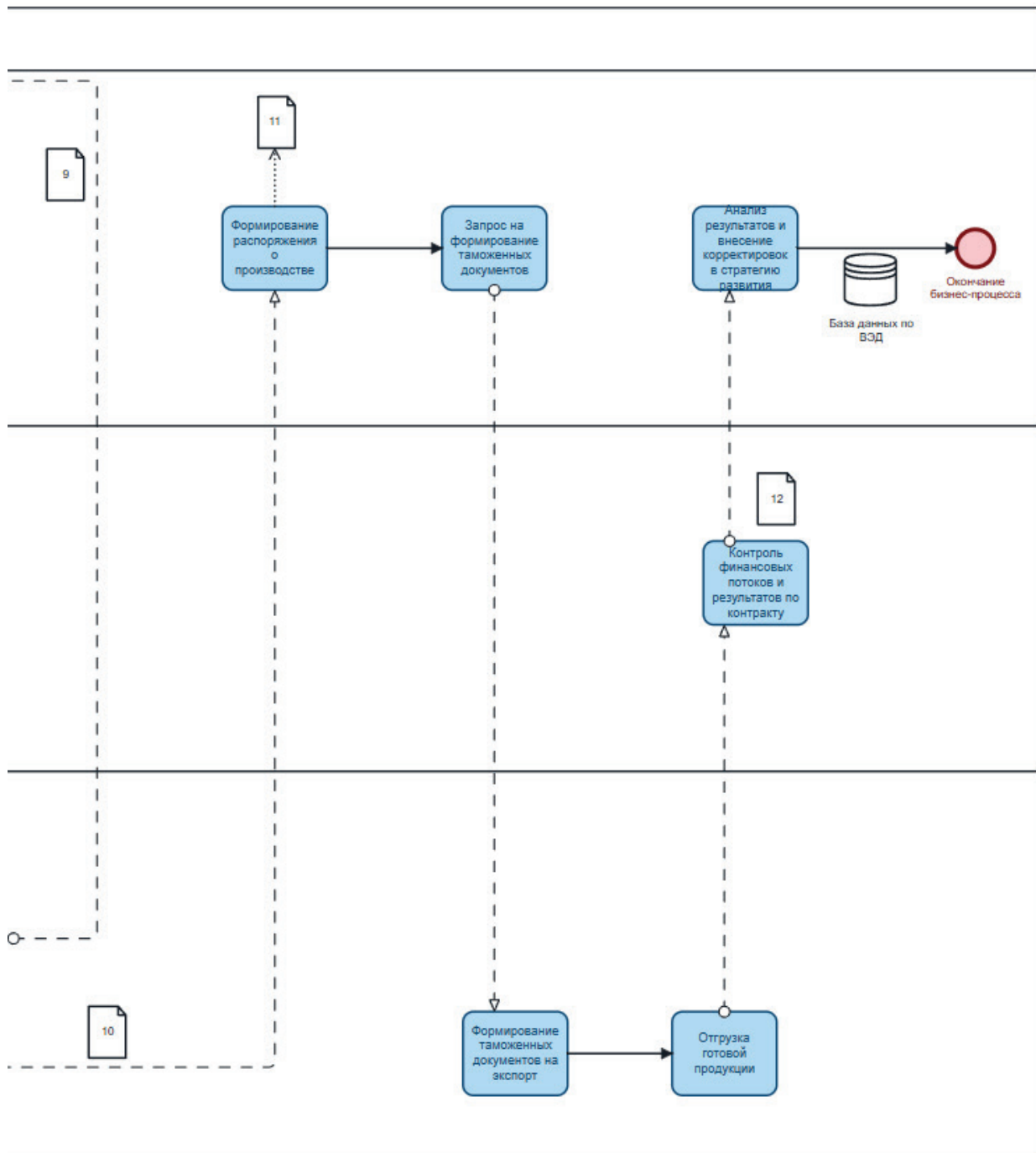


Рис. 5. Фрагмент второй (конец) визуализации
в BPMN внешнеэкономических операций
и бизнес-процесса по толлингу
[Источник: составлено авторами лично]

Рассмотрим практический пример осуществления бизнес-процесса по ВЭД в аспекте толлинга (см. табл. 1).

Расчет эффективности от проведенного толлинга коммерческой организацией

№	Показатели	Факт	План	Абсолютные отклонения	Относительные отклонения
1	2	3	4	5	6
1	Масса переработанного сырья, тонн.	40000	40000	+0	+0%
2	Содержание полезного компонента, %	80	80	+0	+0%
3	Масса готовой продукции, тонн.	32000	32000	+0	+0%
4	Содержание полезного компонента, %	90	99,99	+0,0999	+11,10%
5	Затраты на переработку сырья, тыс. руб.	13291	15050,1	+17,591	+13,20%
5(1)	Электроэнергия, тыс. руб.	3023	3144,68	+1,2095	+4%
5(2)	Энергоносители, тыс. руб.	2267,8	2721,36	+4,5356	+20%
5(3)	Заработная плата, тыс. руб.	3779,66	4308,81	+5,2915	+13,99%
5(4)	Страховые взносы (30%), тыс. руб.	1133,898	1292,643	+1,58745	+13,99%
5(5)	Прочие расходы, тыс. руб.	3085,912	3582,607	+4,9675	+16,09%
6	Коммерческие расходы, тыс. руб.	2638,41	3429	+7,9152	+29,99%
7	Всего затраты на переработку сырья, тыс. руб.	15929,41	18480,03	+25,5062	+16,01%
8	Процент от готовой продукции, удержанный за толлинг, %	3,3	3,75	+0,0045	+13,64%
9	Количество готовой продукции, оставленное в уплату за переработку, тонн	1320	1500	+1,8	+13,64%
10	Цена готовой продукции долл. за тонну.	511	621	+1,1	+21,53%
11	Стоимость готовой продукции, оставленная в уплате за переработку, тыс. долл.	674520	931500	+259,8	+38,09%
12	Обменный курс валюты, руб./ долл.	97,955	100	+0,02045	+2,09%
13	Результат толлинга, тыс. руб.	66072606,6	93150000	+270773,934	+40,98%
14	Расходы на продажу готовой продукции, тыс. руб.	158,4	172,5	+0,141	+8,90%
15	Результат толлинга, тыс. руб.	66072448,2	93149828	+27077379,3	+40,98%

Заключение и перспективы исследований.

Проведенное исследование позволило сформировать комплексную систему показателей оценки внешнеэкономических бизнес-процессов, адаптированную к условиям интенсивной цифровизации глобальной экономики. Разработанная методологическая основа учитывает не только традиционные параметры, такие как объем товарооборота, таможенные издержки и валютные риски, но и инновационные метрики, отражающие степень интеграции цифровых технологий в международные торговые операции. Установлено, что цифровая трансформация внешнеэкономической деятельности приводит к возникновению принципиально новых бизнес-моделей, характеризующихся повышенной гибкостью, автоматизированностью процессов и снижением зависимости от географических и административных барьеров. Внедрение предложенной системы показателей позволяет осуществлять мониторинг эффективности цифровой адаптации компаний, выявлять узкие места в управлении трансграничными операциями и разрабатывать стратегии минимизации технологических рисков. Анализ современных тенденций показал, что ключевыми факторами, определяющими успешность внешнеэкономической деятельности в цифровую эпоху, становятся не только экономические, но и технологические компетенции предприятия. В частности, критическое значение приобретают такие аспекты, как уровень использования больших данных для прогнозирования рыночной конъюнктуры, внедрение блокчейн-решений для обеспечения прозрачности цепочек поставок, применение искусственного интеллекта в логистическом управлении и степень защищенности информационных систем от киберугроз. Разработанные в ходе исследования показатели позволяют количественно оценить вклад каждого из этих факторов в общую эффективность внешнеэкономических операций, что создает основу для принятия обоснованных управленческих решений. Особое значение имеет выявленная взаимосвязь между цифровой зрелостью компании и ее конкурентоспособностью на международных рынках. Проведенный анализ демонстрирует, что предприятия, систематически инвестирующие в цифровую инфраструктуру и обладающие высоким уровнем адаптивности к технологическим инновациям, демонстрируют более устойчивые показатели внешнеэкономической активности даже в условиях повышенной волатильности глобальных рынков. При этом установлено, что процесс

цифровизации внешнеэкономических операций носит нелинейный характер и требует постоянной корректировки оценочных критериев в соответствии с эволюцией технологического ландшафта.

Перспективы дальнейших исследований в данной области видятся в нескольких направлениях. Во-первых, требует углубленного изучения вопрос влияния квантовых вычислений и технологий распределенных реестров нового поколения на скорость и безопасность международных расчетов, что может потребовать введения дополнительных показателей в существующую систему оценки. Во-вторых, перспективным представляется исследование воздействия регуляторных изменений в области цифровой экономики на параметры внешнеэкономической деятельности, включая анализ последствий введения цифровых налогов и ужесточения требований к трансграничному обмену данными. В-третьих, необходима разработка динамических моделей оценки, способных оперативно адаптироваться к появлению принципиально новых цифровых инструментов международной торговли, таких как токенизированные активы и смарт-контракты с искусственным интеллектом.

Отдельного внимания заслуживает проблема цифрового неравенства в контексте внешнеэкономической деятельности, поскольку различия в уровне технологического развития стран могут создавать асимметричные условия для участников международного рынка. Будущие исследования могли бы быть направлены на разработку компенсационных механизмов и показателей, позволяющих нивелировать данное неравенство. Кроме того, актуальным остается вопрос создания интегрированных систем мониторинга, объединяющих предложенные показатели с технологиями предиктивной аналитики для прогнозирования сценариев развития внешнеэкономической деятельности в условиях неопределенности цифровой трансформации.

Проведенное исследование создает теоретическую и методологическую основу для дальнейшего совершенствования инструментов оценки внешнеэкономических бизнес-процессов в контексте непрерывной цифровой эволюции. Дальнейшая разработка данной тематики должна осуществляться с учетом стремительного развития технологий четвертой промышленной революции, что потребует постоянного обновления системы показателей и методологических подходов к их применению в практике международного бизнеса.

Список источников

1. Albukhitan S. (2020) Developing digital transformation strategy for manufacturing. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>.
2. Bresciani S. et al. (2021) Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003>.
3. Ismail M., Khater M., Zaki M. (2017) Digital business transformation and strategy: What do we know so far. Cambridge Service Alliance, vol. 10, no. 1, pp. 1–35.
4. Арнольд И. И. Управление организацией: финансирование и риски. М.: Экономика, 2021. 234 с.
5. Афанасьев И. Ю. Финансовые бизнес-модели в развитии цифровых технологий // Журнал прикладных исследований. — 2024. — № 6. — С. 60–66.
6. Бершицкий Ю. И., Сайфетдинов А. Р., Пузейчук П. В. Организация инновационной деятельности в агропромышленном комплексе. Краснодар: КубГАУ, 2019. 173 с.
7. Коварда В. В., Рогов Р. А. Исследование основных проблем привлечения иностранных инвестиций в экономику России // Вестник Евразийской науки, 2019 № 1, <https://esj.today/PDF/07ECVN119.pdf>.
8. Лантев Р. А., Рогов Р. А. Исследование роли таможенных органов в обеспечении экономической безопасности России в условиях глобализации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1–1. С. 77–85.
9. Максимов М. И. Анализ возможностей процессного подхода к решению задач маркетинга // Региональная и отраслевая экономика. — 2024. — № 3. — С. 64–71.
10. Пономарева С. В., Ежова Я. А. Основные методологические аспекты управления и развития бизнес-процессами промышленного предприятия. Региональная и отраслевая экономика. — 2024. — № 3. — С. 171–180. doi:10.47576/2949-1916.2024.3.3.023.
11. Пономарёва С. В. Методика расчета индекса готовности промышленных предприятий к цифровой трансформации основных бизнес-процессов // Экономика и управление: проблемы и решения. 2023. № 10. Т. 5. С. 46–53; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.10.05.005>
12. Родцевич О. Н. Определение понятие «бизнес-процесс»: история возникновения и современное представление [Текст] / О. Н. Родцевич // Вестник Полоцкого Государственного Университета. — 2015. — № 13. — С. 40–48.
13. Рыжко А. Л. Каузальная классификация бизнес-процессов предприятия / А. Л. Рыжко // Управленческие науки. — 2018. — Т. 8. — № 1. — С. 90–99.
14. Салмин А. А., Пальмов С. В., Андирякова О. О. Большие данные — двигатель цифровой трансформации // Индустриальная экономика. — 2023. — № 5. — С. 190–193.
15. Чemezov С. В., Каширин А. И., Малашкина О. Ф., Филиппов П. Г. Формирование стратегических бизнес-моделей высокотехнологичных компаний в условиях межфирменной цифровой кооперации // Экономика и управление: проблемы и решения. 2023. № 10. Т. 5. С. 54–65. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.10.05.006>.

References

1. Albukhitan S. (2020) Developing digital transformation strategy for manufacturing. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>.
2. Bresciani S. et al. (2021) Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003>.
3. Ismail M., Khater M., Zaki M. (2017) Digital business transformation and strategy: What do we know so far. Cambridge Service Alliance, vol. 10, no. 1, pp. 1–35.
4. Arnoldov I. I. Organization management: financing and risks. M.: Economics, 2021. 234 p.
5. Afanasyev I. Y. Financial business models in the development of digital technologies // Journal of Applied Research. — 2024. — No.6. — pp. 60–66.
6. Bershitsky Yu. I., Saifetdinov A. R., Puzeychuk P. V. Organization of innovative activity in the agro-industrial complex. Krasnodar: KubGAU, 2019. 173 p
7. Kovarda V. V., Rogov R. A. Research on the main problems of attracting foreign investment in the Russian economy // Bulletin of Eurasian Science, 2019 no.1, <https://esj.today/PDF/07ECVN119.pdf>.
8. Laptev R. A., Rogov R. A. Investigation of the role of customs authorities in ensuring economic security of Russia in the context of globalization // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2019. No. 1–1. pp. 77–85.

9. *Maksimov M. I.* Analysis of the possibilities of a process approach to solving marketing problems // *Regional and sector al economics*. — 2024. — No.3. — pp. 64–71.
10. *Ponomareva S. V., Yezhova Ya. A.* Basic methodological aspects of management and development of business processes of an industrial enterprise. *Regional and sector al economics*. — 2024. — No. 3. — pp. 171–180. doi:10.47576/2949-1916.2024.3.3.023.
11. *Ponomareva S. V.* Methodology for calculating the index of readiness of industrial enterprises for the digital transformation of basic business processes // *Economics and management: problems and solutions*. 2023. No. 10. vol. 5. pp. 46–53; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.10.05.005>
12. *Rodtsevich O. N.* Definition of the concept of “business process”: historical origins and modern representation [Text] / O. N. Rodtsevich // *Bulletin of the Polotsk State University*. — 2015. — No.13. — pp.40–48.
13. *Ryzhko A. L.* Causal classification of business processes of an enterprise / A. L. Ryzhko // *Managerial sciences*. — 2018. — Vol.8. — No.1. — pp.90–99.
14. *Salmin A. A., Palmov S. V., Andiryakova O. O.* Big data — the engine of digital transformation // *Industrial Economics*. — 2023. — No.5. — pp. 190–193.
15. *Chemzov S. V., Kashirin A. I., Malashkina O. F., Filippov P. G.* Formation of strategic business models of high-tech companies in the context of inter-firm digital cooperation // *Economics and management: problems and solutions*. 2023. No. 10. vol. 5. pp. 54–65; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.10.05.006>

Информация об авторах:

С. В. ПОНОМАРЕВА — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление промышленным производством»

М. Л. БАКАЕВА — соискатель кафедры «Экономика и управление промышленным производством»

Information about the authors:

S. V. PONOMAREVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management;

M. L. BAKAEVA — Applicant of the Department of Economics and Management of Industrial Production

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

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

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

ЦИФРОВОЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ: ОБЩАЯ И СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Алана Алановна Саккаева¹

¹ *Северо-Осетинский государственный университет
им. К. Л. Хетагурова,
sakkaevaalana@icloud.com*

Аннотация. В данной статье произведен анализ специфических черт, принципов и закономерностей процесса развития экономического IT-сектора, исходя из оказываемого им воздействия на развитие глобальной и национальных экономических систем. Рассмотрены актуальные тренды развития и перспективы экономики цифрового типа.

Особый акцент сделан на аналитической работе с применением сопоставительного метода относительно IT-сегментов разных государств, их особенностей и вкладу в глобальный индикатор экономического плана. Произведенное исследование отмечает важность IT-отрасли в процессе создания инновационных бизнес-моделей и моделей социальных взаимоотношений.

Публикация проводит обзор нынешнего статуса и будущего развития экономики цифрового типа. Также в ней аргументирована ее значимость в контексте стабильного развития глобальной и национальных рынков.

Ключевые слова: экономический рост, сопоставительный анализ, финансовые технологии, большие данные, конкурентоспособность, инновации, цифровизация

Для цитирования: Саккаева А. А. Цифровой сектор экономики: общая и сравнительная характеристика // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 76–82; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.009>

Original article

Economics and management of enterprises and industries DIGITAL SECTOR OF THE ECONOMY: GENERAL AND COMPARATIVE CHARACTERISTICS

Alana A. Sakkaeva¹

¹ North Ossetian State University
named after K. L. Khetagurov,
sakkaevaalana@icloud.com

Abstract. This article analyzes the specific features, principles and patterns of the development process of the economic IT sector, based on its impact on the development of global and national economic systems. Current development trends and prospects for a digital economy are considered.

Special emphasis is placed on analytical work using a comparative method regarding IT segments of different states, their characteristics and contribution to the global indicator of the economic plan. The research notes the importance of the IT industry in the process of creating innovative business models and models of social relationships.

Publication contains an overview of the current status and future development of the digital economy. It also argues for its importance in the context of the stable development of global and national markets.

Keywords: economic growth, comparative analysis, financial technologies, big data, competitiveness, innovation, digitalization

For citation: Sakkaeva A. A. Digital sector of the economy: general and comparative characteristics // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 76–82 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.009>

© Саккаева А. А., 2025

Введение. В нынешних условиях процесс цифрового цифровизация рассматривается в качестве одного из наиболее значимых факторов, оказывающих воздействие на развитие и рост экономики, а также серьезно расширяя потенциальные возможности, приводя к инновациям.

В среде технологического прогресса и появления ИТ-решений, экономическая система меняет свою форму, наделяя особой актуальностью инструментальные средства аналитики, платформы/площадки в глобальной сети Internet и ИС (инфосистемы), которые важны в контексте формирования социальных взаимоотношений и моделей ведения бизнеса.

В содержании настоящей статьи раскрывается важность цифровой трансформации экономической среды и связанные с ее развитием ключевые тренды, а также произведено оценивание вносимого ИТ-сектором вклада в общий процесс экономического роста на всех уровнях, включая общемировой и государственный.

Актуальность избранной для настоящей исследовательской работы тематики связана с активно эволюционирующей областью экономики цифрового типа, все более выраженно сказывающейся на человеческой обыденной жизнедеятельности, социуме и предпринимательской среде, потому что ИТ-отрасль в нынешних реалиях все чаще рассматривается в качестве обязательного условия развития и роста экономического плана.

Среди основных целей этой публикации выделяется анализ присущих экономическому ИТ-сектору характеристик и информационных данных о трендах и специфических чертах его развития. Также данная статья предполагает выявление потенциальных факторов-вызовов и проблемных аспектов, которые возникают у государства и бизнес-субъектов в ходе создания и практической интеграции технологических решений из группы «цифровые».

В качестве предмета настоящей исследовательской работы выступают специфические

черты и ключевые принципы процесса эволюции экономического ИТ-сектора, вносимый им вклад в рост/развитие глобальной и национальных экономических систем.

Основная часть

Под цифровизацией экономической системы понимается целостный и многоаспектный процесс, при котором технологические решения из категории «цифровые» применяются и внедряются в разные экономические отрасли. При этом, они призваны улучшать конкурентные позиции хозяйственного субъекта на рынке, повышать производительность и эффективность его функционирования.

Рассматриваемое понятие включает в себя обширный диапазон изменений, к которым относится интеграция ИТ-решений в связанные с менеджментом и производством процессы, создание цифровых услуг/продуктов и т. д. [2]

Среди основных отличительных особенностей цифровизации выделяется применение информационно-технологических решений, включая ИИ (искусственный интеллект), IoT (интернет вещей), вычисления облачного типа, информационный анализ и пр. Данные «инструменты» применяются в целях эксплуатации, изучения, сбора, поиска и систематизации значительных по объему информационных массивов.

Использование технологических новаций дает возможность коммерческим организациям разрабатывать и интегрировать в практику подкрепленные должной аргументацией решения, улучшать производственные, управленческие и прочие процессы, оптимизировать работу с представителями ЦА и расширять клиентскую базу.

В качестве характерного примера цифровизации в экономической системе РФ выступает эволюция области e-commerce (коммерции электронного типа). На данный момент в среде субъектов-потребителей все более популярными становятся различные торговые онлайн-платформы, такие как Ozon, Wildberries, Яндекс.

Маркет и пр. На них пользователям доступен обширный товарный ассортимент, простые, понятные и удобные «инструменты» совершения покупок в цифровой среде [6].

Указанное обстоятельство обуславливает стремительное наращение объемов онлайн-торговли и кардинальное изменение поведения субъектов-потребителей.

Другой типичный пример цифровизации — увеличение количества и совершенствование онлайн-платформ, оказывающих услуги в здравоохранительной и образовательной областях.

К примеру, в течение недавнего времени в РФ все большую востребованность приобретают интерактивные площадки образовательного назначения (включая GeekBrains и Skillbox). На них представлены разные программы и курсы, позволяющие выработать и усовершенствовать компетенции по разным специализациям, закрепить, актуализировать знания, повысив их уровень. Доступ к таким интерактивным сервисам дает возможность пользователям в удаленном режиме (в любое время и из любого места) осваивать те или иные навыки и знания, что в условиях «коронавирусной» пандемии и сопутствующих ограничений приобрело особенно актуальный характер [3].

Также процессы цифровизации предполагают переход к применению бизнес-моделей из группы «цифровые». В данной связи представители экономических отраслей, которые являются традиционными, вынуждены пересматривать имеющиеся или разрабатывать новые стратегические подходы к ведению хозяйственной деятельности, чтобы успешно адаптироваться к эпохе ИТ-технологий.

В частности, многие компании принимают решение создать собственные интерактивные площадки, освоить цифровые рыночные сектора, испытать модели оказания услуг по подписке в «онлайне» и т. д. Цифровизация играет огромную роль, способствуя наращению уровня трудовой продуктивности, сокращению объема затрат, повышению качества и эффективности услуг/работ/продуктов, расширяя потенциал хозяйственного субъекта [2].

Помимо всего прочего, процессы цифрового преобразования стимулируют инвестиционные процессы и приводят к возникновению прежде не существовавших отраслей, вследствие чего происходит развитие экономики и повышение уровня и качества жизни граждан [3].

Несмотря на многочисленные преимущества, цифровизация сопряжена с рядом факторов-рисков и факторов-вызовов, к которым можно отнести кибернетические угрозы (утечки данных, несанкционированный доступ к системам, хищение информации и пр.), возможные перемены в рамках трудового рынка, инфляционные проявления и их деструктивные социальные эффекты.

По этой причине для интеграции ИТ-решений в практику, нужно обладать и должными компетенциями технического профиля, и навыками по разработке стратегических планов, способностью приспосабливаться к переменам и учитывать касающиеся данного процесса аспекты социального плана [8].

Процессы цифровизации явно сказываются на социальной области. Их воздействие детерминировано тем фактором, что инновационные технологические решения не просто приводят к преобразованию методов бизнес-организации, но и способствуют формированию прежде не существовавших социальных структур и взаимоотношений. Исходя из позиции экономики, трансформация цифрового характера дает возможность нарастить уровень эффективности применения ресурсных средств, оптимизировать и автоматизировать производственные/управленческие процессы.

Коммерческим организациям, благодаря связанным с цифровизацией проявлениям, удастся уменьшать объем идущих на эксплуатацию издержек и наращивать производственные мощности, объемы реализуемых товаров/услуг и прочие индикаторы. К экономическим и социальным перспективам относится потенциал инновационных рыночных сегментов и предприятий.

В частности, e-commerce-позволяет представителям МСП (малого и среднего предпринимательства) получить доступ к глобальному финансовому пространству и конкурентной среде [5].

В аспекте социального характера, касающиеся цифровизации процессы меняют методы взаимодействия, образ и стиль жизнедеятельности индивидов. С их помощью происходит улучшение и упрощение доступа к образовательным информационным данным, оптимизируется качество функционирования образовательной системы (онлайн-консультации, удаленная медпомощь и т. д.). Онлайн-платформы и ресурсы

соцсети закрепляют межличностные коммуникации, вне зависимости от того, где находятся

люди. Соответствующая информация приведена в таблице 1.

Таблица 1

Экономические и социальные эффекты цифровой трансформации.

Экономические	Социальные
Повышение производительности	Улучшение образования
Создание новых рынков	Улучшение качества здравоохранения
Улучшение доступа к информации	Укрепление социальной связи
Стимулирование инноваций	Развитие цифровой грамотности

Экономическая IT-отрасль, невзирая на серьезный потенциал и широкий спектр «плюсов», испытывает на себе влияние со стороны разного рода факторов-угроз и факторов-рисков.

К ним можно отнести кибернетическую (цифровую) безопасность. По мере наращивания объемов информации в цифровом формате, возрастает степень ее уязвимости к кибернетическим атакам. Имеющие недобросовестные и противоправные намерения субъекты способны причинить ущерб юридическим и физическим лицам, получая доступ и похищая конфиденциальные данные, ограничивая/препятствуя функционированию систем, либо используя ПО с вредоносными свойствами.

Следующий риск-фактор касается утраты информации, что чревато значительными репутационными и материальными (как правило, финансовыми) потерями для хозяйственных субъектов [3].

Помимо всего прочего, нужно сделать акцент на риск-факторах, которые касаются сбоев и отказов технологического/технического оснащения. Различные «минусы» и недочеты в IT-системах или ПО чреваты производственными простоями, что отрицательно сказывается на уровне клиентского сервиса и бизнес-процессах.

Еще одной угрозой являются риски информационной безопасности. В частности, несанкционированный доступ к сведениям из разряда «личностные» приводит к снижению доверия и нарушению конфиденциальности.

Наконец, в IT-индустрии есть риски, связанные с законодательными пробелами и нормативно-правовым регулированием. Недостаток проработанных предписаний приводит к формированию среды, в рамках которой поддерживается деятельность злоумышленников, вследствие чего возрастает риск-уровень не только для предпринимательства, но и для всего социума [8].

Представленные факторы-угрозы и факторы-риски свидетельствуют о значимости практической интеграции и выработки стратегических подходов

к поддержанию кибернетической безопасности, закреплению регуляторных и нормативно-правовых механизмов защиты IT-сегмента и информационной инфраструктуры.

На данный момент времени интенсивная эволюция экономического IT-сектора входит в число ключевых факторов, от которых во многом зависит направленность глобального развития в целом.

Данный процесс по большому количеству аспектов сказывается на росте/развитии экономики, интенсивности соприкосновения и конкурентных позициях государств. В процессе анализа процессов развития экономики цифрового типа в различных государствах, можно выделить и общие тренды, и значительные отличия.

Так, на территории государств из группы «развитые» (включая Южную Корею, Финляндию, ФРГ, Японию, Соединенные Штаты Америки и пр.), экономический IT-сегмент считается высокоразвитым и охватывает все социальные области. Тут поддерживается высокоскоростной интернет-доступ, есть хорошая цифровая инфраструктура для развития онлайн-сервисов и онлайн-платформ, обеспечена качественная цифровая грамотность граждан.

Мировые финтех-«гиганты», включая Amazon, Facebook, Apple и Google являются ключевыми субъектами глобальной IT-индустрии, так как разрабатывают и внедряют в практику инновационные стандарты технологического плана и разного рода новаторские решения [7].

На территории государств из категории развивающихся (включая РФ, КНР, Польшу и Бразилию), IT-сегмент тоже характеризуется существенными темпами в своем развитии, однако имеют место некоторые факторы-вызовы и проблемные аспекты.

Нередко информационно-технологическая инфраструктурная среда находится на низком уровне развитости, имеют место проблемы с интернет-доступом, а население — не имеет высокоуровневых цифровых компетенций. Тем не менее, за счет

правительственной поддержки, финансовым влиянием в сферу инновационных технологий и эволюции индустрии ИТ, положение дел планомерно изменяется в лучшую сторону.

В КНР есть корпорации Huawei, Tencent и Alibaba, которые являются одними из мировых лидеров ИТ-рынка, а Индия все чаще выступает глобальным поставщиком решений в сфере ПО и программирования, цифровой грамотности и ИТ-инфраструктуры [9].

На данный момент в РФ тоже отмечается тенденция к наращиванию темпов развития и распространения ИТ-решений. Государство выражает поддержку соответствующих инициатив, оказывая стимулирующее воздействие на развитие ИТ-отрасли, инфраструктурной среды, параллельно прилагая усилия для формирования у граждан должной цифровой грамотности.

Разработка и реализация нацпрограммы под названием «Цифровая экономика РФ» призвана сформировать оптимальную среду для развития предпринимательства в киберпространстве и привлечения инвестиционных вливаний в проекты из категории «инновационные». Помимо всего прочего, на российской территории активно поддерживаются и развиваются онлайн-стартапы и интерактивные площадки, которые привлекают к себе внимание в глобальной инвест-среде и способствуют развитию экономики цифрового типа [11].

Из приведенной выше информации следует, что динамика развития экономического ИТ-сектора разнится, при учете развитости государства. Несмотря на это, во всем мире отмечается интенсификация цифровизации, которая затрагивает разные социальные сферы, обеспечивает прогресс в обществе и рост экономики.

Выработка прогнозов по поводу перспектив развития экономического ИТ-сегмента в РФ предполагает ряд значимых факторов, к которым относятся фактический статус этой отрасли, реализуемые государством стратегии, тренды технологического порядка и глобальный опыт. Невзирая на существование целого комплекса вызовов и сложностей, у России есть серьезный потенциал и широкий спектр возможностей по развитию экономики цифрового типа.

В частности, она уже успела показать успешные результаты в данном направлении, так как в течение последнего времени правительство выражает значительную поддержку ИТ-сфере экономической системы (разработка ИТ-решений, развитие ИТ-инфраструктуры, повышение уровня цифро-

вых компетенций граждан и т.д.). Разработка и интеграция в практику нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» с рядом аналогичных документов призвана простимулировать данный процесс [10].

Кроме этого, отечественный рынок имеет обширный диапазон возможностей для развития «цифры», благодаря существенному спросу на цифровые услуги/продукты и масштабам. Оптимальная среда для достижения данной цели позволяет России привлекать субъектов-инвесторов (в том числе из-за рубежа), способствуя развитию ИТ.

Также к факторам развития ИТ-сектора относится участие предприятий-«частников» в данном процессе. Влиятельные отечественные корпорации, включая Сбербанк, Яндекс, Мэйл.ру, Ростелеком и пр. вносят серьезный вклад в улучшение обстановки, проявляя инновационную активность [5].

Согласно осуществленным расчетным операциям специалистов Росстата, до 2030-го года удельный вес экономического ИТ-сегмента в структуре ВВП России будет ежегодно расти приблизительно на 1,7%.

Заключение

Анализ экономического ИТ-сегмента раскрывает его актуальность, важность и воздействие на нынешний социум. Становится очевидным, что процессы цифровизации приобретают статус обязательного компонента развития всей глобальной экономики. Совершенствование сектора ИТ не просто стимулирует экономическое развитие, но и приводит к возникновению новых стандартов профессиональной деятельности и социальных процессов.

С помощью анализа выявляются как общие, так и отличительные черты в разных государствах. Вместе с тем, необходимо обладать объективным представлением о том, что все отдельно взятые государства обладают собственной спецификой и вынуждены противодействовать разным факторам-вызовам. Тем не менее, вне зависимости от степени развитости, все они должны успешно приспосабливаться к динамичным цифровым реалиям.

Из представленной в настоящем исследовании информации следует, что анализ экономического ИТ-сегмента раскрывает обширный диапазон сложностей и вопросов, однако, в то же время, дает огромный потенциал для повышения уровня жизни, роста и инноваций, что свидетельствует о значимости продолжения изысканий в данном направлении на всех уровнях.

Список источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации Ч. 1 [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30.11.1994 N 51-ФЗ. Статья 141.1. Цифровые права // «Консультант Плюс»: справочная правовая система. URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 10.06.2025).
2. Бухт Р., Хикс Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций. 2018. Т. 13. № 2.
3. Быков А. Ю. Право цифровой экономики: некоторые народно-хозяйственные и политические риски. М.: Проспект, 2018.
4. Вайпан В. А. Основы правового регулирования цифровой экономики // Право и экономика. 2017. № 11.
5. Гаврилова В. Е., Алешковский И. А. Глобальные технологии производства частных денег // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2018. Т. 1, № 1.
6. Данилов Ю. Человек цифровой эпохи: сценарии будущего // Экономист. — 2019. — № 5. — С. 29–38.
7. Долганова О. И. Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика / О. И. Долганова, Е. А. Деева // Бизнес-информатика. — 2019. — Т. 13, № 2. — С. 59–72.
8. Коровин Г. Развитие процессов цифровизации в России // Экономист. — 2019. — № 6. — С. 38–51.
9. Лавриненко А. Компетенции XXI века в финансовом секторе: перспективы радикальной трансформации профессий / А. Лавриненко, Н. Шматко // Форсайт. — 2019. — Т. 13, № 2. — С. 42–51.
10. Финансирование национальной программы Цифровая экономика [Электронный ресурс] // Цифровая Экономика 2024. — URL: <https://digital.ac.gov.ru> (дата обращения: 16.06.2025).
11. Швецов А. Н. Цифровизация госуправления в России на фоне лучшего зарубежного опыта / А. Н. Швецов, В. Н. Рысина // ЭКО. — 2020. — № 50(2). — С. 60–80.
12. Агузарова Л. А., Касабиев З. А. Современное состояние и тенденции развития налогообложения в условиях цифровой экономики // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2020. № 4. С. 131–137.
13. Агузарова Л. А., Цалоева М. К. Инновационное развитие и инновационный потенциал отдельных стран // Экономика. Бизнес. Банки. 2017. № 1 (18). С. 19–27.
14. Агузарова Ф. С. Трансформация имущественных налогов в условиях цифровизации России // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 7 (787). С. 1637–1645.
15. Агузарова Ф. С., Цирихова А. Р. Применение инновационных инструментов в деятельности налоговых органов // Финансы и кредит. 2022. Т. 28. № 12 (828). С. 2722–2739.
16. Огоев А. У., Хабдиева С. Р. Анализ цифрового следа как средство повышения качества подготовки студентов // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2023. Т. 12. № 4 (45). С. 121–124.
17. Сабанти Б. М., Огоев А. У. Экономика и финансы России — проблемы и решения. — Владикавказ, 2018.

References

1. Civil Code of the Russian Federation, Part 1 [Electronic resource]: Federal Law of 30.11.1994 N 51-FZ. Article 141.1. Digital Rights // Consultant Plus: Reference Legal System. URL: <https://www.consultant.ru> (accessed on 10.06.2025).
2. Bukht R., Hicks R. Definition, Concept and Measurement of the Digital Economy // Bulletin of International Organizations. 2018. Vol. 13. No. 2.
3. Bykov A. Yu. Law of the Digital Economy: Some National Economic and Political Risks. Moscow: Prospect, 2018.
4. Vaypan V. A. Fundamentals of Legal Regulation of the Digital Economy // Law and Economics. 2017. No. 11.
5. Gavrilova V. E., Aleshkovsky I. A. Global technologies for producing private money // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. 2018. Vol. 1, No. 1.
6. Danilov Yu. A man of the digital age: scenarios for the future // Economist. — 2019. — No. 5. — P. 29–38.
7. Dolganova O. I. Company readiness for digital transformation: problems and diagnostics / O. I. Dolganova, E. A. Deeva // Business

- informatics. — 2019. — Vol. 13, No. 2. — P. 59–72.
8. Korovin G. Development of digitalization processes in Russia // *Economist*. — 2019. — No. 6. — P. 38–51.
9. Lavrinenko A. 21st Century Competencies in the Financial Sector: Prospects for Radical Transformation of Professions / A. Lavrinenko, N. Shmatko // *Foresight*. — 2019. — Vol. 13, No. 2. — P. 42–51.
10. Financing of the National Program Digital Economy [Electronic resource] // *Digital Economy 2024*. — URL: <https://digital.ac.gov.ru> (date of access: 16.06.2025).
11. *Shvetsov A. N.* Digitalization of Public Administration in Russia Against the Background of the Best Foreign Experience / A. N. Shvetsov, V. N. Rysina // *ECO*. — 2020. — No. 50 (2). — P. 60–80.
12. *Aguzarova L. A., Kasabiev Z. A.* Current state and trends in the development of taxation in the context of the digital economy // *Bulletin of the North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov*. 2020. No. 4. P. 131–137.
13. *Aguzarova L. A., Tsaloeva M. K.* Innovative development and innovative potential of individual countries // *Economy. Business. Banks*. 2017. No. 1 (18). P. 19–27.
14. *Aguzarova F. S.* Transformation of property taxes in the context of digitalization of Russia // *Finance and Credit*. 2019. Vol. 25. No. 7 (787). P. 1637–1645.
15. *Aguzarova F. S., Tsirikhova A. R.* Application of innovative tools in the activities of tax authorities // *Finance and Credit*. 2022. Vol. 28. No. 12 (828). P. 2722–2739.
16. *Ogoev A. U., Khablieva S. R.* Digital footprint analysis as a means of improving the quality of student training // *Azimuth of scientific research: pedagogy and psychology*. 2023. Vol. 12. No. 4 (45). P. 121–124.
17. *Sabanti B. M., Ogoev A. U.* Economy and finance of Russia — problems and solutions. — Vladikavkaz, 2018.

Информация об авторах:

А. А. САККАЕВА — студент 1 курса, факультет экономики и управления

Information about the authors:

A. A. SAKKAIEVA — 1st year student, Faculty of Economics and Management

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 378.1

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.010

ПОКОЛЕНЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ В ПОДХОДАХ К КОРПОРАТИВНОМУ ОБУЧЕНИЮ

Дарико Кенжебаевна Балаханова¹, Анна Валерьевна Цехановская², Анна Владимировна Захарова³, Абдулазиз Абдурахман-Жами угли Тлеубергенов⁴, Тхи Ван Хоанг⁵

*¹⁻⁵ Российский экономический университет имени
Г. В. Плеханова, Москва, Российская Федерация*

¹Balakhanova.DK@rea.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9537-5646>

²cav0102@mail.ru

³Zakharova.AV@rea.ru

⁴azik0106@gmail.com

⁵van.ht@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-2922-8046>

Аннотация. Актуальность статьи обусловлена необходимостью для компаний выстраивать комфортные условия для повышения квалификации и обучения сотрудников разных возрастов и поколений, обладающих разной степенью развития компетенций и владения необходимыми в работе навыками. Данная статья направлена на исследование текущих тенденций и трендов корпоративного обучения, существующих в рамках крупных компаний и корпораций, социальный и возрастной состав сотрудников которых значительно дифференцирован. В статье авторы анализируют как традиционные подходы к корпоративному обучению, принятые среди сотрудников старших поколений, так и инновационные подходы, возникшие в контексте обновления поколенческого состава в рабочей среде. Основываясь на сравнительном анализе предпочтений и эффективности действующих методов среди тех или иных возрастных групп сотрудников, авторы выявляют наиболее вероятные тренды в корпоративном обучении для будущего развития и предлагают рекомендации для разработки гибких образовательных программ для сотрудников, способных отвечать уникальным требованиям каждого поколения.

Ключевые слова: корпоративное обучение, развитие компетенций сотрудников, поколенческие различия сотрудников, методы обучения

Для цитирования: Балаханова Д. К., Цехановская А. В., Захарова А. В. и др. Поколенческие различия в подходах к корпоративному обучению // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 6. Т. 9. С. 83–92; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.010>

Original article

Economics and management of enterprises and industries GENERATIONAL DIFFERENCES IN APPROACHES TO CORPORATE TRAINING

*Dariko K. Balakhanova¹, Anna V. Tsekhanovskaya², Anna V. Zakharova³,
Abdulaziz A.-Z. ugli Tleubergenov⁴, Thi Van Hoang⁵*

¹⁻⁵Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

¹Balakhanova.DK@rea.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9537-5646>

²cav0102@mail.ru

³Zakharova.AV@rea.ru

Abstract

The relevance of the article is determined by the need for companies to build comfortable conditions for professional development and training of employees of different ages and generations with different degrees of competence development and possession of skills required in their work. This article is aimed at researching current trends and trends in corporate training that exist within large companies and corporations, where the social and age composition of employees is significantly differentiated. In the article, the authors analyze both traditional approaches to corporate training adopted among employees of older generations and innovative approaches that have emerged in the context of generational renewal in the work environment. Based on a comparative analysis of preferences and effectiveness of current methods among different age groups of employees, the authors identify the most likely trends in corporate training for future development and offer recommendations for developing flexible educational programs for employees that can meet the unique requirements of each generation.

Keywords: innovative technology, performance monitoring system, CATWOE method, innovation potential, efficiency.

For citation: Balakhanova D. K., Tsekhanovskaya A. V., Zakharova A. V. et al. Generational differences in approaches to corporate training // *Экономика и управление: проблемы решения*. Vol. 9. No. 6. Pp. 83–92 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.010>

© Балаханова Д. К., Цехановская А. В., Захарова А. В., Тлеубергенов А. А.-Ж. угли, Хоанг Тхи Ван, 2025

Введение. В современном мире, характеризующемся высокими темпами технологического развития и крайне высокой скоростью изменения внешних факторов, оказывающих влияние на бизнес (с постоянным повышением влияния), способность персонала любой компании самостоятельно адаптировать собственные знания и умения под текущие перемены является одной из наиболее ценных компетенций. В XXI в. информация становится одним из ключевых ресурсов в коммерческой деятельности, а грамотное владение информацией сотрудниками компании является важнейшим фактором поддержки её конкурентоспособности [1]. Чтобы обеспечить своих сотрудников необходимой информацией, а также убедиться в правильности её донесения с целью развития и улучшения качества профессиональных знаний, компании создают программы корпоративного обучения для своих сотрудников, в которых структурируют информацию необходимым образом, сочетая её с практическим развитием необходимых навыков, необходимых в тех или иных должностях.

До 2021 г. состав сотрудников практически любых организаций включал представителей таких поколенческих групп, как Baby Boomers, Поколение X и Миллениалы (поколение Y) — несмотря на разницу в возрасте и ценностях, каждая из этих групп являлась своеобразным «продолжением» предыдущей, отчего подходы в обучении и восприятии информации, подходящие для одних, могли быть разделены и другими, несмотря на разницу предпочитаемых форматов.

Состав сотрудников организаций с 2022 г. начал пополняться представителями поколения Z (Gen-Z), чьи ценности и подходы к восприятию информации отличаются от предыдущих поколений радикально [7]. Подобная разница в поколенческом составе сотрудников послужила мотивацией для работодателей начать пересматривать подходы к процессам и составу корпоративного обучения внутри организации с целью сделать его наиболее релевантным и комфортным для всех основных групп сотрудников [3].

Как уже было упомянуто выше, возрастной и поколенческий состав сотрудников организаций сейчас достаточно разнообразен и включает представителей как минимум 3-х (как максимум — 4-х) поколений, которые, согласно классификации исследователей (США) — Нейла Хоува (Neil Howe) и Уильяма Штрауса (William Strauss), определяются следующим образом: бэби-бумеры (baby boomers, родились в период с 1944 по 1967), поколение X ((икс), 1967–1984), миллениалы (поколение Y, 1984–2000 и поколение Z (Gen-Z, зумеры, 2000–2015)). Поколения различаются между собой прежде всего выработанными ценностями и расстановкой приоритетов в разных сферах жизни. Так, краткая характеристика каждого из поколений может выглядеть следующим образом:

- бэби-бумеры (1944–1967) — отличаются оптимизмом, хорошо приспособлены к командной работе, положительно относятся к работе «за идею», ставят работу в приоритет (в силу высокого стремления достичь стабильности) и склонны работать «столько,

сколько нужно» (это может включать переработки до 60 час.). Для представителей данного поколения важен фактор похвалы и признания их работы. Тяжело воспринимают острые и глобальные перемены, не склонны активно общаться в сети [5]. Научены собственным опытом, и стремятся этот опыт передать;

- поколение X (1967–1984) — имеют высокую степень самостоятельности, склонны с недоверием относиться к событиям и явлениям окружающего мира, обладают высокой эластичностью по отношению к переменам, отличаются развитыми лидерскими качествами. Это поколение больше стремится выстроить баланс между работой и семьей, поэтому склонно негативно относиться к ненормированному графику, находится в поисках постоянного развития, активно пользуются техникой, стремится к стабильности и склонно выбирать последовательный карьерный путь (от «младшего специалиста» до «директора»);

- миллениалы (1984–2000) — одной из основных ценностей является самопознание, сконцентри-

рованы на себе, избирательны в выборе карьерного пути (склонны дольше выбирать), обладают высоким уровнем digital-подготовки. Финансы — один из важных факторов в жизни. Высокий уровень общения в соцсетях. Могут быть нетерпимыми к длительному карьерному росту, зачастую хотят всё «здесь и сейчас»;

- зумеры (2000–2015) — любят получать новые знания, способны обрабатывать и усваивать большие объемы информации, не ограничивают себя социальными рамками (в том числе и в плане карьерном — предпочитают работу на себя, нежели в системе). Внимание — критически важный фактор. Не могут обойтись без разных гаджетов в обычной жизни. Обладают способностью к многозадачности и быстрому переключению между потоками информации и задач [9].

Исходя из описанных Н. Хоувом и У. Штрауссом портретов поколений, представляется возможным составить их характеристику как сотрудников в рамках компании и определить предпочтения в процессе получения и обработки информации, обучения (табл. 1).

Таблица 1

Портреты сотрудников — представителей разных поколений

Бэби-бумеры	Поколение X	Миллениалы	Зумеры
Ценности и приоритеты			
Ценят стабильность, лояльность к работодателю, готовы трудиться сверх нормы (переработки), стремятся к достижению профессионального успеха и материального благополучия	Независимость, баланс между работой и личной жизнью, скептическое отношение к принятым авторитетам. Ценят возможности для профессионального роста и реализации	Стремление найти смысл и цели в работе, предпочитают сотрудничество конкуренции, ориентация на социальную ответственность и ценности. Склонны отдавать предпочтение гибкому графику и удаленной работе	Ценят индивидуализм и самовыражение. Характеризуются высокими уровнями социальной и экологической ответственности. Способны обрабатывать огромные объемы информации. Ценят обратную связь в работе и признание своих усилий
Подход к обучению			
Предпочитают традиционные методы обучения (лекции, семинары, печатные материалы), труднее адаптироваться к технологиям в обучении	Предпочитают самостоятельное обучение и гибкие форматы. Хорошо адаптируются к онлайн-обучению, ценят конкретику и практичность в материалах	Предпочитают интерактивные формы обучения, включая онлайн-курсы, мобильное обучение. Радуются наличию игровых элементов. Открыты к новым технологиям как к инструментам обучения	Предпочитают короткие, визуально насыщенные и интерактивные форматы обучения. Привыкли к многозадачности, предпочитают обучение с использованием видео, приложений и онлайн-платформ

Источник: составлено авторами.

Таким образом, между поколениями (рассматривая их представителей как сотрудников той или иной организации) можно выявить следующие различия:

- *уровень технологической грамотности:* с каждым новым поколением популярность новых технологий среди его представителей значительно возрастает, и вместе с ней возрастает интерес к цифровым форматам обучения [6];

- *предпочтения в процессе обучения:* с каждым новым поколением прослеживается переход от тради-

ционных методов обучения к интерактивным и персонализированным;

- *ценности и приоритеты:* младшие поколения ставят в приоритет баланс работы и личной жизни, а также собственную индивидуальность, когда старшие поколения больше ориентированы на карьерный рост даже ценой личной жизни и свободного времени;

- *отношение к сотрудничеству:* миллениалы и зумеры ценят совместную работу и обучение, тогда как поколение X и бэби-бумеры демонстрируют боль-

шую самостоятельность и независимость в работе и обучении [8].

При этом вместе с развитием новых поколений можно также отследить развитие форм и трендов обучения сотрудников, применяющихся в компаниях.

В настоящее время наиболее распространенные инструменты корпоративного обучения представляют собой гибрид форм обучения, возникших достаточно давно (традиционные формы обучения) и новых форм обучения (инновационных) [4]. Чаще всего компа-

нии прибегают к использованию следующих форм корпоративного обучения (в сочетании): лекции и семинары, тренинги, деловые игры/бизнес-симуляции, наставничество/менторинг/коучинг, проектная, совместная работа, онлайн-курсы (внутренние) [10].

При этом хронологию развития инструментов, используемых для обучения сотрудников компаниями также можно отследить по аналогии со сменой поколений (табл. 2).

Таблица 2

Хронология развития инструментов корпоративного обучения

Период времени	Инструмент корпоративного обучения
До 1990-х гг.	<i>Традиционные методы</i>
	— Очное обучение (лекции, семинары, мастер-классы). — Использование печатных материалов. — Применение ролевых игр для тренировки необходимых навыков
1990-е гг.	<i>Развитие компьютерных технологий</i>
	— Компьютерное обучение начало набирать популярность (использование компьютерных программ для обучения). — Первые шаги в e-learning (разработка электронных курсов для обучения сотрудников)
2000-е гг.	<i>Распространение Интернета</i>
	— Взрывной рост e-learning, доступность онлайн-платформ и порталов. — Внедрение Learning Management System (LMS), централизованное направление курсами, пользователями, результатами обучения. — Развитие мультимедиа, улучшение качества интерактивных материалов
2010-е гг.	<i>Мобильные технологии и соцсети</i>
	— Появление m-learning (мобильного обучения) благодаря общей распространенности смартфонов, планшетов и прочих девайсов, способных обеспечить доступ к учебным материалам в любое время. — Феномен социального обучения — обучение с использованием соцсетей, платформ для обмена знаниями между сотрудниками.
2020-е гг.	<i>Новые технологии, персонализация обучения</i>
	— Использование искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения для создания персонализированных обучающих программ, соответствующих запросам конкретного сотрудника. — Геймификация — используется для повышения вовлеченности сотрудников в обучение. — AR/VR технологии широко используются для создания наиболее точных учебных симуляций (персональных)

Источник: составлено авторами.

Исходя из анализа представленной информации, можно видеть, что технологии и тренды в обучении менялись примерно в те же временные промежутки, в которые каждое новое поколение приступало к работе, и в целом соответствовали характеристикам и запросам новых сотрудников. Однако, процесс выбора и совмещения технологий и инструментов корпоративного обучения в рамках одной организации, чей кадровый состав состоит из представителей 3–4 поколений, не всегда может быть выстроен максимально эффективным способом, что в результате приводит

к потере интереса к обучению у сотрудников и снижению его качества. Чтобы оценить вероятность такой ситуации, авторами было проведено исследование.

В ходе исследования авторами был проведен опрос представителей разных поколений, работающих в настоящее время в компаниях с развитым институтом корпоративного обучения. Целью опроса являлось выявить заинтересованность сотрудников в предложенных им методах и способах корпоративного обучения в зависимости от разницы в поколениях.

Всего в опросе приняли участие 112 респондентов, из которых 39 (34,82%) относились к поколению зумеров, 47 (41,96%) — к поколению миллениалов, 23 (20,53%) — к поколению X, и только 3 респондента (2,7%) относились к поколению бэби-бумеров. В ходе опроса авторами было выявлено, что преимущественно представители поколения бэби-бумеров в настоящее время уже не являются частью основного рабочего состава компаний. Работая в корпорациях представители данного поколения с наибольшей вероятностью занимают высокие руководящие позиции, нежели линейные, и считают наилучшим источником обучения свой опыт. Сам по себе институт обучения

в рамках компании не является сферой их интересов. Исходя из этого, авторами было принято продолжить исследование относительно представителей 3-х оставшихся поколений (109 чел.).

Так, в ходе опроса было выявлено, что наибольшей популярностью среди рассматриваемых форм корпоративного обучения пользуются онлайн-курсы, разработанные компаниями — об их наличии в компании заявили 103 респондента из 109—94,49% (рис. 1). Второй по популярности формой корпоративного обучения в компаниях, где работают респонденты, стали классические тренинги — им отдали свой голос 97 респондентов (89,0%).

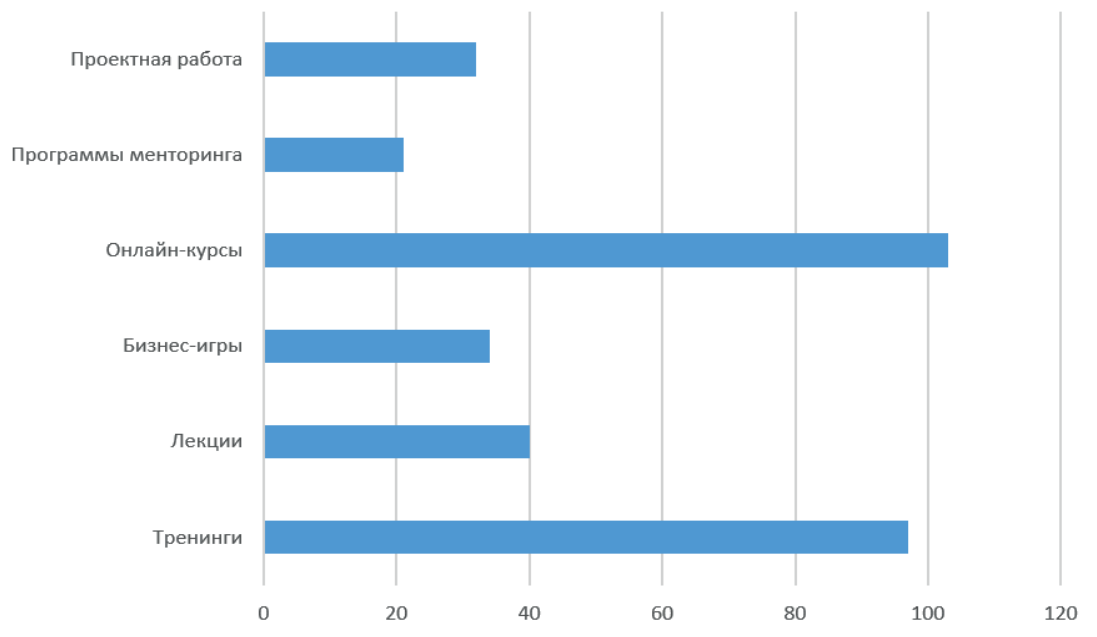


Рис. 1. Популярность форм корпоративного обучения на рабочих местах респондентов

Источник: составлено авторами.

Чтобы оценить удовлетворенность респондентов каждой из существующих форм корпоративного обучения, авторы предложили представителям со-

ответствующих поколений по отдельности оценить каждую из существующих форм по шкале от 1 до 5 (рис. 2).



Рис. 2. Оценка удовлетворенности респондентов разных поколений существующими формами корпоративного обучения

Источник: составлено авторами.

Таким образом, по результатам опроса выявлено, что представители Поколения X считают наиболее привлекательными для себя такие формы корпоративного обучения, как менторинг (4,01/5) и тренинги (4,0/5), когда наименее привлекательным для них является обучение посредством онлайн-курсов (3,11/5). Для респондентов-миллениалов менторинг также остается одной из наиболее привлекательных форм корпоративного обучения (4,82/5), когда наименьшую благосклонность данного поколения заслужили классические лекции (2,65/5). Представители поколения Z среди респондентов же масштабно отдают своё предпочтение таким видам обучения, как онлайн-курсы (4,76/5), проектная работа (4,47/5) и менторинг (4,21/5), демонстрируя при этом абсолютную нерасположенность к классическим лекциям (2,03/5) и достаточно низкую расположенность к остальным видам обучения.

По результатам опроса можно проследить и подтвердить такую тенденцию, как повышение лояльно-

сти к онлайн-обучению от поколения к поколению. Также результаты опроса подтверждают теорию о том, что миллениалы и зумеры больше склонны обучаться в командах, чем представители Поколения X. Исходя из оценки форм корпоративного обучения представителей разных поколений, можно отследить запрос от поколения Z и от представителей миллениалов на обмен опытом и обучение посредством передачи этого самого опыта от старших поколений, когда от поколения X больше прослеживается запрос на передачу этого самого опыта и индивидуальное обучение.

Чтобы подтвердить эту гипотезу, авторы определили возможные запросы к корпоративному обучению и его результатам среди сотрудников и также попросили оценить представителей разных поколений, какие из предположенных авторами запросов наиболее соответствуют действительности в рамках конкретного поколения (рис. 3).

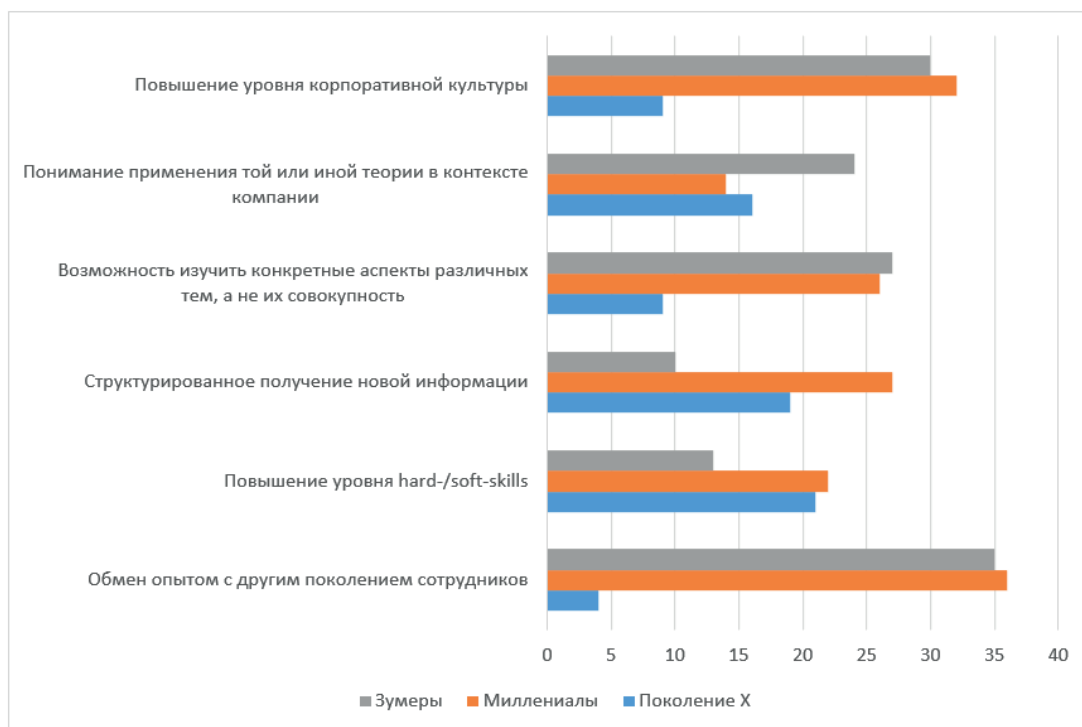


Рис. 3. Разность запросов (целей) к корпоративному обучению среди представителей разных поколений

Источник: составлено авторами.

Исходя из результатов опроса, гипотеза о том, что поколения Y и Z больше стремятся к обмену опытом с другими поколениями, находит своё подтверждение. Также можно сделать вывод, что для представителей этих поколений, помимо приобретения новых знаний и нового толкования уже имеющихся, важен аспект приобщения к корпора-

тивной культуре путем корпоративного обучения, когда представители поколения X сконцентрированы в первую очередь на повышении уровня собственных навыков и своём развитии, чем на взаимодействии с другими поколениями и развитии привязанности к корпоративным ценностям.

Чтобы оценить удовлетворенность выполнением запросов и определить проблемы института корпоративного обучения в аспекте обучения раз-

ных поколений, авторы попросили респондентов ответить на соответствующий вопрос об удовлетворенности (рис. 4).



Рис. 4. Статистика удовлетворенности представителей разных поколений выполнением собственных запросов к корпоративному обучению

Источник: составлено авторами.

Исходя из полученных ответов, можно видеть, что представители поколения X удовлетворены выполнением своих основных запросов на 73,91% (17 из 23 чел.), когда для миллениалов показатель удовлетворенности составляет 55,44% (27 из 47), а для зумеров — 58,97% (23 из 39). На основании данных показателей можно сделать вывод, что в настоящее время образовательные функции корпоративного обучения (которые наиболее важны для поколения X) выполняются в большей мере, нежели командообразующие, обменные (с точки зрения опыта) и нацеленные на изучение узких аспектов проблем, которые наиболее важны для миллениалов и зумеров. Текущий формат корпоративного обучения не является для представителей этих двух поколений эффективным, и вместо приобретения новых навыков и знаний может способствовать выгоранию и ослаблению доверия к институту корпоративного обучения и корпоративной культуры [2].

Проведенный опрос и анализ его результатов позволяют авторам сделать несколько выводов, первый из которых состоит в том, что необходимость института корпоративного обучения для старших поколений (бэби-бумеров) — минимальна. Представители этого поколения имеют обширный жизненный опыт и невысокую способность к дополнительному обучению вследствие устоявшихся взглядов и опыта, им больше подойдет роль учителя, чем обучаемого. В то же время, поколение X всё ещё стремится получать новые знания, несмотря на возраст и тоже немалый опыт. В настоящее время существующие и популярные формы

корпоративного обучения способны удовлетворить их основной запрос на очень высокий процент.

В отличие от старших поколений, младшие поколения (миллениалы и зумеры) больше погружены в процесс, нежели в результат от обучения. Для них больше важен процесс обмена опытом и все дополнительные его составляющие (например, полезные знакомства, приятное и интересное времяпрепровождение, укрепление корпоративной культуры), чем конечный результат. Если же говорить непосредственно о получении новых знаний, то представители этих поколений склонны больше разбираться точно (конкретно с тем, что им интересно или что им необходимо узнать), а не изучать материал комплексом, поэтому существующие популярные формы корпоративного обучения, направленные на приобретение комплексных знаний, не являются для них эффективными.

Без интересной для них составляющей в процессе обучения, представители миллениалов и зумеров склонны потерять интерес к процессу обучения как таковому и даже прийти к выгоранию. Именно поэтому компаниям следует задуматься о разработке и внедрении новых методов обучения, которые будут комфортны не только представителям конкретного поколения, но сотрудникам любых возрастов и с любыми запросами на обучение.

Рекомендации

Современный мир непостоянен во всех его сферах: начиная от политической, заканчивая общественной. Данное непостоянство предполагает большое количество изменений во всех сферах общественной жизни, которые неумолимо повлекут за собой влияние на корпоративный мир, пе-

реживающий в настоящее время одно из наиболее значительных изменений в перспективе.

В настоящее время происходит смена значительной части кадрового состава корпораций, характеризующаяся уходом большого количества старших сотрудников (относящихся к поколению бумеров, отличающихся консервативным и регламентированным подходом к работе) и — наоборот — приходом в корпорации нового поколения (зумеров и миллениалов, отличающихся свободой мысли и высокой скоростью обучения и жизни). Тренды обучения и адаптации, работавшие успешно на протяжении десятилетий, утрачивают свою актуальность в применении к молодым сотрудникам, требующим к себе больше внимания, избирательно относящихся к поступающей им информации и отходящих от стандартных способов обучения в пользу технологических. Учитывая высокий уровень обучаемости и цифровой образованности молодых поколений, организации могут уверенно внедрять в процессы корпоративного обучения современные технологии, при этом адаптируя с их помощью уже устоявшиеся форматы обучения [1].

Для создания баланса для грамотного обмена накопленными корпоративными знаниями между разными поколениями сотрудников необходимо наладить взаимодействие, и это тоже может быть внедрено в процессы организационного обучения. При организации совместной работы в формате старший-младший, старшие сотрудники, потратившие большое количество времени на приобретение новых знаний, смогут закрепить эти знания на практике и передать их в прикладном формате младшим сотрудникам, которые, в свою очередь, удовлетворят таким образом своё желание в обмене опытом с более старшим поколением. При этом, убирать и полностью пересматривать устоявшиеся форматы корпоративного обучения не обязательно. Для придания им наибольшей эффективности, будет достаточно модернизировать эти форматы таким образом, чтобы для всех поколений сотрудников корпоративное обучение не потеряло своей актуальности. Сделать это можно следующим образом:

— *применение ИИ в разработке программ корпоративного обучения*: при помощи ИИ можно настроить индивидуальную траекторию развития сотрудника таким образом, чтобы ИИ самостоятельно подбирал наиболее релевантные материалы из корпоративной базы знаний на основании результатов работы сотрудника;

— *применение геймификации*: некоторые компании (производственные и торговые) мотивируют сотрудников не только виртуальными наградами за обучение и прохождение курсов (на которые обращают внимание по большей части молодые поколения), но и реальными призами, которые можно забрать за заработанные «баллы» за прохождение тех же курсов. Такая система «мотивации» работает в том числе и на более старшие поколения и будет способствовать их социализации по отношению к младшим;

— *модернизация менторинга*: организация работы и рабочей адаптации таким образом, чтобы в роли «менторов» для новых сотрудников выступали «закрепленные» за ними старшие сотрудники. Это обеспечит необходимый обмен опытом, корпоративными знаниями и современными компетенциями среди сотрудников, а также ускорит процесс адаптации новеньких за счет знакомств со старшими коллегами и снизит обособленность;

— *сотрудники выступают в роли тренеров*: некоторые старшие сотрудники имеют высокую экспертность в тех или иных сферах. Давая им возможность самостоятельно подготовить и провести тренинг в своей сфере для коллег, мы вновь обеспечиваем обмен опытом. Это может также благоприятно сказаться на мотивации сотрудника и повысить чувство его значимости в коллективе;

— *перевод лекций в интерактивный формат (использование e-learning, m-learning)*: молодые поколения сотрудников проявляют меньше усидчивости в традиционных форматах корпоративного обучения, однако их увлекают интерактивные и digital форматы обучения. Переноса лекции на онлайн-платформы и дополняя их заданиями, например, на «создание своего конспекта или шпаргалки» по лекции, есть возможность удерживать внимание обучающихся и донести до них нужную информацию.

Вывод

Инструменты корпоративного обучения в том виде, в котором они были актуальны для старших поколений, достаточно сильно устарели, если речь идет о новом поколении. Однако, модернизируя их, используя тренды, на которые ориентируются молодые поколения, мы не только поддерживаем их общую актуальность, но и создаем общее поле для взаимодействия старших и молодых поколений сотрудников, что способствует обмену и сохранению корпоративного опыта.

Список источников

1. Балаханова Д. К., Окунькова Е. А. Инвестиции в образование как фактор развития человеческого капитала // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 3. № 3. С. 123–130.
2. Гаспарович Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета. 2019. С. 150–170.
3. Каганов В. Ш. Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2011. № 6 (30). С. 101–107.
4. Насибуллин Э. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации // Образовательные науки и общество. 2010. № 2. Т. 13. URL: <https://sciup.org/14062265>
5. Смирнов С. В., Генкин Е. В., Филин С. А., Балаханова Д. К. Сетевое взаимодействие компаний в условиях глобализации: сущность, структура и принципы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 1. № 11 (140). С. 82–92.
6. Филин С. А., Балаханова Д. К., Козлов В. А. Цифровая трансформация бизнес-процессов в транспортных организациях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 2. № 10. С. 4–16. DOI:10.36871/ek.up.p.r.2022.10.02.001
7. Филин С. А., Волков М. А. Экономический инфантилизм как синдром «поколения Z» // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 1. № 8. С. 114–124.
8. Черников Б. В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников // Вестник Томского государственного университета. 2014. № 385. С. 153–158.
9. Штраусс У., Хоув Н. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069, pp. 58–64.
10. Якушев А. Ж., Филин С. А., Великороссов В. В., Ланчаков А. Б., Балаханова Д. К. Проблемы модернизации научно-образовательной деятельности в высшей школе России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2023. Т. 19. № 5. С. 843–865. DOI: 10.24891/ni.19.5.843.

References

1. Balakhanova D. K., Okun'kova E. A. Investicii v obrazovanie kak faktor razvitiya chelovecheskogo kapitala, Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya, 2019, v. 3, no. 3, p. 123–130.
2. Gasparovich E. O. Korporativnaya kul'tura i social'naya otvetstvennost': diagnostika, planirovanie, razvitie, Ekaterinburg: Izdatel'stvo Ural'skogo universiteta, 2019, p. 150–170.
3. Kaganov V. Sh. Korporativnoe obuchenie kak faktor obespecheniya konkurentosposobnosti predprinimatel'skih struktur, Sovremennaya konkurenciya, 2011, no. 6 (30), p. 101–107.
4. Nasibullin E. N. Korporativnoe obuchenie kak faktor povysheniya intellektual'nogo potentsiala personala organizacii, Obrazovatel'nye nauki i obshchestvo, 2010, no. 2, v. 13, URL: <https://sciup.org/14062265>
5. Smirnov S. V., Genkin E. V., Filin S. A., Balakhanova D. K. Setevoe vzaimodejstvie kompanij v usloviyah globalizacii: sushchnost', struktura i principy, Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya, 2023, v. 1, no. 11 (140), p. 82–92.
6. Filin S. A., Balakhanova D. K., Kozlov V. A. Cifrovaya transformaciya biznes-processov v transportnyh organizaciyah, Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya, 2022, v. 2, no. 10, p. 4–16. DOI:10.36871/ek.up.p.r.2022.10.02.001
7. Filin S. A., Volkov M. A. Ekonomicheskij infantilizm kak sindrom «pokoleniya Z», Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya, 2018, v. 1, no. 8, p. 114–124.
8. Chernikov B. V. Differenciaciya trudovyh cennostej sredi pokolenij sovremennyh rabotnikov, Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, 2014, no. 385, p. 153–158.
9. Shtrauss U., Houv N. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069, pp. 58–64.
10. Yakushev A. Zh., Filin S. A., Velikorossov V. V., Lanchakov A. B., Balakhanova D. K. Problemy modernizacii nauchno-obrazovatel'noj deyatel'nosti v vysshej shkole Rossii, Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost', 2023, v. 19, no. 5, p. 843–865. DOI: 10.24891/ni.19.5.843.

Информация об авторах:

Д. К. БАЛАХАНОВА — кандидат экономических наук, доцент базовой кафедры управления инновационной и промышленной политикой;

А. В. ЦЕХАНОВСКАЯ — магистр;

А. В. ЗАХАРОВА — ассистент, аспирант базовой кафедры управления инновационной и промышленной политикой;

А. А.-Ж. УГЛИ ТЛЕУБЕРГЕНОВ — аспирант Базовой кафедры управления инновационной и промышленной политикой;

ТХИ ВАН ХОАНГ — аспирант базовой кафедры управления инновационной и промышленной политикой

Information about the authors:

D. K. BALAKHANOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Basic Department of Management of Innovation and Industrial Policy;

A. V. TSEKHANOVSKAYA — Master;

A. VL. ZAKHAROVA — Assistant, Postgraduate Student of the Basic Department of Management of Innovation and Industrial Policy;

A. A.-Z. UGLI TLEUBERGENOV — Postgraduate Student of the Basic Department of Management of Innovation and Industrial Policy;

THI VAN HOANG — Postgraduate Student of the Basic Department of Management of Innovation and Industrial Policy

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

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 303.739

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.011

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ТЯЖЕЛОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Ислам Магомед-Баширович Цечоев¹

¹РЭУ им. Плеханова

79055376961@mail.ru

Аннотация. В научной статье представлены результаты исследования основных направлений по оптимизации производственных процессов на предприятиях тяжелой промышленности, чтобы обеспечить повышение эффективности и производительности труда рабочего персонала. Актуальность работы связана с тем, что производительность труда напрямую зависит от показателей эффективности и устойчивости производственных процессов. Поэтому решения по повышению производительности труда связаны с принятием мер по совершенствованию производства на объектах тяжелой промышленности. В статье рассмотрены актуальные проблемы производства промышленных предприятий экономики России, которые формируют данную практическую необходимость в оптимизации производственных процессов. Результаты исследования позволяют рекомендовать список методов и инструментов, которые способны увеличить производительность труда рабочего персонала предприятий тяжелой промышленности при достижении целей в совершенствовании производства и оптимизации производственных процессов. К ним относятся технологии концепции бережливого производства, организация системы контроллинга, оптимизация производственных потерь и брака продукции, использование цифровых двойников в моделировании производственных процессов.

Ключевые слова: тяжелая промышленность; оптимизация производства; оптимизация производственных процессов; производительность труда; производственные процессы; совершенствование производства; эффективность труда.

Для цитирования: Цечоев И. М.-Б. Оптимизация производственных процессов как инструмент роста производительности труда в тяжелой промышленности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 6. Т. 9. С. 93–99; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.011>

Original article

Economics and management of enterprises and industries OPTIMIZATION OF PRODUCTION PROCESSES AS A TOOL FOR INCREASING LABOR PRODUCTIVITY IN HEAVY INDUSTRY

Islam M.-B. Tsechoev¹

¹Plekhanov Russian University of Economics,

79055376961@mail.ru

Abstract. The scientific article presents the results of a study of the main directions for optimizing production processes at heavy industry enterprises in order to ensure increased efficiency and productivity of workers. The relevance of the work is due to the fact that labor productivity directly depends on the indicators

of efficiency and sustainability of production processes. Therefore, decisions to increase labor productivity are associated with taking measures to improve production at heavy industry facilities. The article examines the current problems of production at industrial enterprises of the Russian economy, which form this practical need to optimize production processes. The results of the study allow us to recommend a list of measures and actions that can increase the labor productivity of workers at heavy industry enterprises while achieving goals in improving production and optimizing production processes. These include lean manufacturing concept technologies, organization of a control system, optimization of production losses and product defects, and the use of digital twins in modeling production processes.

Keywords: heavy industry; production optimization; production process optimization; labor productivity; production processes; production improvement; labor efficiency.

For citation: Tsechoev I. M.-B. Optimization of production processes as a tool for increasing labor productivity in heavy industry // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 93–99 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.011>

© Цечоев И. М.-Б., 2025

Одним из ключевых условий эффективной организации производства на предприятиях тяжелой промышленности является обеспечение роста производительности труда рабочего персонала. Однако изменение данного индикатора напрямую зависит от самой эффективности производственной деятельности компании. Поэтому в рамках достижения такой цели, необходима разработка и принятие решений, направленных на оптимизацию производственных процессов в рамках совершенствования производства на предприятии.

Чтобы выявить какие методы необходимо применять в целях оптимизации производственных процессов для повышения производительности труда рабочего персонала, рассмотрим сперва актуальные проблемы производства промышленных предприятий экономики России, которые формируют данную практическую необходимость. К наиболее распространенным проблемам относятся [6; 7; 8; 9;]:

1. Рост цен на товарно-материальные ценности, ресурсы, сырье и комплектующее оборудование, которые необходимы в целях организации производственных процессов предприятий, достигая выгодного размера себестоимости продукции и следя за динамикой рентабельности активов.

2. Сохраняющиеся трудности с барьерами в рамках импорта, которые возникли из-за принятия дополнительных пакетов антироссийских санкций странами Запада с 2022 г., что нарушает стабильность цепей поставок импортных товаров при ресурсно-материальном обеспечении производственной деятельности.

3. Негативное состояние основных фондов на большинстве предприятий, где прослеживается такая характеристика, как высокий износ, высокий средний срок службы оборудования, недостаточ-

ные темпы обновления основных фондов, участие в производственном процессе изношенного физически и морально оборудования.

4. Дефицит специалистов инженерных направлений, которые используются в проектировании, ремонте и организации производственных процессов на предприятиях тяжелой промышленности.

5. Незавершенность процессов цифровой трансформации и роботизации, которые снижают эффективность труда, сохраняют высокие риски промышленной безопасности, и не позволяют увеличивать производительность на объектах промышленности.

Исходя из вышеперечисленных проблем становится ясным, что, в первую очередь, факторы внешней среды существенно влияют на промышленные предприятия России. Одни из этих факторов негативны, такие как геополитическое обострение, последствия пандемии, санкции, дефицит кадров, невысокая рентабельность промышленных предприятий, износ фондов, повышенная энергоемкость предприятий, затруднение доступа к финансированию из-за роста ключевой ставки и экономическая нестабильность в целом. Другие факторы нейтральны или позитивны, например неполное раскрытие промышленными предприятиями своего экспортного потенциала, структура экономики на уровне развитых стран и проведенные рыночные реформы [10].

Анализируя современное состояние тяжелой промышленности России, стоит отметить, что несмотря на негативное влияние вышеперечисленных факторов, наблюдается рост объема отгруженной продукции (см. рис. 1). С 2018 по 2023 гг. данный показатель увеличился с 38,7 трлн. руб. до 74,6 трлн. руб. Рост составил 92,76%.

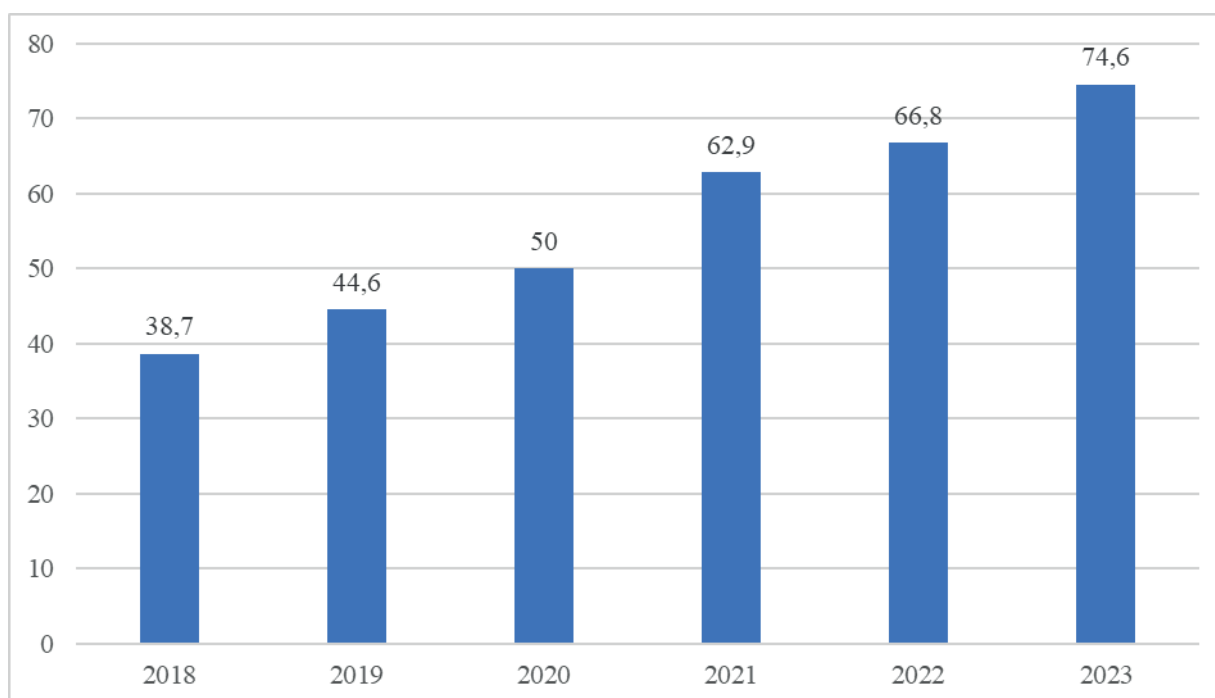


Рис. 1. Объем отгруженной продукции в тяжелой промышленности России, в трлн. руб. [12].

В целях обеспечения конкурентной выживаемости и экономической безопасности для предприятий тяжелой промышленности российской экономики важно проводить мероприятия, которые позволяют увеличивать производительность труда рабочего персонала. Данные решения должны быть связаны с конкретными мерами по оптимизации производственных процессов. Это обусловлено тем, что достижение такой цели позволит улучшить производственную эффективность операционного цикла, совершенствовать технологии и оборудование, применение которых со стороны сотрудников предприятия будет означать рост их производительности труда. Исходя из этого, предлагаем рассмотреть наиболее перспективные решения и методы, которые позволили бы оптимизировать производственные процессы компаний тяжелой промышленности России в целях увеличения производительности труда.

Наиболее приоритетным решением является продолжающаяся управленческая работа менеджмента по интеграции принципов, методов и инструментов концепции бережливого производства. Крупные промышленные компании уже давно используют бережливость в целях повышения эффективности производственных процессов и увеличения производительности труда рабочего персонала. Однако пределу совершенства нет, поскольку современная экономика предлагает новые подходы к развитию бережливого производства.

К тому же есть категория сотрудников и руководителей, которые не разделяют свое восхищение результатами от оптимизации производственных процессов при помощи принципов и методов бережливого производства. С целью решения данной проблемы рекомендуется применение новых методов внутриорганизационного профессионального обучения, которые сформируют необходимую философию у людей, сделав их более открытыми к организационным изменениям при внедрении инструментов бережливого производства.

При помощи использования данного решения предприятия тяжелой промышленности способны достичь следующих целей [1]:

- 1) сокращение ненужных финансовых расходов и материальных издержек при производстве продукции, что снижает себестоимость;
- 2) снижение вероятности наступления случаев, которые приводят к браку продукции или к потере товарно-материальных ценностей;
- 3) создание на рабочих местах рациональной организации труда с элементами эргономики, которые увеличивают эффективность трудовой деятельности персонала, обеспечивая промышленную безопасность на объектах производства.

В целях оптимизации производственных процессов при увеличении производительности труда рабочего персонала в тяжелой промышленности необходимо обязательное использование следующих инструментов (см. рис. 2).

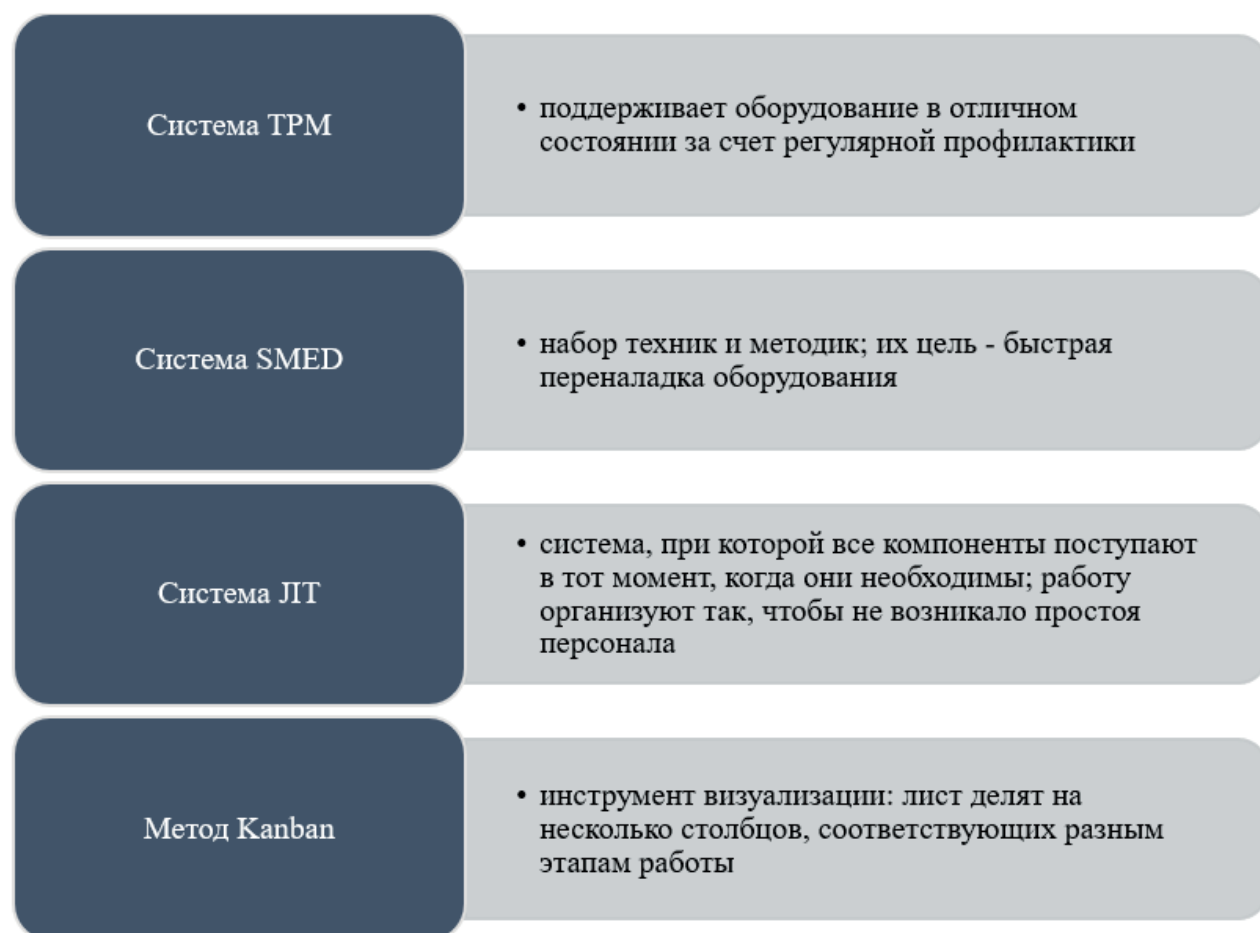


Рис. 2. Инструменты бережливого производства

Потенциал применения инструментов бережливого производства предприятиями тяжелой промышленности неограничен, поскольку есть разные сферы их внедрения. Часть методов актуальны при оптимизации издержек, связанных с производством продукции, улучшению технологического оснащения производственных цепочек, а некоторые могут снизить расходы на транспортную и складскую логистику, что сокращает затраты на сбытовую политику компании.

Нас интересует практика использования методов бережливого производства при росте производительности труда, поэтому еще одной сферой является совершенствование рабочих мест, улучшение организации труда, эргономики и т.д. Рабочий персонал от применения инструментов бережливого производства только выигрывает, ведь их работа становится легче, более быстрой, эффективной и менее травматичной (что очень актуально для отрасли тяжелой промышленности и обеспечения промышленной безопасности) [2].

Например, популярным является такой метод бережливого производства, как «Just in Time», ко-

торый изначально применялся в практике логистических компаний, однако со временем стал использоваться и компаниями тяжелой промышленности. Это обусловлено наличием таких преимуществ методики, как [11]:

- улучшение качества производства продукции, ведь внедряются дополнительные меры внутреннего контроля, проводимые самими сотрудниками;
- создание внутри компании доверительных отношений, где рабочий персонал ощущает свою важность в роли партнера;
- создание мотивов для профессионального обучения и развития сотрудников, предлагая им персонализированные программы.

Поскольку оптимизация производственных процессов включает в себя большой список задач и рабочих операций, проводимых сотрудниками, важно использовать и методы контроллинга. Роль и практическая значимость такого метода оптимизации производства заключается в том, что формируется отдельная ветвь управленческой деятельности менеджеров, которая позволяет проводить

внутреннюю проверку эффективности производственных процессов, рационального использования товарно-материальных ценностей и качества производимой продукции.

В основе контроллинга находится механизм внутреннего контроля, который проводится в отношении всех видов ресурсов компании тяжелой промышленности. Поэтому с учетом необходимости роста производительности труда рабочего персонала актуально применение кадрового контроллинга, который позволяет оптимизировать производственные процессы при помощи улучшения работы сотрудников. Однако другие виды контроллинга, как информационный контроль, контроль за качеством, финансовый контроль и т.д., также имеют высокую значимость при достижении целей по оптимизации производства и роста производительности труда [3].

При помощи контроллинга в оптимизации производственных процессов предприятий тяжелой промышленности решаются следующие задачи, а именно:

1. Проверяется качество производства и продукции в соотношении к заявленным нормативам, стандартам и программам.

2. Проводится информационно-аналитическая работа по оценке эффективности производственных процессов и экономической целесообразности производства отдельной продукции.

3. Осуществляется работа по принятию превентивных мер антикризисного управления в случае выявления существенных факторов-угроз, чтобы наступившие риски не привели к внутриорганизационному кризису предприятия.

4. Предоставление информационно-аналитической поддержки системы высшего менеджмента компании, позволяя корректировать стратегические планы.

5. Совершенствование системы риск-менеджмента при оценке, анализе и управлении рисками в целях минимизации их негативного влияния на эффективность производства и работу персонала.

Определяя следующий подход к оптимизации производственных процессов на предприятиях тяжелой промышленности, стоит отметить, что важным условием для экономической эффективности производства является обеспечение как можно меньшего ущерба, вызванного потерями на всех этапах операционного цикла. Поэтому важны методы и технологии, позволяющие сокращать произ-

водственные потери. Реализация решений позволяет улучшить конкурентоспособность предприятия, укрепить его позиции и оценку инвестиционной привлекательности.

Например, компания тяжелой промышленности России — Ковровский механический завод (КМЗ), с целью оптимизации незавершенного производства проводил профессиональное обучение персонала философии Lean production, после чего внедрялись перемены на одном участке и переносились новые методы на работу всего завода. В результате, время производства сократилось на 55%: с 1124 часов до 502 часов, а незавершенное производство снизилось на 51%: со 192 млн. руб. до 99 млн. руб. [4].

Еще одним подходом к оптимизации производственных процессов на предприятиях тяжелой промышленности является применение цифровых двойников, под которыми подразумевается виртуальная модель физического объекта. Возможность использования подобной технологии позволяет оцифровать все процессы, происходящие, к примеру, с объектами основных средств — оборудованием, инструментами, устройствами и т.д.

Благодаря данному методу оптимизации производственных процессов предприятия тяжелой промышленности получают следующие преимущества, как [5]:

- автоматический расчет всего производственного цикла, что позволяет значительно сократить время производства продукции и увеличить оборачиваемость оборотных средств;

- создание механизма удаленного мониторинга и контроля, где при помощи системы IoT обеспечивается удаленное наблюдение за показателями эффективности всех производственных процессов;

- предоставление возможности моделирования и прогнозирования всех производственных процессов, что улучшает качество их реализации и возможное превентивное управление по устранению потенциальных угроз и рисков;

- повышение эффективности использования основных фондов предприятия в производстве, которые совершенствуются за счет создания высокоинтеллектуальной системы управления производственными процессами.

Таким образом, нами в статье рассмотрены основные методы оптимизации производственных процессов предприятий тяжелой промышленности, которые позволяют не только улучшать производство продукции, но и увеличивать производи-

тельность труда рабочего персонала. С этой целью рекомендуется использовать новые инструменты бережливого производства, контроллинг внутри предприятия, оптимизацию брака и производственных потерь, а также использование технологий цифровых двойников. Они способны не только

совершенствовать производство, улучшив его процессы, но и повысить производительность труда рабочего персонала предприятий тяжелой промышленности, что улучшает экономическую безопасность бизнеса.

Список источников

1. Бухалков М.И., Кузьмин М. А. Организационно-экономические основы бережливого производства // Организатор производства. 2023. № 4. С. 63–68.
2. Индейкина, А. А. Российский опыт внедрения концепции «бережливое производство» // Master's journal. 2024. № 1. С. 337–341.
3. Зуева И. А. Построение модели и развитие инструментов внутреннего контроля в современной системе управления предприятием // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 3 (46). С. 101–110.
4. Артеменко С.И., Булавко О. А. Проблемы и перспективы развития бенчмаркинга в цифровой экономике // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 1 (54). С. 71–75.
5. Сахапова Т.С., Исмагилов Т. Ш., Тихонов В. А. Цифровой двойник производства как этап новой цифровой бизнес-модели промышленного предприятия // Горная промышленность. 2023. № 2. С. 62–68.
6. Субботина Т.Н., Абубакаров М. У. Российская промышленность в условиях санкционных ограничений: проблемы и новые возможности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1–2 (107). С. 143–146.
7. Иванов И.Н., Орлова Л. В. Промышленность Российской Федерации в 2022 году: итоги, проблемы, возможности // Сталь. 2023. № 7. С. 54–58.
8. Гукасян З.О., Баяндурян Г. Л. Основные направления развития российской промышленности: проблемы и перспективы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 1–1. С. 62–68.
9. Лукина Е. М. Развитие обрабатывающей промышленности России: проблемы, условия, возможности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 5. № 11 (140). С. 17–26.
10. Симонов М. О. Функционирование предприятий промышленности России в современных условиях: проблемы и возможности // Научные исследования и разработки. Экономика. 2024. Т. 12. № 4. С. 52–59.
11. Селиверстов А.С., Постнов В. В., Уткин Д. Ю., Николаева К. А., Семидотченко А. Р., Полякова Т. В. Управление системой Just in Time на предприятиях // Молодой ученый. 2019. № 41 (279). С. 179–181.
12. Регионы России 2024 // Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (дата обращения: 23.04.2025).

References

1. Bukhalkov M. I., Kuzmin M. A. Organizational and economic foundations of lean manufacturing // Production organizer. 2023. No. 4. P. 63–68.
2. Indeykina, A. A. Russian experience in implementing the concept of «lean manufacturing» // Master's journal. 2024. No. 1. P. 337–341.
3. Zueva I. A. Building a model and developing internal control tools in a modern enterprise management system // Bulletin of the Moscow University named after S. Yu. Witte. Series 1: Economics and Management. 2023. No. 3 (46). P. 101–110.
4. Artemenko S. I., Bulavko O. A. Problems and prospects for the development of benchmarking in the digital economy // Business. Education. Law. 2021. No. 1 (54). P. 71–75.
5. Sakhapova TS, Ismagilov TS, Tikhonov VA Digital twin of production as a stage of a new digital business model of an industrial enterprise // Mining industry. 2023. No. 2. P. 62–68.
6. Subbotina TN, Abubakarov MU Russian industry under sanctions: problems and new opportunities // Economy and business: theory and practice. 2024. No. 1–2 (107). P. 143–146.
7. Ivanov IN, Orlova LV Industry of the Russian Federation in 2022: results, problems, opportunities // Steel. 2023. No. 7. P. 54–58.
8. Gukasyan Z. O., Bayanduryan G. L. The main directions of development of the Russian industry: problems and prospects // Economy: yesterday, today, tomorrow. 2022. Vol. 12. No. 1–1. Pp. 62–68.

9. Lukina E. M. Development of the manufacturing industry of Russia: problems, conditions, opportunities // Economy and management: problems, solutions. 2023. Vol. 5. No. 11 (140). Pp. 17–26.
10. Simonov M. O. Functioning of industrial enterprises of Russia in modern conditions: problems and opportunities // Scientific research and development. Economy. 2024. Vol. 12. No. 4. Pp. 52–59.
11. Seliverstov A. S., Postnov V. V., Utkin D. Yu., Nikolaeva K. A., Semidotchenko A. R., Polyakova T. V. Just in Time System Management at Enterprises // Young Scientist. 2019. No. 41 (279). P. 179–181.
12. Regions of Russia 2024 // Rosstat. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (accessed: 23.04.2025).

Информация об авторах:

И. М.-Б. ЦЕЧОЕВ — студент 3 курса аспирантуры, кафедра экономики промышленности

Information about the authors:

I. M.-B. TSECHOEV — 3rd year Postgraduate Student, Department of Industrial Economics

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

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

РАЗВИТИЕ ЭНЕРГЕТИКИ КНР И ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКО-КИТАЙСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В ГАЗОВОЙ СФЕРЕ

**Татьяна Григорьевна Кротова¹, Максим
Александрович Потапов², Елена Борисовна
Завьялова³**

**^{1,3} Московский Государственный институт Международных
отношений (Университет) МИД России**

**² Центр азиатско-тихоокеанских исследований, Национальный
исследовательский институт мировой экономики
и международных отношений имени Е. М. Примакова
Российской академии наук**

¹ tatyana.krotova.mgimo@gmail.com

² mpotapov2@yandex.ru

³ e.zavyalova@inno.mgimo.ru

Аннотация. В статье рассматривается развитие энергетической отрасли КНР. Проведен анализ динамики структуры энергопотребления Китая, особое внимание уделено текущему положению в угольной отрасли КНР, добыче и потреблению газа в стране, особенностям ценообразования в китайской электроэнергетике, приоритетам энергетической стратегии КНР. Отдельно выделена китайская инициатива «Один пояс — один путь». Главный акцент сделан на определении перспектив газового сотрудничества России и Китая. Дана характеристика ключевых российско-китайских проектов в газовой сфере с учетом факторов как способствующих укреплению сотрудничества, так и затрудняющих его. Подчеркнуто, что дальнейшее углубление стратегического партнерства между Россией и Китаем в энергетической сфере во многом зависит от развития инвестиционного сотрудничества и производственного кооперирования с участием компаний наших двух стран, и взаимная энергетическая интеграция формирует прочную основу долгосрочного стратегического партнерства в условиях меняющейся глобальной энергетической архитектуры.

Ключевые слова: Россия, Китай, стратегическое партнерство, энергетическое сотрудничество, глобальный энергопереход, структура энергопотребления, возобновляемые источники энергии, добыча и потребление газа, инициатива «Один пояс — один путь», проекты строительства магистральных газопроводов

Для цитирования: Кротова Т. Г., Потапов М. А., Завьялова Е. Б. Развитие энергетики КНР и перспективы российско-китайского сотрудничества в газовой сфере // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 100–110; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.012>

Original article

Global economy

CHINA'S ENERGY DEVELOPMENT AND PROSPECTS FOR RUSSIAN-CHINESE COOPERATION IN THE GAS SECTOR

Tatyana G. Krotova¹, Maxim A. Potapov², Elena B. Zavyalova³

^{1,3} Moscow State Institute of International Relations (University)
of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

² Center for Asia Pacific Studies, Primakov National Research Institute of World
Economy and International Relations, Russian Academy of Sciences

¹tatyana.krotova.mgimo@gmail.com

²mpotapov2@yandex.ru

³e.zavyalova@inno.mgimo.ru

Abstract. The article discusses the development of the Chinese energy industry. The analysis of the dynamics of China's energy consumption structure is carried out, special attention is paid to the current situation in the Chinese coal industry, gas production and consumption in the country, the specifics of pricing in the Chinese electric power industry, and the priorities of the PRC's energy strategy. The Chinese initiative "One Belt– One Road" is highlighted separately. The main focus is on determining the prospects for gas cooperation between Russia and China. The article describes the key Russian-Chinese projects in the gas sector, taking into account the factors that contribute to strengthening cooperation and complicate it. It was emphasized that the further deepening of the strategic partnership between Russia and China in the energy sector largely depends on the development of investment cooperation and industrial cooperation with the participation of companies from our two countries, and mutual energy integration forms a solid foundation for a long-term strategic partnership in a changing global energy architecture.

Keywords: Russia, China, strategic partnership, energy cooperation, global energy transition, energy consumption structure, renewable energy sources, gas production and consumption, "One Belt– One Road" initiative, gas pipeline construction projects.

For citation: Krotova T. G., Potapov M. A., Zavyalova E. B. China's energy development and prospects for russian-chinese cooperation in the gas sector // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 100–110 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.012>

© Кротова Т. Г., Потапов М. А., Завьялова Е. Б., 2025

Введение. В условиях глобального энергетического перехода¹ и усиления геополитической нестабильности Китай как крупнейший в мире потребитель энергоресурсов активно диверсифицирует структуру своего энергобаланса. Заметно выросла доля возобновляемых (неископаемых) источников энергии (ВИЭ) в общем энергопотреблении КНР: с 6% в 1995 г. до 17% в 2021 г. Уголь по-прежнему занимает ведущее место, хотя его доля уменьшилась за эти годы с 75% до 56%, однако стратегическое значение нефти и газа продолжает увеличиваться. Доля нефти в потреблении энергоносителей в КНР сохраняется на уровне 17–20%, газа — постепенно увеличилась с 2% до 9% [1, с. 242; табл. 1]. Таким образом, процесс энергетического перехода в Китае, судя по всему, растянется на многие годы, страна пока не собирается отказываться от традиционных ископаемых энергоресурсов.

В этой связи особую важность приобретает сотрудничество Китая с Россией — одним из ключевых поставщиков углеводородов, способным

обеспечить стабильные и взаимовыгодные поставки. Развитие нефтегазового сотрудничества на основе межгосударственного стратегического партнёрства в последние годы демонстрирует устойчивую положительную динамику. Крупные инфраструктурные проекты, такие как нефтепровод «Восточная Сибирь — Тихий океан» (ВСТО) и газопровод «Сила Сибири», стали символами углубляющейся энергетической интеграции. Ввод в эксплуатацию газопровода «Сила Сибири» в 2019 году не только укрепил энергетическую безопасность Китая, но и оказал значительное влияние на его региональную экономику, способствуя газификации промышленности северо-восточных провинций страны и постепенному уменьшению использования угля.

Структура энергопотребления в КНР. Потребление электроэнергии в Китае неуклонно возрастает, темпы потребления энергии самые высокие в мире. Уже в 2016 году Китай опередил всю планету по этому показателю, его доля достигла 23% мирового потребления энергии. Однако

¹ Под современным энергетическим переходом понимается постепенно идущий процесс вытеснения ископаемых видов топлива (уголь, нефть, газ) возобновляемыми (нетрадиционными) источниками энергии (ветровая, солнечная, атомная, морские приливы и отливы, биотопливо и пр.) с использованием инновационных технологий. Ключевым элементом энергетической политики стран, таким образом, является декарбонизация — внедрение новых видов генерации на основе использования ВИЭ и сокращение тем самым выбросов углекислого газа в атмосферу.

в структуре этого потребления наблюдается серьезный дисбаланс в сторону каменного угля. Следует отметить, что хотя его доля в балансе сокращается

с каждым годом, однако до сих пор остается выше 50% (см. табл. 1).

Таблица 1

Структура и объем потребления первичных энергоресурсов в КНР

Год	Общее потребление энергии в топливном эквиваленте по углю (млрд. т. у.т.)	Структура энергопотребления (%)*			
		каменный уголь	нефть	природный газ	неископаемые энергоносители
2012	4.02	68.5	17.0	4.8	9.7
2013	4.17	67.4	17.1	5.3	10.2
2014	4.26	65.6	17.4	5.7	11.3
2015	4.30	64.0	18.1	5.9	12.0
2016	4.36	62.0	18.3	6.2	13.5
2017	4.49	60.2	19.4	6.7	13.7
2018	4.64	58.2	19.7	7.4	14.7
2019	4.86	58.0	20.0	7.8	14.2
2020	4.98	57.0	20.0	8.2	14.8
2021	5.24	56.0	18.5	8.5	17.0

* *Примечание:* без учета коэффициента теплотворной способности угля.

Источник: Институт экономических исследований ГСУ КНР; данные ГСУ КНР; BP Statistical Review of World Energy.

На фоне проблем загрязнения окружающей среды и давления со стороны западных партнеров Китай делает ставку на зеленую энергетику, однако для перехода на альтернативные источники энергии требуется время и крупные инвестиции. Планы Китая достичь к 2050 г. удельного веса ВИЭ в структуре потребления энергоресурсов 35–40% [2, с. 111] представляются достаточно проблематичными. Пока эта доля не достигает 20%, к тому же Китай, по его собственным оценкам, еще не достиг пика выбросов углекислого газа, то есть использования ископаемых углеводородов (ожидаются к 2030–2035 гг.).

Положение в угольной отрасли КНР. В добыче и переработке угля Китай проводит очень масштабные реформы. В 2015–2017 гг. угольная отрасль Китая закрыла устаревшие производственные мощности в размере 500 млн. т. Однако всесторонняя перестройка угольной отрасли является долгосрочным и весьма сложным процессом. Избыточных мощностей в ней еще очень много. Кроме того, остро встает вопрос задолженности предприятий и трудоустройства персонала, оставшегося без работы после закрытия шахт.

Основной объем добычи угля сосредоточен в провинциях Шаньси и Шэньси. На них приходится около 70% всей валовой добычи угля. Сокращение добычи может пагубно повлиять на социально-экономическую ситуацию в этих регионах Китая.

Добыча бурого угля, являющегося одним из основных источников выбросов CO₂ в атмосферу, в Китае в 2021 году составила 4 102 млн. т (самая большая в мире) [8]. Ужесточение экологического законодательства в Китае потребовало снижения потребления бурого угля, что стало причиной остановок предприятий в разных частях света. Заметим, что на угольные электростанции приходится примерно 60% общего объема выработанной в Китае электроэнергии [11, с. 216]. Свидетельством сохраняющейся зависимости от угля служит прошедший энергетический кризис летом и осенью 2021 г.

В июле 2021 года в Китае была внедрена новая система торговли квотами на эмиссию углерода [6], а до этого были закрыты сотни угольных шахт, поскольку добывающие угольные предприятия не смогли продлить истекшие лицензии, а остальные превысили квоты. Подорожание тонны энер-

гетического угля на товарной бирже в Чжэнчжоу (пров. Хэнань) составило 40% (192,4 долл. США за тонну) — рекордный показатель за предыдущие 8 лет. Цены на электроэнергию в Китае регулируются государством, поэтому предприятия оказались неспособны покрыть свои расходы. Такое совпадение шоков, а также ограничение импорта энергетического угля, похолодание и безветренная погода, делающая малоэффективными ветрогенераторы, привели к прерыванию подачи электроэнергии в жилые дома, прекращению работы светофоров, частичной или полной остановке деятельности предприятий.

Ограничения потребления электроэнергии были введены в двадцати китайских провинциях, включая пров. Гуандун, обеспечивающую 10% валового внутреннего продукта КНР. Отключение электроэнергии сильно отразилось на предприятиях, производящих промышленный магний, использующийся для производства автомобильной, авиационной стали и микросхем. Были закрыты 35 из 50 промышленных предприятий, производящих этот металл.

Добыча и потребление газа в КНР. В целях увеличения использования природного газа Госсовет КНР принял ряд программных документов, в частности, Программу по развитию энергетики и сокращению выбросов соединений углерода на период 2016–2020 гг., План действий для достижения победы в «войне за голубое небо» (2018–2020 гг.) и Дополнительные меры по координации и устойчивому развитию газового сектора (2018 г.). В результате спрос на природный газ в Китае постепенно растет, внутреннее потребление газа продолжает увеличиваться, его удельный вес

в структуре энергопотребления КНР устойчиво возрастает. Так, за период с 2010 по 2020 гг. он увеличился с 4% до более, чем 8% [5].

Китай самостоятельно наращивает добычу природного газа со среднегодовыми темпами прироста 10% с начала 2000-х годов. В 2021 г. объем добычи достиг отметки в 209 млрд. куб. м, что примерно в 11 раз больше, чем в 1979 г. начала реформ (см. рис. 1). В 2023 г. добыча газа увеличилась до 230 млрд. куб. м. Также растет добыча сланцевого газа. Если в 2015 г. добыча сланцевого газа составляла 4,6 млрд. куб. м в год, то по итогам 2020 г. добыча сланцевого газа в КНР уже превысила 21 млрд. куб. м (11% от общего объема добычи газа в стране), а в 2023 г. — около 25 млрд. куб. м. [4; 11, с. 222]. При этом росту добычи сланцевого газа способствуют налоговые льготы и субсидии для газодобывающих компаний. Китай планирует довести к 2030 г. добычу сланцевого газа до 80–100 млрд. куб. м [10], однако плановые ориентиры добычи постоянно не выполняются ввиду большой глубины залегания пластов и, соответственно, сложности и высоких затрат на бурение и добычу газа.

Добыча метана из угольных пластов также отстает от запланированных объемов и в 2020 г. составила 10 млрд. куб. м против запланированных 14 млрд. куб. м (см. рис. 2). Причиной стала низкая продуктивность добывающих скважин, недостаточный уровень развития технологии добычи, что в совокупности снижает экономическую привлекательность этого направления газодобычи для китайских компаний.



Рис. 1. Динамика добычи природного газа в КНР, 1979–2021 гг. / 2017–2021 гг.

Источник: составлено на основе анализа данных Enerdata.

По оценкам ВР, доказанные извлекаемые запасы конвенционального природного газа в Китае на конец 2020 г. составили 8,4 трлн. куб. м,

при этом за период 2010–2020 гг. они выросли более, чем в три раза. Ресурсы китайского сланцевого газа, которые по различным оценкам яв-

ляются крупнейшими в мире, составляют от 25,9 до 31,6 трлн. куб. м, а его доказанные запасы — 1,8 трлн. куб. м.

Производство синтетического газа из угля (синтез-газа) в 2020 г. обеспечило чуть больше 2% от общего объема производства газа в Китае.

Проекты в области синтетического газа предусматривают газификацию таких богатых углем регионов, как Автономный район Внутренняя Монголия, Синьцзян-Уйгурский автономный район и провинция Шаньси [3].

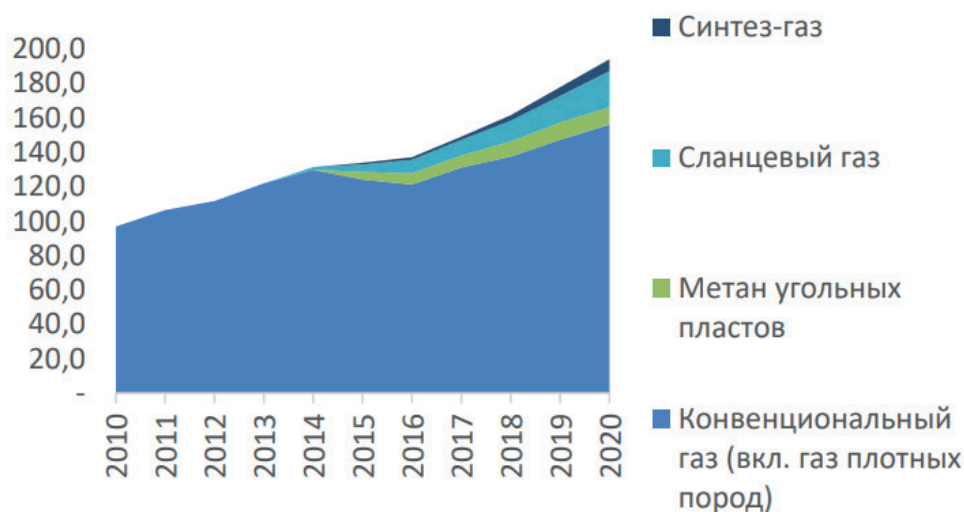


Рис. 2. Добыча различных типов природного газа в КНР, 2010–2020 гг., млрд. куб. м
 Источник: Институт энергетики и финансов, по данным КННК.

Существенный рост добычи природного газа в стране, наблюдаемый с 2017 г. (см. рис. 2) был во многом обусловлен усилиями Китая по развитию добычи газа из плотных пород (25% от общего объема добычи конвенционального газа по итогам 2020 г.) и сланцевого газа. Китай не только располагает крупнейшими в мире технически извлекаемыми ресурсами (до 31,6 трлн. куб. м) сланцевого газа, но и собственной технологической цепочкой, адаптированной для его добычи в Китае.

Однако текущий объем добычи газа не способен покрыть растущий внутренний спрос на энергию в условиях растущей китайской экономики. В 2023 г. объем потребления природного газа в Китае достиг 395 млрд. куб. м, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 30 млрд. куб. м [11, с. 222]. Темпы роста потребления природного газа в КНР значительно превышают мировые темпы роста. Кроме того, цепочки поставок газа внутри Китая усложняются рядом проблем. Первоочередной проблемой является сезонность нагрузки на энергосети. Во многих областях Северо-Восточного Китая с наступлением отопительного сезона возникает дефицит предложения газа. Правительственные программы, указанные выше, вызвали дополнительный рост спроса на газ, который в пиковый сезон не покрывается его пред-

ложением за счет внутреннего производства. Это влечет за собой проблемы с обеспечением теплом домов и организаций в этом регионе страны. Спрос на энергию в зимнее и летнее время отличается практически в восемь раз. Для снижения влияния пикового спроса на газ в отопительный период требуется достаточное количество подземных хранилищ газа (ПХГ) для удовлетворения потребностей в тепле и энергии. Однако Китай испытывает сильную нехватку ПХГ в условиях развития газового рынка. По состоянию на конец 2017 г., в Китае подземные хранилища обеспечивали только 3,4% общего объема потребления газа, что значительно меньше среднего зарубежного уровня в 10–15%. Большинство городских агломераций не обладают ПХГ для покрытия пиковых нагрузок и целиком зависят от объема текущей добычи газа. Таким образом, налицо недостаточное развитие системы газоснабжения в КНР.

Физическое ограничение системы газоснабжения не единственная преграда для развития сети газовых теплоэлектростанций в КНР. Механизм ценообразования на электроэнергию также нуждается в совершенствовании. На данный момент действует механизм ограничения максимума цен, то есть цены на электроэнергию для домохозяйств формируются не на основе рыночного механизма

как в европейских странах, а регулируются государством. Это, с одной стороны, обеспечивает социальную направленность государственной политики, но, с другой стороны, ограничивает прибыль энергетических компаний и их возможности инвестировать в строительство новых газохранилищ и модернизацию энергосетей. Проблемы, вызванные сложившейся структурой цен на газ, ограничивают широкое применение природного газа и перекладываются на промышленные предприятия. Разница в цене на электричество довольно большая: цена для домохозяйств составляет примерно 60% от стоимости энергии для предприятий, при том, что промышленное производство достаточно энергоемко. Таким образом, в КНР существует дисбаланс, при котором при высокой себестоимости электроэнергии население потребляет ее по низкой цене, а промышленность, в том числе генерирующая, по высокой. В свою очередь, энергетические компании включают стоимость электроэнергии в конечную стоимость своей продукции. По этим причинам развитие газовой энергетики в Китае сдерживается и проигрывает менее «чистой» энергетике на базе каменного угля.

Китайская инициатива «Один пояс — один путь». В сложившихся условиях Китай с начала XXI в., по мере накопления финансовых средств, начал активно инвестировать в зарубежные страны в соответствии со стратегией «выхода вовне» в целях обеспечения доступа к источникам сырья, рынкам сбыта и современным технологиям. С этой целью им была запущена широкомасштабная стратегическая программа сухопутного и морского «шелковых» путей («Один пояс — один путь», ОПОП)².

Китай выступил не только в качестве организатора данного проекта, но и обеспечил основные объемы финансирования посредством созданных Азиатского банка инфраструктурных инвестиций (АБИИ) с уставным капиталом 100 млрд. долл. и Фонда Шелкового пути (ФШП) с уставным капиталом 40 млрд. долл. Финансовые ресурсы АБИИ предназначены для проектов транспортной и энергетической инфраструктуры на территории азиатских стран, а ресурсы ФШП направляются на строительство объектов, расположенных в странах, находящихся вдоль сухопутных маршрутов «шелкового пути». В ходе реализации сухопутных маршрутов планируется создать «семь поясов»:

транспортный, торговый, энергетический, научно-технический, аграрный, туристический и информационный. Предполагается, что на выполнение основных задач по созданию инфраструктуры «Пояса и пути» потребуется 30 лет [12, с. 82–83].

За 10 лет с момента выдвижения инициативы ОПОП она превратилась в крупнейшую в мире кооперационную платформу, насчитывающую 151 страну-участницу. 32 международные организации подписали с ней документы о сотрудничестве. Общий объем привлеченных инвестиций составил к 2023 г. около 1 трлн. долл. [13]. На двустороннем уровне ведется работа по сопряжению национальных стратегий развития заинтересованных стран с инициативой ОПОП. Между Россией/Европой и Китаем действуют шесть специализированных транспортных коридоров, осуществляется сотрудничество в области создания Ледяного Шелкового пути, направленное на развитие потенциала Северного морского пути [14, с. 38].

Перспективы газового сотрудничества России и Китая. Взаимодействие Китая с Россией в газовой сфере началось в начале 1990-х гг. Длительное время эти отношения ограничивались рамочными соглашениями по вопросам поставок газа из России в Китай. Отношения вышли на новый уровень в 2014 г., когда между ПАО «Газпром» и Китайской национальной нефтегазовой корпорацией (КННК) был подписан договор о поставках российского трубопроводного газа по «*восточному*» маршруту. Договор заключен сроком на 30 лет (до 2049 г.) и предполагает поставку российского газа, сначала с Якутского (Чаядинское месторождение), а впоследствии также с Иркутского (Ковыктинское месторождение) центров газодобычи России в КНР в объеме 38 млрд. куб. м в год.

По завершении строительства 2 декабря 2019 года был запущен магистральный газопровод «Сила Сибири», по которому российский трубопроводный газ впервые начал поставляться в Китай, преимущественно в старопромышленные провинции Северо-Восточного Китая, но также и центральные регионы страны (гг. Пекин, Тяньцзинь, пров. Хэбэй и Шаньдун) (см. рис. 3). В 2024 г. по газопроводу было экспортировано в Китай 31 млрд. куб. м газа. С начала декабря 2024 г. суточные поставки по газопроводу «Сила Сибири» были выведены на максимальный контрактный уровень. Следует ожидать, что в 2025 году постав-

² В сентябре 2013 г. в Астане в выступлении Председателя КНР Си Цзиньпина была выдвинута инициатива Экономического пояса Шелкового пути. Она представляет собой идею возрождения древнего Шелкового пути, связывающего Китай транспортными коридорами со странами Евразии, Ближнего и Среднего Востока. В октябре того же года Си Цзиньпин в парламенте Индонезии выдвинул предложение совместно со странами АСЕАН построить Морской Шелковый путь XXI века.

ки выйдут на максимальный уровень производительности газопровода (38 млрд. куб. м).

Газопровод обладает уникальными характеристиками: его протяжённость — более 3 тыс. км, диаметр труб составляет 1 420 мм, рабочее давление — 9,8 Мпа. Оборудование рассчитано на двадцатилетнюю бесперебойную работу при рабочей температуре до -62°C . При строительстве газопровода были использованы трубы исключительно российского производства, что вывело проект из-под санкционного давления Запада. Оборудование,

которое устанавливается на газопроводе, сверхнадежное и экономичное [9].

По завершении ПАО «Газпром» строительства Амурского ГПЗ в Амурской области, проектной мощностью до 49 млрд. куб. м газа в год, по газопроводу «Сила Сибири» планируется также поставлять, помимо объемов, предназначенных для Китая, многокомпонентный газ с Якутского и Иркутского центров газодобычи, в том числе для крупнейшего в мире производства гелия.



Рис. 3. Действующие и перспективные газопроводы в рамках Восточной газовой программы России
Источник: ПАО «Газпром»

В феврале 2022 г. ПАО «Газпром» и КННК подписали долгосрочный Договор купли-продажи природного газа по «дальневосточному» маршруту (Сахалин–Хабаровск–Благовещенск–Китай) на ежегодную поставку в КНР 10 млрд. куб. м газа. Ресурсной базой газопровода должно стать Южно-Кириновское шельфовое месторождение. Как известно, шельфовый газ — самый чистый и нуждается только в минимальной переработке. Однако Южно-Кириновское месторождение, запасы которого оцениваются в 814,5 млрд. куб. м газа, в 2015 г. попало под санкции США, что исключило возможность использования на нем импортных комплексов для подводной добычи. Из-за этого запуск этого технически сложного проекта несколько раз откладывался. В настоящее время идут строительные работы, начало поставок в Китай российского газа по «дальневосточному» маршруту запланировано на 2027 год. После выхода данного проекта на пол-

ную мощность общий объем ежегодных поставок российского трубопроводного газа в КНР составит 48 млрд. куб. м.

Другой обсуждаемый ПАО «Газпром» и КННК масштабный проект — строительство газопровода из России в Китай по «западному» маршруту. В мае 2015 г. стороны подписали Соглашение об основных условиях трубопроводных поставок природного газа из России в Китай по «западному» маршруту (газопровод «Сила Сибири — 2»). Первоначально по данному газопроводу предусматривалась поставка в Китай газа с месторождений Западной Сибири в объеме 30 млрд. куб. м в год по газопроводу «Алтай». С 2020 г. российской стороной началась проработка возможности поставок российского газа в Китай маршрутом через Монголию мощностью до 50 млрд. куб. м в год. Монгольским участком магистрального газопровода «Сила Сибири — 2» в Западный Китай стал газо-

провод «Союз Восток». В 2022 г. ПАО «Газпром» был завершён технико-экономический анализ его строительства.

Газопровод «Сила Сибири — 2» должен обеспечить поставки газа с ямалских месторождений Западной Сибири России в Синьцзян-Уйгурский автономный район КНР. Примерная протяженность газопровода составит около 6,7 тыс. км, из них по территории России через ее шесть регионов пройдет 2,7 тыс. км. Газопровод, как предполагается, будет также проходить через 22 поселения по территории Монголии, которая крайне заинтересована в данном проекте. Он поможет создать 12 тыс. рабочих мест во время строительства и 1 тыс. — во время эксплуатации газопровода. Земля под строительство газопровода Монголией выделена, проводится госэкспертиза проектной документации и оценка воздействия проекта на окружающую среду [7].

Однако окончательный маршрут трубопровода в Китай по «западному» маршруту все ещё обсуждается, договор купли-продажи газа с Китаем пока не заключён, цена газа не согласована. Проект конкурирует на китайском рынке с другими вариантами поставок газа в Китай: трубопроводным из центральноазиатских стран и СПГ из Австралии, Катара и других государств, а также с собственным китайским газом, транспортирующимся к основному потребителю в восточных провинциях страны на территории Китая по тому же маршруту.

Следует отметить, что ПАО «Газпром» также поставляет в Китай СПГ с острова Сахалин и с комплекса «Портовая» на берегу Балтийского моря. Подтвердил свою эффективность новый маршрут доставки СПГ по Северному морскому пути. Его использование существенно сокращает сроки доставки газа в страны АТР. Есть перспективы у российско-китайского сотрудничества в области использования СПГ в качестве моторного топлива, в частности, в сфере развития автодорожной заправочной инфраструктуры на международном транспортном маршруте «Европа — Китай».

С 2015 г. ПАО «Газпром» и КННК обсуждают вопросы сотрудничества в области создания на территории КНР подземных хранилищ газа и объектов газовой электрогенерации. Стороны определили несколько потенциальных ПХГ-проектов, в том числе один в рамках «восточного» маршрута и два в рамках «западного», были проведены соответствующие предпроектные исследования. Сотрудничество в области подземного хранения

в Китае должно повысить надежность поставок российского газа в КНР и сгладить сезонную неравномерность потребления в густонаселенных районах страны. Однако, несмотря на длительное обсуждение этих областей сотрудничества, конкретных практических результатов достигнуть пока не удалось.

Помимо трубопроводных проектов, Россия и Китай активно сотрудничают в области производства и торговли СПГ. С участием их компаний был реализован *проект строительства завода Ямал-СПГ* по добыче, сжижению и экспорту сжиженного газа. В 2013 г. российская компания ПАО «Новатэк» и КННК подписали контракт на поставку СПГ с завода. Оператором проекта и владельцем активов выступает ОАО «Ямал СПГ», в котором 50,1% принадлежит ПАО «Новатэк», 20% — КННК и 9,9% — ФШП. Завод мощностью 17,4 млн. т СПГ в год вошел в строй в 2018 г. на базе Южно-Тамбейского месторождения в Ямало-Ненецком автономном округе. Помимо добывающего предприятия, построена транспортная инфраструктура, аэропорт Сабетта и морской порт. В настоящее время у Петрочайна (дочерней компании КННК) действует контракт с ОАО «Ямал СПГ» на поставку до 2038 г. в Китай 3 млн. т СПГ в год [15].

С китайскими компаниями также заключены контракты на поставку около 6 млн. т СПГ с другого завода «Арктик СПГ 2» сроком от 10 до 20 лет (его акционерами являются, помимо ПАО «Новатэк» (60%), китайские компании КННК и КНО-ОК Лимитед, владеющие по 10%). Производство СПГ на первой линии сжижения на 6,6 млн. т началось в 2023 г., однако из-за санкционных мер проект был лишен доступа к газозавозам ледового класса, необходимого для круглогодичных поставок. В результате компания-оператор пока официально не объявляла о вводе завода в эксплуатацию и начале отгрузок. Строительство третьей линии приостановлено.

В целом, с учетом нынешней ситуации, достаточно реалистичным представляется прогноз к 2030 г. общего объема экспорта российского СПГ в Китай 18–21 млн. т в год [15].

Выводы. Развитие газового сотрудничества между Россией и Китаем стало важным фактором укрепления экономических связей между двумя странами. Анализ энергетического баланса Китая показывает, что, несмотря на активное развитие возобновляемой энергетики, страна остается зависимой от ископаемых ресурсов. Рост экономики

Китая, строительство жилищной, энергетической и транспортной инфраструктуры, урбанизация, повышение доходов на душу населения и требований к качеству жизни в стране вызывают опережающий рост энергопотребления. Он создает устойчивый спрос на российские энергоносители. Проект «Сила Сибири» не только диверсифицировал источники газоснабжения КНР, но и вносит значительный вклад в экономику северо-восточных регионов КНР, способствуя их газификации и снижению зависимости от угля.

Дальнейшее углубление стратегического партнерства между Россией и Китаем в энергетической сфере будет зависеть от нескольких факторов. Не ограничиваясь разработкой новых маршрутов поставок энергоносителей и торговлей ими, российской стороне необходимо развивать инвестиционное сотрудничество и производственное кооперирование с китайской стороной, повышать технологический уровень производимой продукции, выходить на китайский газовый и энергетический рынок по всей газовой/энергетической цепочке от переработки до реализации конечной продукции. Важно также решить необходимые

для проведения финансовых операций проблемы взаимных расчетов в национальных валютах через уполномоченные (созданные) банковские учреждения, работающие в наших странах. Этому может способствовать реализуемая Китаем политика преимущественного развития внутреннего рынка, расширения инвестиционного и особенно потребительского спроса в стране [16, сс. 65–66].

Это позволит успешно адаптироваться к процессам глобального энергоперехода и минимизировать внешние риски, включая санкционное давление. Учитывая взаимодополняемость экономик и общность долгосрочных интересов, российско-китайское энергетическое сотрудничество сохранит свою значимость, играя ключевую роль в обеспечении энергобезопасности Китая и укреплении экспортного потенциала России в азиатско-тихоокеанском регионе. Таким образом, энергетическая интеграция наших двух стран не только отвечает текущим экономическим потребностям, но и формирует прочную основу долгосрочного стратегического партнерства в условиях меняющейся глобальной энергетической архитектуры.

Список источников

1. *Островский А. В.* Китай становится экономической сверхдержавой // М.: Институт Дальнего Востока РАН; ООО «Издательство МБА», 2020. — 496 с.
2. *Матвеев В. А.* Современная энергетическая политика Китая: внешние и внутренние вызовы // М.: ИДВ РАН, 2022. — 168 с.
- Wang Q. China Energy Data 2021 / Q. Wang // Energy Foundation China. — 2022. — [Electronic source] URL: <https://www.efchina.org/Attachments/Report/report-lceg-20230227-zh/ChinaEnergyData2021>
- World Energy & Climate Statistics — Yearbook 2024 // Enerdata. — 2024. — [Electronic source] URL: <https://www.enerdata.net/>
- World Energy Outlook 2024 // IEA. — 2024. — [Electronic source] URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>
- Zavyalova, Elena & Li, Jiacheng. (2023). Comparative analysis of the carbon market and the carbon tax mechanisms efficiency to achieve the goals of the global carbon footprint reduction. RUDN Journal of Economics. 31. 740–759. 10.22363/2313–2329–2023–31–4–740–759.
- В Монголии назвали возможные сроки начала строительства «Силы Сибири-2» // РБК. — 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/18/07/2022/62d4f0399a7947d6c7716062>
- Перспективы мирового угольного рынка // Энергетический бюллетень. — 2021. № 96. [Электронный ресурс]. URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo/2021/бюллетень_№_96.pdf
- «Сила Сибири» // Газпром. — 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom.ru/projects/power-of-siberia/>
- Стратегическое партнерство России и Китая в сфере энергетики: монография / под ред. Е. Б. Завьяловой, Ван Сяоюаня // М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2019. — 296 с.
- Томберг И. Р. Энергетическая отрасль Китая / Китайская Народная Республика: политика, экономика, культура. 2023 // М.: ИКСА РАН, 2024. — 522 с.
- Потапов М. А., Котляров Н. Н. Китай на мировых рынках капитала // Мировая экономика и международные отношения. 2021. Т. 65. № 8. С. 81–89.
- Xi Story: A Transformative Speech that Gave Rise to Belt and Road Initiative. Xinhua News Agency. 16.05.2023. [Electronic source] URL: https://www.xinhuanet.com/english/2023-05/16/c_1310711111.htm

- english.news.cn/20230516/8e5c49a736824af5a2b7ad8d1740c439/c.html
3. Российско-китайский диалог: модель 2022. Доклад № 78/2022. Москва, НИ РСМД, 2022. 82 с.
- Белогорьев А. Сколько российского газа требуется Китаю? // Энергетическая политика. 23.07.2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://energypolicy.ru/skolko-rossijskogo-gaza-trebuetsya-kitayu/regiony/2024/15/23/>
- Потапов М. А. О факторах роста и модели экономического развития Китая // Проблемы Дальнего Востока. 2023. № 2. Сс. 55–71.
- ### References
1. *Ostrovsky A. V.* China Becomes an Economic Superpower // Moscow: Institute of the Far East of the Russian Academy of Sciences; MBA Publishing House, 2020. — 496 p.
 2. *Matveev V. A.* Modern Energy Policy of China: External and Internal Challenges // Moscow: IFES RAS, 2022. — 168 p.
- Wang Q. China Energy Data 2021 / Q. Wang // Energy Foundation China. — 2022. — [Electronic source] URL: <https://www.efchina.org/Attachments/Report/report-lceg-20230227-zh/ChinaEnergyData2021>
- World Energy & Climate Statistics — Yearbook 2024 // Enerdata. — 2024. — [Electronic source] URL: <https://www.enerdata.net/>
- World Energy Outlook 2024 // IEA. — 2024. — [Electronic source] URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>
- Zavyalova, Elena & Li, Jiacheng. (2023). Comparative analysis of the carbon market and the carbon tax mechanisms efficiency to achieve the goals of the global carbon footprint reduction. RUDN Journal of Economics. 31. 740–759. 10.22363/2313–2329–2023–31–4–740–759.
- Mongolia has announced possible dates for the start of construction of the Power of Siberia-2 // RBC. — 2022. [Electronic resource]. URL: <https://www.rbc.ru/business/18/07/2022/62d4f0399a7947d6c7716062>
- Global Coal Market Prospects // Energy Bulletin. — 2021. No 96. [Electronic resource]. URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo/2021/бюллетень_No_96.pdf
- Power of Siberia // Gazprom. — 2024. [Electronic resource]. URL: <https://www.gazprom.ru/projects/power-of-siberia/>
- Strategic Partnership of Russia and China in the Field of Energy: Monograph / Ed. by E. B. Zavyalova, Wang Xiaoquan // Moscow: Publishing House “Scientific Library”, 2019. — 296 p.
- Tomberg I. R. Energy Industry of China / People’s Republic of China: Politics, Economics, Culture. 2023 // M.: IKSA RAN, 2024. — 522 p.
- Potapov M. A., Kotlyarov N. N. China in the World Capital Markets // World Economy and International Relations. 2021. T. 65. № 8. Pp. 81–89.
- Xi Story: A Transformative Speech that Gave Rise to Belt and Road Initiative. Xinhua News Agency. 16.05.2023. [Electronic source] URL: <https://english.news.cn/20230516/8e5c49a736824af5a2b7ad8d1740c439/c.html>
- Russian-Chinese Dialogue: Model 2022. Report No 78/2022. Moscow, RIAC Publ., 2022. 82 p. (In Russian)
- Belogoryev A. How much Russian gas does China need? Energy policy. 23.07.2024. [Electronic resource]. URL: <https://energypolicy.ru/skolko-rossijskogo-gaza-trebuetsya-kitayu/regiony/2024/15/23/>
- Potapov M. A. On the Growth Factors and Models of China’s Economic Development. 2023. № 2. Ss. 55–71.

Информация об авторах:

Т. Г. КРОТОВА — преподаватель;

М. А. ПОТАПОВ — доктор экономических наук, главный научный сотрудник;

Е. Б. ЗАВЬЯЛОВА — заведующая кафедрой экономической политики и государственно-частного партнёрства, кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors:

T. G. KROTOVA — Lecturer;

M. A. POTAPOV — Doctor of Economics, Principal Researcher;

Е. В. ZAVYALOVA — Head of the Economic Policy and Public-private Partnership Department, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

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

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

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025;
принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025;
accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 001.895

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.013

МЕСТО РОССИИ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИЙ

Юлия Анатольевна Мартынова¹

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

¹juli_ko@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7953-1570>

Аннотация. В статье рассмотрено изменение места России в Глобальном инновационном индексе за период 2018–2024 гг., а также факторы, способствующие этим изменениям. Автором разобрана структура индекса, состав под-индексов и причины изменения мест стран в общем списке. Выделены слабые места (институты и инфраструктура), которые определяют не очень высокое место по уровню условий для инновационной деятельности. Подтвержден факт того, что изменения места России в глобальном инновационном индексе — это не только результат действия комплекса факторов, как позитивных, так и негативных в России, но и такие же изменения в других странах, а также структуре самого индекса и показателей в него входящих.

Ключевые слова: Глобальный инновационный индекс, инновации, положение России.

Для цитирования: Мартынова Ю. А. Место России на международной арене в области инноваций // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 111–118; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.013>

Original article

Global economy RUSSIA'S PLACE IN THE INTERNATIONAL INNOVATION ARENA

Yuliya A. Martynova¹

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

¹juli_ko@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7953-1570>

Abstract. The article examines the changing place of Russia in the Global Innovation Index for the period 2018–2024, as well as the factors contributing to these changes. The author analyzes the structure of the index, the composition of the sub-indexes and the reasons for the change in the places of countries in the general list. Weaknesses (institutions and infrastructure) are highlighted, which determine a not very high place in terms of conditions for innovation. It is confirmed that the changes in Russia's place in the global innovation index are not only the result of a set of factors, both positive and negative in Russia, but also the same changes in other countries, as well as the structure of the index itself and the indicators included in it.

Keywords: Global Innovation Index, innovations, Russia's position

For citation: Martynova Y. A. Russia's place in the international innovation arena // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 111–118 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.013>

© Мартынова Ю. А., 2025

И нновации и инновационная деятельность является драйвером экономического развития любой страны и основной формирования технологического суверенитета, обеспечивающего экономическую безопасность. Для оценки положения стран на международной арене и сравнение их позиций используется Глобальный инновационный индекс (ГИИ). Данный показатель является важным инструментом, который позволяет также оценить динамику инновационного развития страны и, тем самым, выявить ее конкурентоспособность. определение инноваций расширилось — оно больше не ограничивается научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими лабораториями (НИОКР) и опубликованными научными работами. Концепция инноваций стала более общей и горизонтальной по своей природе и теперь включает социальные, бизнес-модели и технические аспекты

В рамках анализируемого периода (2018–2024 гг.) Россия показывала, как позитивные, так и негативные изменения в своем положении в рамках этого индекса. Однако рейтинги ГИИ нельзя напрямую сравнивать из года в год, так как год от года происходят такие изменения как включение-исключение стран из рейтинга, ежегодные корректировки структуры (например, в индексе, опубликованном в отчете 2024 года, по сравнению с 2023 годом уже отсутствовали в структуре такие показатели как увольнение по сокращению штата и финансирование НИОКР из-за рубежа), а также другие технические факторов, не связанных с фактическими показателями (отсутствующие данные, обновление данных и т. д.). Например, в индексе 2024 года учтено 133 страны, а 117 не попали из-за отсутствия доступных данных. На входящие страны приходится 92,8 процента населения мира и 97,5 процента мирового ВВП по паритету покупательной способности в текущих международных долларах. Кроме того, стоит учитывать и коэффициент масштабирования. Большинство переменных ГИИ масштабируются с использованием либо ВВП, либо населения с целью обеспечения сопоставимости между экономиками. Однако это подразумевает также, что годовые изменения

в отдельных показателях могут быть обусловлены либо переменной (числителем), либо ее коэффициентом масштабирования (знаменателем).

Таким образом, для получения обоснованной оценки положения страны на международной арене в области инноваций невозможно делать выводы просто по динамике ГИИ, необходимо рассматривать каждый год отдельно и анализировать изменение показателей, входящих в его расчет.

Индекс включает в себя два под-индекса (так называемые входные и выходные данные) и представляет собой среднее из этих двух значений с одинаковым весом. Первый включает в себя пять групп показателей, таких как Институты, Человеческий капитал и исследования, Инфраструктура, Рыночная ситуация, Деловая среда. Смысл данного под-индекса заключается в оценке условий, созданных в стране для развития науки, организации инновационной деятельности, развития человеческого капитала. Ранг под-индекса «Инновационные входные данные» рассчитывается на основе простого среднего значения баллов.

Второй под-индекс оценивает результаты научной и инновационной деятельности и включает всего две группы показателей: Знания и технологические результаты, Творческие результаты. Ранг рассчитывается также по формуле невзвешенного среднего.

Группы показателей, составляющие основу под-индексов в свою очередь состоят из отдельных индикаторов — в общей сложности 78 (в отчете 2024 года). И в этой части, для расчета рангов каждой группы используется уже средневзвешенное среднее из входящих в каждую группу индикаторов, нормализуются для получения баллов от 0 до 100.

Несмотря на то, что в под-индекс результатов инновационной деятельности входит всего две группы показателей, а в под-индекс входных условий пять, результативные характеристики имеют большее значение в общем индексе, так как вес под-индексов одинаковый при расчете среднего значения.

Представим данные (места в общем списке) по итоговому индексу и под-индексам.

Таблица 1

**Динамика положения России в Глобальном инновационном индексе
(по данным Всемирной организации интеллектуальной собственности) [5]**

Год	ГИИ	Входные ресурсы для инноваций	Результаты инноваций
2018	46	43	56
2019	46	41	59
2020	47	42	58
2021	45	43	52
2022	47	46	50
2023	51	53	58
2024	59	76	56

По данным таблицы 1 можно увидеть, что в последние годы позиции Россия в Глобальном инновационном индексе стали ухудшаться. Достаточно устойчивое положение в 2018–2021 годах стало ухудшаться, а в 2024 году (по данным последнего отчета) это снижение стало уже стремительным (сразу с 51 на 59 место). В 2024 году Россия уже заняла 59 место.

Наша страна попадает в группу стран с доходом выше среднего и занимает 13 из 34 мест в своей группе. Но вместе с некоторыми другими странами, такими как Аргентина, Казахстан, Беларусь и другие, не относится не к группе с результатами выше ожидаемых при таком уровне дохода, ни к группе ниже ожидаемых. То есть положение

в области инновационной деятельности вполне соответствует ожиданиям при данном уровне доходов страны. Но такая ситуация отмечена в отчете 2024 года впервые за анализируемый период, в предыдущие года значение индекса было ниже ожиданий.

Немного иначе обстоит ситуация с ожиданиями от преобразования входных ресурсов в результаты инновационной деятельности. В группе стран с уровнем дохода выше среднего по данным отчета 2024 года можно выделить три экономики, показатели которых ниже ожидаемых, — это Российская Федерация (59-е место), Черногория (65-е место) и Беларусь (85-е место).

Таблица 2

Места России в 2024 году по ГИИ и каждой группе показателей [5]

Наименование	№ показателя	Место по показателю	Квартиль
ГИИ	-	59	3
Институты	1	126	1
Человеческий капитал и исследования	2	39	3
Инфраструктура	3	76	2
Рыночная ситуация	4	57	3
Деловая среда	5	53	3
Знания и технологические результаты	6	52	3
Творческие результаты	7	53	3

В таблице 4-й квартиль — это лучшие показатели (места с 1-го по 33-е), 3-й квартиль — это места с 34-го по 66-е, 2-й квартиль — это места с 67-го по 99-е, 1-й квартиль — это худшие показатели (места с 100-го по 133-е). В последнем опубликованном отчете Россия почти по всем показателям находится в 3 квартиле, то есть в диапазоне, в котором находятся от 25% до 50% стран,

ранжированных по соответствующему показателю. Худшие места, по сравнению с другими странами, только по группе Институты и Инфраструктура. Рассмотрим каждую группу показателей в динамике. Но анализировать необходимо не место, так как оно свидетельствует о положении среди других стран и меняться может не только из-за ситуации в России, но и из-за изменения положения дру-

гих стран. Сравнение необходимо производить по баллам, которые получены по каждой группе индикаторов в соответствующем году. Посмотрим

отдельно на группу, характеризующую входные ресурсы, и группу, характеризующую, результаты инновационной деятельности страны (рис. 1 и 2).

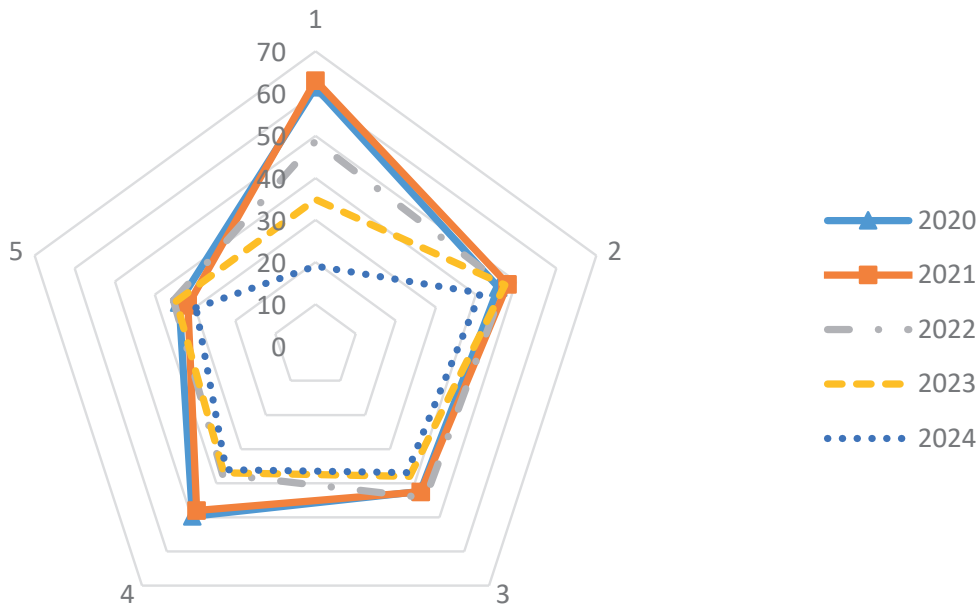


Рис. 1. Изменение баллов по группам индикаторов в под-индексе «Вход» [7]

На рисунке 1 оси пронумерованы от 1 до 5, что соответствует группам индикаторов и их номерам, указанным в таблице 2. По всем группам индикаторов в 2024 году положение России ухудшилось и это ухудшение продолжалось весь анализируемый период, как видно на графике. Но если по группам Человеческий капитал и исследования, Инфраструктура, Деловая среда изменение за анализируемый период было незначитель-

ным, то по группе Инфраструктура, изменение оказалось самым существенным (с 61,5 балла в 2020 году до 19,1 балла в 2024), хоть и планомерным год от года. И в целом по площади многоугольника можно сказать, что входные ресурсы в области инновационной деятельности, та среда, в которой она осуществляются имеют самые худшие характеристики за последние годы.

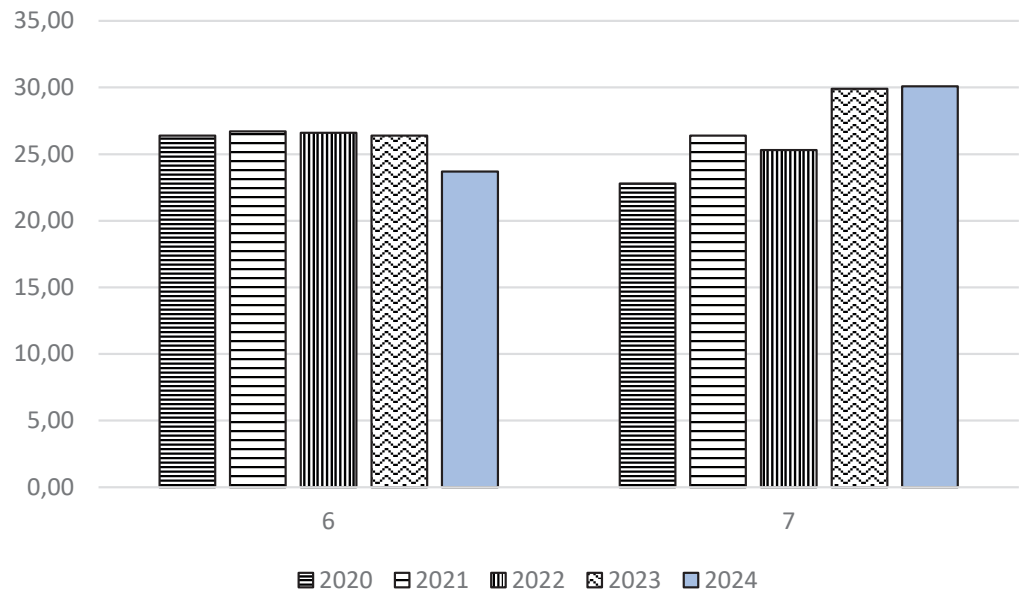


Рис. 2. Изменение баллов по группам индикаторов в под-индексе «Выход» [7]

На рисунке 2 выделены две группы индикаторов: 6 — Знания и технологические результаты, 7 — Творческие результаты. По этим группам ситуация обстоит лучше, чем с группами, характеризующими вход. И если по группе Знания и технологические результаты значение уменьшилось, то группа индикаторов Творческие результаты наоборот характеризуется ростом (с 22,8 баллов в 2020 году до 30,1 балла в 2024).

По полученным данным можно было бы предположить, что даже ухудшение ситуации со средой, в которой осуществляются инновации, позволяет России, успешно генерировать результаты инновационной деятельности, то есть максимально

эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Но если посмотреть на график соотношения показателей, характеризующих вход и выход, то можно увидеть, что на протяжении всего анализируемого периода баллы входных значений выше, чем баллы результатов инновационной деятельности. То есть условия, созданные для реализации инноваций, не использовались в полном объеме, для получения большего высокой отдачи от инновационной деятельности. Положительным является тот факт, что при ухудшении характеристик среды инновационной деятельности средний балл выходного показателя менялся не значительно.

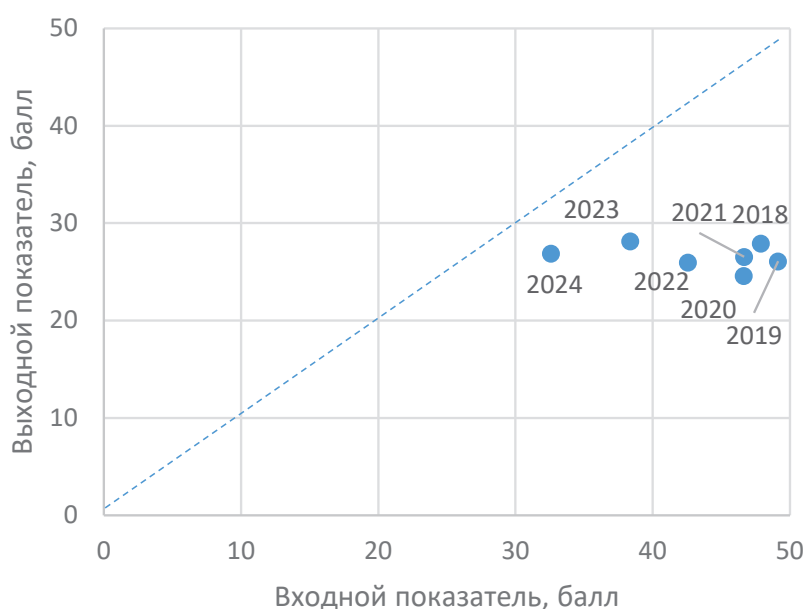


Рис. 3. Соотношение средних баллов по входным и выходным показателям [7]

И что интересно, если использовать не баллы, а место России, то можно увидеть немного иную картину. В этом случае негативная ситуация отмечается только в 2024 году, в остальные годы метки находятся выше пунктирной линии. Но как уже отмечалось, динамика места искажается изменением положения других стран и не может служить объективной оценкой страны. А лишь как характеристика изменения уровня инновационной среды и результатов инновационной деятельности страны относительно других участников глобального инновационного рейтинга.

Стоит уделить внимание факторам, которые могли оказать влияние на изменение показателей внутри страны и положение России на международной инновационной арене.

Одна из ключевых причин позитивных изменений — это увеличение инвестиций в науку и инновации, что обуславливает улучшение показателей, связанных с научно-исследовательскими работами и технологическими разработками. На графике видно (рис. 4), что с 2018 года затраты на инновационную деятельность организаций в России растут (пунктирная линия), за анализируемый период показатель увеличился в 2,7 раза. Но такой рост можно наблюдать только в текших ценах. В значениях, скорректированных на индекс-дефлятор, рост менее заметный. Но стоит отметить, что все равно рост показателя присутствует, что и позволяет нашей стране не ухудшать свои позиции.

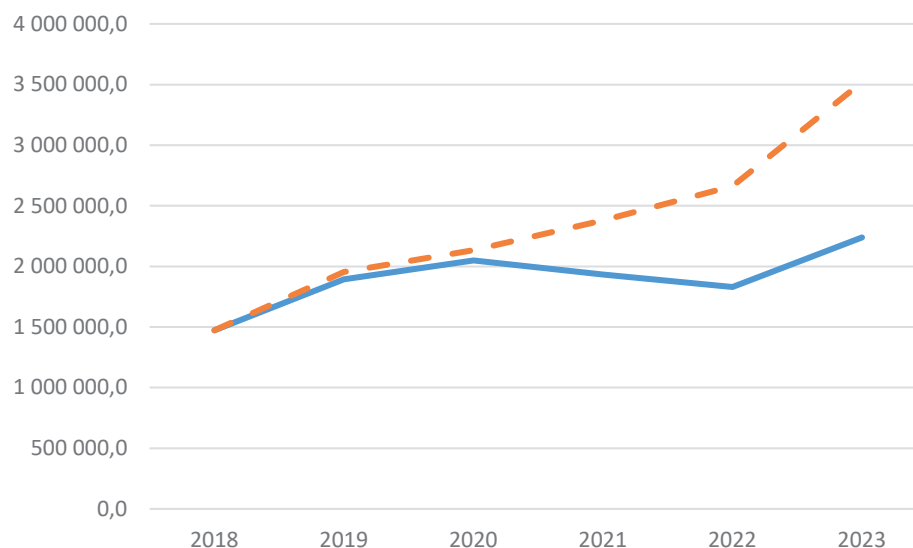


Рис. 4. Затраты организаций на инновационную деятельность в текущих ценах [10] и скорректированный на индекс-дефлятор

Еще один фактор, оказывающий положительное влияние, это налоговые льготы и государственная поддержка.

Российским законодательством предусмотрен целый комплекс льгот и преференций для организаций, осуществляющих НИОКР, среди них ключевые — по налогам на добавленную стоимость (НДС), прибыль и имущество. В 2023 г., например, общий объем таких льгот составил 261,4 млрд руб., что на 15,9% превышает уровень 2022 г. (в постоянных ценах). Наиболее «весомой» среди них было и неизменно остается освобождение от НДС, на долю которого приходится более 87% общего объема налоговых льгот на науку. [8]

В 2022–2024 гг. самыми востребованными у крупных предприятий меры государственной поддержки стали прямые закупки НИОКР/ инновационной продукции в рамках 44-ФЗ, 223-ФЗ, субсидии на компенсацию части затрат на НИОКР, разработку новых технологий, производство/ реализацию инновационной продукции и региональные меры поддержки (финансовые и нефинансовые, льготы и преференции резидентам технопарков, особых экономических зон). [2]

Стоит отметить также и факторы, оказывающие негативное влияние. К основным из них, конечно, относятся попытки создания экономической нестабильности в стране, путем оказания серьезного влияния со стороны внешнего мира. Экономические санкции и внешнеэкономическая нестабильность оказывают негативное влияние

и могут снизить как частные, так и государственные инвестиции в инновации.

В IV квартале 2024 — I квартале 2025 года западные страны продолжили вводить санкции против различных отраслей российской экономики, а также отдельных физических и юридических лиц, в том числе из дружественных стран. По итогам 2024 года сальдированный финансовый результат компаний снизился на 6,9% г/г, до 30,4 трлн. рублей, в большинстве отраслей наблюдается снижение числа прибыльных компаний. Также стоит отметить, что увеличилась чувствительность корпоративного сектора к высоким процентным ставкам, но в целом компании сохраняют финансовую устойчивость. [4]

Все это не позволяет расти частным и снижает государственные инвестиции. Россия на 24 месте по доли на НИОКР в ВВП в результате в 0,94%, тогда как первые 10 стран — это от 3 до 5%. [9] Доля финансирования науки из средств федерального бюджета в ВВП последние 10 лет имеет нисходящий тренд и снизилась, по данным Росстата, с 0,55% в 2014 году до 0,4% на конец 2023 года, хотя в абсолютном значении величина данного показателя растет.

Также стоит отметить, что большая часть исследовательской и инновационной инфраструктуры в России нуждается в модернизации. Устаревшее оборудование и низкий уровень финансирования его модернизации могут ограничивать возможности для реализации исследований и инновационных разработок. Снижение показателя

можно заметить с 2018 года, когда износ по стране составлял 38,2%. Однако в некоторых регионах страны износ достигает 60% (Например, Сахалинская область — 60,8). Нельзя назвать равномерным распределение и по видам деятельности. Есть сферы с очень высоким износом оборудования. (например, деятельность в области информации и связи — 62,4% в 2024 году). Интересно отметить, что дела с износом оборудования обстоят отдельно в коммерческих организациях еще хуже, чем по всем организациям в стране в целом. На конец 2023 года значение показателя составило 48%.

Причины высокого процента износа основных средств экономисты считают неправильное и нецелевое расходование амортизационных отчислений [6], а также санкции, которые не позволяют заменить оборудование, аналоги которому пока не разработаны в нашей стране [3]. И, конечно,

рассмотренная выше причина снижения финансирования науки из средств федерального бюджета.

Необходимость переезда высококвалифицированных специалистов за границу также является значительной проблемой. Это приводит к потере человеческого капитала и снижению конкурентоспособности страны в области высоких технологий и науки.

Отток научных кадров за рубеж в 2022 году не был массовым явлением, об увольнениях из-за отъезда сообщили 9% научных организаций и 2% университетов [1]. Однако снижение персонала, занятого научными исследованиями и разработками, явно видно по графику, хотя и есть положительная тенденция: с 2022 года, после 2021, когда отмечается резкое снижение численности, начинается повышение анализируемого показателя.



Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками

Принципиально возрастная структура кадров не изменилась. Главная группа так и осталась 30–39 лет. Ее доля практически не изменилась (26–27%), как и группы 70 лет и старше (9–10%). В вот уменьшилась доля групп до 29, 50–59, 60–69 лет. Увеличение произошло лишь доли одной группы — это 40–49 лет.

Совокупность всех перечисленных негативных факторов не позволяет росту затрат предпри-

ятий на инновации и создаваемых государством условий не позволяет России активнее повышать конкурентоспособность на международной арене. Для улучшения позиций в области инноваций, необходимо сфокусироваться на дополнительных инвестициях в НИОКР, модернизации инфраструктуры и привлечении кадров. Все это позволит обеспечить долгосрочный прогресс и устойчивое развитие страны в сфере инноваций.

Список источников

1. В Минобрнауки РФ заявили, что отток научных кадров в 2022 году не был массовым. URL: <https://www.interfax.ru/russia/942094>
2. Гершман М. А., Евсеева М. В., Чичканов Н. Ю. (2025) Спрос на господдержку инноваций. URL: <https://issek.hse.ru/news/1031162659.html>.
3. Гордеевцева М. Е. Эффективное использование основных фондов в условиях санкций как способ выхода из кризиса // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-ispolzovanie-osnovnyh-fondov-v-usloviyah-sanktsiy-kak-sposob-vyhoda-iz-krizisa>.
4. Обзор финансовой стабильности. URL: https://cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4q_2024_1q_2025/
5. Отчеты «Глобальный инновационный индекс» за период с 2018 по 2024 гг. URL: <https://www.wipo.int/portal/en/index.html>

6. Прохорова Э. К. Влияние состояния основных фондов на развитие российской промышленности в условиях международных санкций. Журнал «Вестник Международного института рынка». 2019. № 1. С. 30–36
7. Профили России в Глобальном инновационной индексе с 2018 по 2024 гг. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>
8. Стрельцова Е. А., Тарасенко И. И. Налоговые инструменты поддержки российской науки. URL: <https://issek.hse.ru/news/952364981.html>
9. Уровень расходов на НИОКР в странах мира. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/research-and-development-expenditure>
10. Федеральная служба государственной статистики — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>

References

1. The Ministry of Education and Science of the Russian Federation stated that the outflow of scientific personnel in 2022 was not massive. URL: <https://www.interfax.ru/russia/942094>
2. Gershman M. A., Evseeva M. V., Chichkanov N. Yu. (2025) Demand for state support for innovation. URL: <https://issek.hse.ru/news/1031162659.html>
3. Gordeevtseva M. E. Efficient use of fixed assets under sanctions as a way out of the crisis // Innovative economy: information, analytics, forecasts. 2022. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-ispolzovanie-osnovnyh-fondov-v-usloviyah-sanktsiy-kak-sposob-vyhoda-iz-krizisa>
4. Financial Stability Review. URL: https://cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4q_2024_1q_2025/
5. Global Innovation Index Reports for the Period from 2018 to 2024. URL: <https://www.wipo.int/portal/en/index.html>
6. Prokhorova E. K. The Impact of Fixed Assets on the Development of Russian Industry in the Context of International Sanctions. Journal «Bulletin of the International Market Institute». 2019. No. 1. P. 30–36
7. Russia's Profiles in the Global Innovation Index from 2018 to 2024. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>
8. Streltsova E. A., Tarasenko I. I. Tax Instruments to Support Russian Science. URL: <https://issek.hse.ru/news/952364981.html>
9. R&D expenditure level in countries of the world. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/research-and-development-expenditure>
10. Federal State Statistics Service — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>

Информация об авторах:

Ю. А. МАРТЫНОВА — кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors:

Y. A. MARTYNOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

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

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

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 332.02

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.014

ТЕХНОЛОГИИ ЛОББИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВИДЫ GR СТРАТЕГИЙ РАЗЛИЧНЫХ СУБЪЕКТОВ БИЗНЕСА: РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Мирослав Сергеевич Хрусов¹

**¹Московский государственный институт международных
отношений (университет) Министерства иностранных дел
Российской Федерации, Москва, Российская Федерация,
miroslavthefirst@gmail.com**

Аннотация. Ключевым процессом, обеспечивающим прогрессивную жизнь общества, является коммуникация, которая позволяет информировать окружающих касательно имеющихся интересов конкретного субъекта. В условиях развитого государства, институционализации взаимодействия различных социальных групп, корпораций, органов государственной власти, усиливается роль лоббирования, как процесса, обеспечивающего эффективное взаимодействие, приводящее к выгодным изменениям для отдельных субъектов. Однако, на текущий момент, как отмечают ученые, существует ряд проблем, генерирующих угрозы и риски в рамках лоббистской деятельности компаний. Отмечается, что на современном этапе развития законодательства страны проявляется наличие преобладающих неформальных связей между властью и бизнесом, отсутствие освещения в средствах массовой информации данных касательно лоббистской активности, растущие риски возникновения коррупционных связей между политиками и компаниями. В таких условиях повышается актуальность исследования технологий лоббизма и GR, а также процесса выстраивания отношений субъектов хозяйственной деятельности и представителей органов государственной власти.

Ключевые слова: лоббизм, средства массовой информации, информационно-аналитическое сопровождение, органы государственной власти, корпоративизм.

Для цитирования: Хрусов М. С. Технологии лоббистской деятельности и виды GR стратегий различных субъектов бизнеса: российская практика и зарубежный опыт // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 119–127; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.014>

Original article

Global economy

LOBBYING TECHNOLOGIES AND TYPES OF GR STRATEGIES OF VARIOUS BUSINESS ENTITIES: RUSSIAN PRACTICE AND FOREIGN EXPERIENCE

Miroslav S. Hrusov¹

¹Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry
of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation,
miroslavthefirst@gmail.com

Abstract. The key process that ensures the progressive life of society is communication, which allows people to be informed about the interests of a particular entity. In a developed state, the institutionalization of interaction between various social groups, corporations, and government agencies increases the role of lobbying as a process that ensures effective interaction and leads to beneficial changes for individual entities. However, according to scholars, there are currently several issues that generate threats and risks in the lobbying activities of companies. It is noted that at the current stage of the country's legislation development, there is a predominance of informal connections between the government and business, a lack of media coverage of lobbying activities, and increasing risks of corruption between politicians and companies. In such circumstances, the study of lobbying and the process of building relations between business entities and government officials become increasingly relevant.

Keywords: lobbying, mass media, information and analytical support, public authorities, corporatism.

For citation: Hrusov M. S. Lobbying technologies and types of GR strategies of various business entities: Russian practice and foreign experience. // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 119–127 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.014>

© Хрусов М. С., 2025

Введение. В рамках текущего исследования лоббизм означает процесс целенаправленного воздействия представителей компании на принимаемые органами государственной власти решения, нормы действующего законодательства, для обеспечения защиты и продвижения собственных интересов. В таком определении не упоминается, что речь идет о законном или публичном акте, хотя именно он наиболее желателен для минимизации негативных последствий для общества, в целом. Но, как было сказано, возможен широкий перечень инструментов, используемых для реализации такой деятельности, в связи с чем не следует ограничивать хрестоматийное наполнение исследуемого термина.

Лоббизм способен осуществлять как положительные, так и негативные воздействия на общественные отношения. С одной стороны, усиление бизнес-моделей корпораций, увеличение объема поступаемых налогов и прочих платежей в бюджеты различных уровней, рост занятости оказывают стимулирующий эффект на социально-экономическое положение конкретных регионов и физических лиц. С другой стороны, возникновение непрозрачных коррупционных отношений приводит к тому, что рыночные механизмы трансформируются, конкурентные преимущества получает не компания, производящая наиболее выгодные для потребителя решения, а способная продвинуть собственные идеи при формировании или обновлении регуляторных актов для конкретной отрасли. В таких условиях повышается актуальность исследования лоббизма и отношений с органами исполнительной и законодательной ветвей власти государства. Однако прежде, чем перейти непо-

средственно к изучению управления обозначенным аспектом на примере конкретной российской компании, целесообразно определить сущность ключевых терминов, а также теоретическую основу развития GR и лоббизма в Российской Федерации.

GR-стратегия — это комплекс мер, направленный на выстраивание долгосрочных, предметных и установленных в законном порядке отношений между частными структурами и государством, с помощью которого можно оказать влияние на налоговую систему, действующее законодательство и экономическую политику государства.

Контекст, охватывающий взаимоотношения с государством, обозначается термином GR (от англ. government relations). Такой термин сформирован по примеру Public Relations, подразумевающий формирование определенного имиджа компании в глазах потенциальных потребителей и более широкого круга общественности. Government Relations можно рассматривать отдельно или как часть Public Relations, но в этом случае речь идет о конкретном воздействии на мнение представителей органов власти о конкретной компании.

Связанным термином выступает лоббизм, представляющий активность, вид деятельности, смысл которой заключается в целенаправленном воздействии организации или физических лиц, в рамках общественного интереса или по заказу групп влияния, на представителей власти для обеспечения принятия определенных решений. Таким образом, лоббизм характерен не только для бизнесов, но и для более широкого круга субъектов, в том числе для социальных групп, географических образований, профессиональных объединений и других. Он может проявляться и на уров-

не межгосударственных отношений, когда одни страны продвигают свои интересы, воздействуя на процесс принятия решений законодателями, регуляторами, представителями органов местного самоуправления. Но в контексте текущей работы основной акцент сделан именно на лоббизме крупными компаниями различных отраслей экономики.

Материалы и методы

Согласно анализу данных табл. 1, одной из технологий следует признать продвижение информации в публичном пространстве для того, чтобы представители государственных органов не могли ее проигнорировать. Таким образом, используются средства массовой информации, как собственные, так и осуществляется заказ размещения соответствующих материалов, прочее стимулирование процесса обсуждения определенного во-

проса, что позволяет включить такую информацию в повестку дня представителей государственных структур, следовательно, в дальнейшем предложить им возможности формирования адекватного ответа на возникшую дискуссию.

Несколько похожей является технология медиа-сопровождения, но в этом случае речь идет о принятии представителями власти определенного плана действий, который может не находить достаточной поддержки у широкого круга лиц¹. В этом случае заинтересованные корпорации могут использовать имеющиеся у них медиа-ресурсы, налаженные контакты с журналистами для формирования комплиментарных материалов, описывающих все те положительные стороны, которые будут проявляться в случае реализации предложенного властями плана.

Таблица 1

Технологии лоббистской деятельности и взаимодействия с органами государственной власти (GR)

Название технологии	Краткая характеристика
Продвижение информации с целью вывода ее в поле зрения органов власти	Целенаправленное распространение информации через различные каналы для привлечения внимания органов государственной власти к определенной проблеме
Медиа-сопровождение и работа с общественным мнением	Использование СМИ и других информационных площадок для формирования благоприятного общественного мнения в отношении продвигаемых инициатив
Информационно-аналитическое сопровождение	Подготовка аналитических материалов, исследований, экспертных заключений для обоснования позиции и повышения убедительности аргументации
Astroturfing, greenwashing, sockpuppeting	Технологии создания искусственной общественной поддержки: astroturfing — имитация массовой поддержки, greenwashing — создание экологически ответственного имиджа, sockpuppeting — использование фальшивых аккаунтов для продвижения позиции
Формирование коалиций и альянсов	Объединение с другими заинтересованными сторонами для усиления позиции и оказания более значительного влияния на принятие решений
Grassroots-лоббизм	Мобилизация широких слоев населения для поддержки определенной инициативы с целью оказания давления на органы власти «снизу»
Экспертное сопровождение законодательных инициатив	Привлечение профильных экспертов для разработки и оценки законопроектов, формирования аргументированной позиции
Кризисные коммуникации в GR	Стратегии и тактики взаимодействия с органами власти в кризисных ситуациях для минимизации репутационных и регуляторных рисков
Цифровой GR	Использование цифровых платформ, социальных сетей и других электронных инструментов для взаимодействия с государством
Мониторинг законодательства и регуляторной среды	Систематическое отслеживание изменений в законодательстве и регулировании для своевременного реагирования на потенциальные риски и возможности
Организация встреч и переговоров с представителями власти	Планирование и проведение официальных и неофициальных встреч с представителями органов власти для представления позиции и установления рабочих отношений
Участие в консультативных советах и рабочих группах	Вхождение в формальные консультативные органы при государственных структурах для непосредственного участия в процессе разработки решений

Источник: подготовлено автором.

¹ Номенат, Э. А. Лоббизм как инструмент взаимодействия власти и бизнеса / Э. А. Номенат, Р. П. Сторожук // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: Материалы XXV Международной научной конференции молодых учёных и студентов, Донецк, 05 декабря 2024 года. — Донецк: Донецкий национальный университет, 2025. — С. 161–163.

Важной технологией выступает информационно-аналитическое сопровождение. Часто представители власти функционируют в условиях крайне высокой неопределенности. Это касается всего: уровня поддержки их решений, перспектив развития экономики, вероятности возникновения социальных дисбалансов. В таких условиях для принятия адекватных управленческих решений необходимо иметь в наличии актуальную информационно-аналитическую базу.

Однако ресурсы органов власти ограничены, в связи с чем менеджмент государственных органов способен использовать доступные инструменты для получения соответствующей информации. В этом случае именно корпорации способны решить часть соответствующих задач, предоставить необходимые аналитические материалы, экспертные заключения, исследования рынков, отраслей, социологические опросы, демонстрирующие различные параметры внешней среды, на которую и пытается воздействовать представитель государства. Очевидно, что в случае полезности таких нематериальных ресурсов дальнейшее сотрудничество с конкретным органом будет происходить на более лояльных условиях.

В инструментарий технологий лоббистской деятельности входят: организация массовых акций, петиционные кампании и цифровые инструменты мобилизации. Технология *grassstops*-лоббизма предполагает вовлечение влиятельных представителей местных сообществ и лидеров общественного мнения².

Мобилизация общественной поддержки для влияния на принятие политических решений составляет суть технологии *grassroots*-лоббизма³. Этот подход предполагает активизацию граждан, затрагиваемых определенной проблематикой, с целью трансформации их коллективного мнения в значимый фактор политического процесса.

Отдельно выделяются технологии, которые можно охарактеризовать как неэтические. Так *astroturfing* означает имитацию массовой поддержки, например, путем финансирования интернет-активизма⁴, усиливающего или иницирующего выгодные корпорации дискуссии. Связанной технологией выступает *sockpuppeting*, состоящая

в использовании фальшивых аккаунтов для продвижения определенной позиции. К категории неэтических относится *green washing*, то есть реализация определенных инициатив, например, производство продукции, которая усилиями маркетологов приобретает качества экологически чистых или даже обеспечивающих улучшение состояния окружающей среды. При этом фактически положительный эффект отсутствует. Органы государственной власти, особенно в развитых странах, активно обращают внимание на экологическую повестку, поэтому такое мероприятие способно повлиять на те или иные решения, например, закупку транспорта для города, использование определенных технологий на государственных компаниях, приобретение товаров при реализации государством своих социально-экономических задач.

Еще одной технологией является непосредственно отслеживание изменений в законодательстве и подзаконных актах, что необходимо для своевременного реагирования, использования налаженных контактов, например, с целью изменения срока действия определенных норм. Таким образом, это не технология непосредственного воздействия, а скорее технология обратной связи для получения информации, касающейся деятельности государственных органов.

Корпорации могут предлагать членов своего коллектива в качестве экспертов в консультационных советах, рабочих группах и прочих формированиях, обеспечивающих информационную поддержку представителей органов государственной власти. Также другой технологией, не включенной перечень, следует отнести непосредственно подкуп представителей органов государственной власти⁵. Однако такое деяние незаконно, а не только неэтичным. Тем не менее, в случае пребывания на посту представителя органов власти, активно практикующим такие взаимоотношения, относительно легко пролоббировать собственный интерес, при этом с более высокой долей вероятности успешной реализации соответствующих действий. Учитывая имеющиеся технологии, существует множество конкретных инструментов, используемых для лоббирования интересов или осуществления взаимодействия с органами государственной власти.

² Посульченко, В. А. Предпосылки формирования политического интернет-активизма в контексте экологического лоббизма / В. А. Посульченко, А. С. Фалина // *PolitBook*. — 2021. — № 2. — С. 97–109.

³ Зубов, В. В. Кластер Government Relations (GR) в системе отношений бизнеса и власти в современной России: технологический и процедурный аспекты / В. В. Зубов // *Социально-политические науки*. — 2024. — Т. 14. — № 6. — С. 52.

⁴ Посульченко, В. А. Предпосылки формирования политического интернет-активизма в контексте экологического лоббизма / В. А. Посульченко, А. С. Фалина // *PolitBook*. — 2021. — № 2. — С. 97

⁵ Васильев, В. П. Продвижение специальных интересов публичных компаний / В. П. Васильев // *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. — 2023. — № 1. — С. 168.

Таким образом, в рамках исследования выделены такие технологии лоббистской деятельности и взаимодействия с органами государственной власти, как продвижение информации с целью вывода ее в поле зрения органов государственной власти, медиа-сопровождение, работа с общественным мнением, информационно-аналитическое сопровождение, *astroturfing*, *greenwashing*, *sockpuppeting*, формирование коалиций и отраслевых альянсов и многие другие. Можно выделить такие инструменты, как: аналитические записки, экспертные заключения, исследования, публичные выступления, заказные публикации в средствах массовой информации (СМИ), личные встречи, обращения в органы власти, правовая экспертиза, судебные механизмы и другие.

В политическом смысле термин «лобби» появился в конце 17 в. В США. Поправка в Конституции США на право граждан мирно обращаться к правительству с петициями о жалобах граждан стала основой для развития лоббирования интересов через систему правовых норм.

Во многих странах мира лоббизм является общепризнанной практикой оказания воздействия на публичную власть с целью получения определенного результата. Лоббизм в России уходит корнями во времена Российской Империи, а также во времена СССР.

Становлением современного лоббизма в России считают 90-е годы 20 века. В начале 90-х предпринимались попытки формирования законодательства по регулированию лоббизма. Однако регулярно вносимые законопроекты о лоббизме отклонялись. В основе этих законопроектов была американская практика регистрации лоббистов.

В 2000-х годах федеральной властью была предпринята попытка обеспечения регулирования лоббистского движения в рамках борьбы с коррупцией. Указом Президента был утвержден национальный план борьбы с коррупцией, в соответствии с которым было предложено рассмотреть вопрос подготовки нормативно-правовой базы, регулирующей лоббистскую деятельность. Однако и сейчас в законодательстве Российской Федерации отсутствуют нормативные правовые акты, которые устанавливают, регламентируют и регулируют данную сферу деятельности.

15 ноября 2003 г. Содружеством Независимых Государств (СНГ) был утвержден модельный закон, призванный регламентировать лоббистскую деятельность в органах государственной власти⁶. В соответствии с этим нормативным правовым актом, лоббизм рассматривается как форма активности граждан, а также их объединений. Его целью является налаживание деловых контактов с представителями законодательной власти и прочими должностными лицами, чтобы содействовать принятию нормативных правовых актов, политических и административных решений, выгодных определенным клиентам. Лоббистами были названы лица, занимающиеся лоббистской деятельностью за определенное вознаграждение, для представления интересов третьих сторон.

Проблема лоббизма заключается в том, что он может приводить к созданию привилегий одних групп лиц перед другими, а также продвижение более узких интересов некоторых компаний в ущерб государственным.

В Российской Федерации отсутствует правовая основа лоббистской деятельности. Попытки обеспечения правовой основы этой деятельности закончились неудачно, поэтому лоббизм является по сути теневой сферой, а численность лоббистов в России не может быть определена из-за отсутствия системы их регистрации и отчетности.

Можно выделить следующие формы лоббистской деятельности:

1. *Прямой лоббизм* — принятие решений лицами власти за прямое вознаграждение. Поэтому лоббистскую деятельность приравнивают в коррупционной. Во Франции такая деятельность вне закона, в Индии приравнена к коррупции. В США, Канаде и Западной Германии лоббизм регулируется законодательными актами⁷;

2. *Косвенный лоббизм* — давление на органы власти со стороны, а также давление представителей заинтересованных групп — депутатов, членов правительства и заинтересованных лиц из окружения президента. В Конгрессе США главными лоббистами являются депутаты парламента, эксперты. Внешними лоббистами считаются юридические лица и компании, которые специализируются на политической рекламе, консалтинговые компании и ассоциации бизнеса. В таких компаниях

⁶ Содружество Независимых Государств (СНГ). Модельный закон о регулировании лоббистской деятельности в органах государственной власти: принят на двадцать втором пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств — участников СНГ 15 ноября 2003 г. — Текст: электронный // Docs.cntd.ru: электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс». — URL: <https://docs.cntd.ru/document/901898826> (дата обращения: 18.01.2025).

⁷ Уринсон, Я. М. Правовые основы и методы лоббизма в отечественной и зарубежной практике / Я. М. Уринсон, Г. И. Георгиян // Бизнес. Общество. Власть. — 2023. — № 50. — С. 72–85.

работают специалисты с опытом взаимодействия с органами государственной власти;

3. *Внутренний лоббизм* — действия группы заинтересованных лиц внутри соответствующего орган с целью принятия определенного решения различными путями.

Отдельной формой представления групповых интересов является — корпоративизм. Социально-экономическая и политическая концепция, при которой интересы различных групп бизнеса, профсоюзов или профессиональных организаций интегрируются в систему управления государством и обществом для осуществления сотрудничества между этими группами и государственными органами для достижения общих целей.

Выделяются такие аспекты корпоративизма, как:

- *Идея корпоративизма*: общество должно организовываться вокруг профессиональных или корпоративных групп, представляющих интересы различных секторов экономики и социальной жизни;

- *Формы корпоративизма*:

- 1) Либеральный корпоративизм — высокая степень автономии групп и их влияния на политику;

- 2) Авторитарный корпоративизм — группы контролируются государством и действуют в жестких рамках⁸.

Корпоративизм может способствовать социальному миру, снижая конфликты между социальными группами⁹. Но может приводить в ограничению демократии из-за того, что частот власть сосредоточена в руках узкой группы интересов.

Современные тенденции: в современном обществе корпоративизм может проявляться в виде общественных советов, консультационных групп и других форм сотрудничества между государством и частным сектором.

Корпоративизм продолжает оставаться важной темой для обсуждения в контексте экономического и социального развития разных стран, однако его эффективность вызывает споры.

Можно выделить таких участников лоббистской деятельности, как:

1. *Лоббисты* — профессиональные представители интересов определенных компаний, ассо-

циаций или групп. Они могут быть как штатными работниками организаций, так и независимыми консультантами.

2. *Бизнес-структуры* — компании, которые нанимают лоббистов для защиты и продвижения своих интересов на уровне государственной власти.

3. *Некоммерческие организации* — могут выступать в роли лоббистов, продвигая социальные, экологические или другие общественные интересы.

4. *Государственные органы* — чиновники и депутаты, которые принимают решения на основе информации, полученной от лоббистов. Их взаимодействие с лоббистами может влиять на законодательные инициативы.

5. *Эксперты и аналитики* — специалисты, которые могут представлять информацию и анализ, помогающие лоббистам формировать свои позиции и аргументы.

В России лоббистская деятельность регулируется законом, однако его практика часто сталкивается с критикой из-за недостатка прозрачности и возможных коррупционных рисков¹⁰.

Лоббисты используют разнообразные методы для влияния на государственные решения. Можно выделить основные из них, в частности:

1. Прямые встречи — лоббисты организуют встречи с чиновниками, депутатами и другими государственными служащими для обсуждения интересующих вопросов.

2. Предоставление информации — исследования, отчеты и аналитические материалы, подчеркивающие важность своей позиции и предлагаемых решений.

3. Организация общественных может повлиять на решение кампаний — лоббисты могут инициировать кампании, направленные на привлечение общественного внимания к определенным вопросам, что может повлиять на решения властей.

4. Сетевое взаимодействие — Создание альянсов с другими заинтересованными сторонами, включая бизнес, НКО и экспертов для совместного продвижения инициатив.

5. Работа с медиа — лоббисты могут использовать средства массовой информации для форми-

⁸ Соскова, Е. П. Политический лоббизм и возможности его развития в России / Е. П. Соскова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2024. — № 6–3(93). — С. 152–154.

⁹ Силласте, Г. Г. Социальные практики неформального регионального лоббизма в условиях модели «Центр — периферия» / Г. Г. Силласте, А. С. Арутюнян // Гуманитарий Юга России. — 2022. — Т. 11. — № 2. — С. 27–49.

¹⁰ Осипова, Н. А. Институционализация лоббизма: некоторые вопросы теории / Н. А. Осипова // Российский социально-гуманитарный журнал. — 2023. — № 4. — 11 с.

рования общественного мнения и давления на государственные органы власти.

6. Финансирование политических кампаний — в некоторых случаях лоббисты могут поддерживать политиков и партии, чьи взгляды совпадают с их интересами.

7. Участие в консультациях и форумах — лоббисты могут принимать участие в официальных консультациях, круглых столах и форумах, где обсуждаются важные для них вопросы.

Можно выделить наиболее действенные механизмы осуществления лоббистской деятельности являющиеся:

1) внедрение «своих» сотрудников в органы государственной власти;

2) «подкуп» должностных лиц;

3) неформальные контакты;

4) участие в работе политических партий, общественных организаций и профессиональных ассоциаций, а также их финансовая поддержка в качестве спонсоров;

5) покровительство высокопоставленных чиновников — представителей «силовых» ведомств, законодательных органов власти и других;

6) судебные процедуры (иски, апелляции, аресты);

7) формирование общественного мнения через средства массовой информации (пресса, ТВ, Интернет)¹¹.

Одним из легальных методов лоббистской деятельности является создание в компаниях отделов по связям с органами государственной власти (GR) для осуществления взаимодействия с представителями органов государственной власти.

В зависимости от целей компании GR направления могут быть следующими:

1) корпоративный — продвижение интересов крупного бизнеса;

2) отраслевой — продвижение интересов отрасли компании;

3) тактический — разработка комплекса антикризисных мер для компании с целью решения актуальных проблем.

4) стратегический — долгосрочная работа с целью укрепления имиджа компании в рамках бизнеса, отражающего интересы конкретной отрасли.

GR направление имеет ряд отличий от лоббизма. Лоббизм — это технология продвижения интересов компании в органах государственной и муниципальной власти, тогда как деятельность по взаимодействию с органами государственной власти (GR) всецело направлена на структуру корпоративного управления, решая значительно более широкий круг задач, стоящих перед исполнительными органами управления коммерческой структурой. GR продвигает интересы бизнеса через властные структуры любого уровня, тогда как лоббизм оказывает влияние на законодательство и инструменты власти.

Выводы

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что технологии и инструменты лоббистской деятельности и взаимодействия с органами государственной власти (GR). Такими технологиями выступают grassroots-лоббизм, экспертное сопровождение законодательных инициатив, кризисные коммуникации, цифровой GR, участие в консультативных советах и рабочих группах и другие. Важными инструментами в этом контексте выступают правовая экспертиза, судебные механизмы, аналитические записки, экспертные заключения, исследования, социальные медиа и цифровые платформы, аккаунт компании, социологические опросы, заказные публикации в СМИ, интервью руководителей для СМИ и другие

Список источников

1. Номенат, Э. А. Лоббизм как инструмент взаимодействия власти и бизнеса / Э. А. Номенат, Р. П. Сторожук // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: Материалы XXV Международной научной конференции молодых учёных и студентов, Донецк, 5 декабря 2024 г. Донецк: Донецкий национальный университет, 2025. С. 161–163.
2. Посульченко, В. А. Предпосылки формирования политического интернет-активизма в контексте экологического лоббизма / В. А. Посульченко, А. С. Фалина // PolitBook. 2021. № 2. С. 97–109.
3. Зубов, В. В. Кластер Government Relations (GR) в системе отношений бизнеса и власти в современной России: технологический и процедурный аспекты // Социально-политические науки. 2024. Т. 14. № 6. С. 52.

¹¹ Осмоловская, С. М. Современные модулы социальных медиа // Вестник МГПУ. Серия «Философские науки». — 2024. — № 3(51). — С. 48–55.

4. Васильев, В. П. Продвижение специальных интересов публичных компаний // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2023. № 1. С. 168.
5. Содружество Независимых Государств (СНГ). Модельный закон о регулировании лоббистской деятельности в органах государственной власти: принят на 22-м пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств — участников СНГ 15 ноября 2003 г. (Текст: электронный) // Docs.cntd.ru: электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/901898826> (дата обращения: 18.01.2025).
6. Уринсон, Я. М. Правовые основы и методы лоббизма в Отечественной и зарубежной практике / Я. М. Уринсон, Г. И. Георгян // Бизнес. Общество. Власть. 2023. № 50. С. 72–85.
7. Никитенко, М. Г. Лоббизм: природа, специфика, проблемы / М. Г. Никитенко, А. Л. Кондаурова // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2022. № 3(110). С. 144–148.
8. Соскова, Е. П. Политический лоббизм и возможности его развития в России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 6–3(93). С. 152–154.
9. Силласте, Г. Г. Социальные практики неформального регионального лоббизма в условиях модели «Центр — периферия» / Г. Г. Силласте, А. С. Арутюнян // Гуманитарий Юга России. 2022. Т. 11. № 2. С. 27–49.
10. Осипова, Н. А. Институционализация лоббизма: некоторые вопросы теории // Российский социально-гуманитарный журнал. 2023. № 4. 11 с.
11. Осмоловская, С. М. Современные модусы социальных медиа // Вестник МГПУ. Серия «Философские науки». 2024. № 3(51). С. 48–55.

References

1. Nomenat, E. A. Lobbizm kak instrument vzaimodeistviya vlasti i biznesa / E. A. Nomenat, R. P. Storozhuk // Upravlenie razvitiem sotsial'no-ekonomicheskikh sistem: globalizatsiya, predprinimatel'stvo, ustoychivyi ekonomicheskii rost: Materialy XXV Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii molodykh uchenykh i studentov, Donetsk, 5 dekabrya 2024 g. Donetsk: Donetskii natsional'nyi universitet, 2025. pp. 161–163.
2. Posul'chenko, V. A. Predposylki formirovaniya politicheskogo internet-aktivizma v kontekste ekologicheskogo lobbizma / V. A. Posul'chenko, A. S. Falina // PolitBook. 2021. no. 2. pp. 97–109.
3. Zubov, V. V. Klaster Government Relations (GR) v sisteme otnoshenii biznesa i vlasti v sovremennoi Rossii: tekhnologicheskii i protsedurnyi aspekty // Sotsial'no-politicheskie nauki. 2024. vol. 14. no. 6. pp. 52.
4. Vasil'ev, V. P. Prodvizhenie spetsial'nykh interesov publichnykh kompanii // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sotsiologiya i politologiya. 2023. no. 1. p. 168.
5. Sodruzhestvo Nezavisimykh Gosudarstv (SNG). Model'nyi zakon o regulirovanii lobbistskoi deyatel'nosti v organakh gosudarstvennoi vlasti: prinyat na 22-m plenarnom zasedanii Mezhparlamentskoi Assamblei gosudarstv — uchastnikov SNG 15 noyabrya 2003 g. (Tekst: elektronnyi) // Docs.cntd.ru: elektronnyi fond normativno-tekhnicheskoi i normativno-pravovoi informatsii Konsortsiuma «Kodeks». URL: <https://docs.cntd.ru/document/901898826> (data obrashcheniya: 18.01.2025).
6. Urinson, Ya. M. Pravovye osnovy i metody lobbizma v Otechestvennoi i zarubezhnoi praktike / Ya. M. Urinson, G. I. Georgyan // Biznes. Obshchestvo. Vlast'. 2023. no. 50. pp. 72–85.
7. Nikitenko, M. G. Lobbizm: priroda, spetsifika, problemy / M. G. Nikitenko, A. L. Kondaurava // Vestnik Khabarovskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i prava. 2022. no. 3(110). pp. 144–148.
8. Soskova, E. P. Politicheskii lobbizm i vozmozhnosti ego razvitiya v Rossii // Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk. 2024. no. 6–3(93). pp. 152–154.
9. Sillaste, G. G. Sotsial'nye praktiki neformal'nogo regional'nogo lobbizma v usloviyakh modeli «Tsentr — periferiya» / G. G. Sillaste, A. S. Arutyunyan // Gumanitarii Yuga Rossii. 2022. vol. 11. no. 2. pp. 27–49.
10. Osipova, N. A. Institutsializatsiya lobbizma: nekotorye voprosy teorii // Rossiiskii sotsial'no-gumanitarnyi zhurnal. 2023. no. 4. 11 p.
11. Osmolovskaya, S. M. Sovremennye modusy sotsial'nykh media // Vestnik MGPU. Seriya «Filosofskie nauki». 2024. no. 3(51). pp. 48–55.

Информация об авторах:

М. С. ХРУСОВ — студент, кафедра государственного управления

Information about the authors:

M. S. HRUSOV — Student, Department of Public Administration

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 338.48

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.015

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРОДУКТА РОССИЙСКИХ ИГОРНЫХ ЗОН: ФОКУС НА ВПЕЧАТЛЕНИЯХ

Артем Олегович Андреев¹, Ольга Александровна Максимовская²

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

¹ arandreev@gmail.com

² grantcsi@yandex.ru

**Автор, ответственный за переписку: Артем Олегович Андреев,
arandreev@gmail.com**

Аннотация. Устойчивый рост числа посетителей российских игорных зон фиксируется, начиная с 2022 года. Исследование направлено на выявление причин положительной динамики и поиск эффективных решений для дальнейшего развития инфраструктуры игорных зон. Рынок смещается от обособленных казино к открытым кластерам впечатлений. Используя концепцию «фабрики впечатлений», туристские ресурсы регионов России и событийный туризм, зоны увеличивают неигровую выручку и инвестиционную привлекательность зон.

Ключевые слова: российские игорные зоны, экономика впечатлений, событийный туризм, неигровые доходы, туристский кластер впечатлений

Для цитирования: Андреев А. О., Максимовская О. А. Особенности современного туристического продукта российских игорных зон: фокус на впечатлениях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 6. Т. 9. С. 128–138; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.015>

Original article

Economic and social development of regions FEATURES OF THE MODERN TOURISM PRODUCT OF RUSSIAN GAMBLING ZONES: FOCUS ON EXPERIENCES

Artem O. Andreev¹, Olga A. Maksimovskaya²

^{1, 2} St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

¹ arandreev@gmail.com

² grantcsi@yandex.ru

Corresponding author: Artem Olegovich Andreev, arandreev@gmail.com

Abstract. Since 2022, Russian gaming zones have been registering steady growth in visitor numbers. This study seeks to uncover the drivers behind that positive momentum and to identify effective strategies for further infrastructure development. The market is evolving from stand-alone casinos toward open “experience clusters.” By adopting the «experience factory» concept, tapping regional tourism assets,

and promoting event-driven travel, these zones are increasing both their non-gaming revenue and overall investment appeal.

Keywords: Russian gambling zones, experience economy, event tourism, non-gaming income, experience tourism cluster

For citation: Andreev A. O., Maksimovskaya O. A. Features of the modern tourism product of russian gambling zones: focus on experiences. // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 128–138 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.015>

© Андреев А. О., Максимовская О. А., 2025

Введение. Значительное увеличение спроса на внутренний туризм поставило перед индустрией гостеприимства важнейшую задачу — разработку качественно новых туристских продуктов, с высоким уровнем сервиса и уникальными впечатлениями, компенсирующими утрату широких возможностей путешествий за рубеж. В такой ситуации особую роль значимых туристических центров стали приобретать игорные зоны России.

По данным Ассоциации операторов индустрии развлечений и событийного туризма (АИРИС) на данный момент на территории Российской Федерации действующими являются четыре игорные зоны: «Сибирская монета» (Алтайский край), «Приморье» (Приморский край), «Янтарная» (Калининградская область), «Красная поляна» (Краснодарский край). Эти зоны привлекают внимание посетителей качественным отдыхом, развитой инфраструктурой и возможностью провести свободное время в атмосфере ярких впечатлений и праздника, повышая общий уровень удовлетворенности и впечатления от отдыха. Согласно аналитическим данным мониторинга АИРИС, начиная с 2022 года и вплоть до 2025-го, фиксируется устойчивый рост числа посетителей российских игорных зон, ежегодный прирост количества туристов достигает примерно 9% [21].

В этой связи, цель исследования заключается в оценке факторов, обусловивших положительную динамику роста посещаемости российских игорных зон и выявлении тенденций, позволяющих оптимизировать дальнейшее развитие инфраструктуры с целью повышения их привлекательности для потенциальных туристов.

Методология исследования. Исследование базируется на нескольких ключевых исследовательских вопросах, определяющих направление анализа:

1. Каково влияние глобальной тенденции экономики впечатлений на процессы развития и трансформации игорных зон и казино?

2. Как изменилось состояние туристского продукта российских игорных зон после 2021 года?

3. Какие факторы обеспечили значительный рост туристической привлекательности и финансовой устойчивости российских игорных зон?

4. Какие национальные особенности определяют уникальные пути адаптации российских игорных зон к современным глобальным экономическим условиям и формированию оригинального туристского продукта?

Методология предусматривала сбор вторичных данных в форме результатов опросов и анализа экспертных интервью из открытых источников, что позволило выявить общие и уникальные управленческие решения в данной сфере.

Методологическая основа исследования включает следующие этапы:

Этап 1. Систематический обзор литературы. Проведен анализ научных публикаций в базе данных Google Scholar. Использован четко сформулированный исследовательский вопрос (№ 1), позволяющий выявить структуру исследовательских интересов.

Этап 2. Систематический контент-анализ медиа материалов, кейс-стади действующих игорных зон («Красная Поляна», «Приморье», «Сибирская монета», «Янтарная»); для анализа финансовых показателей операторов игорных зон использовали электронный источник SportClan, предоставляющий детальный обзор финансовых результатов операторов российского рынка игорных зон, где представлен подробный анализ прибыли операторов как самих казино-комплексов, так и залов с игровыми автоматами. Данный источник является ключевым для моделирования текущего состояния финансовой динамики отрасли. Используются исследовательский вопрос № 2 и № 3.

Сравнительный анализ данных проводили на основе мониторинга открытых источников, таких как ресурсы Ассоциации операторов индустрии развлечений и событийного туризма (АИ-РИС), официальные материалы РБК, Интерфакс, Ведомости и специализированные зарубежные, национальные и региональные издания. На данном этапе использован четко сформулированный исследовательский вопрос (№ 4).

Результаты исследования

Первый этап исследования. На первом этапе в ходе обзора литературы были проанализированы статьи, которые рассматривали игорные зоны как часть глобальной тенденции развития экономики впечатлений.

Концепция экономики впечатлений рассматривает впечатления как отдельный экономический продукт, отличающийся от товаров и услуг [5]. В настоящее время большинство исследователей поддерживают данный подход и в отношении развития продуктов игорных зон. Так в книге «Feeling Lucky» (2023) автор Пол Франке показал, как казино преобразовались из чисто игровых площадок в полноценные фабрики эмоций, предлагая посетителям архитектурные шедевры, гастрономические удовольствия и яркие культурные мероприятия [2, с. 57].

Диверсификация продукта игорных зон зависит от разнообразия аудиторий игорных зон: одни клиенты воспринимают казино как основное занятие, другим оно интересно лишь как часть большого сценария развлечений [2, с. 208]. В статье Ву Ми Джо «Casino Tourism» отражается современная практика развития тренда, когда атмосфера городов-казино, посредством уникальных впечатлений привлекает огромные потоки туристов, равнодушных к игре [3].

Особенно интересно, что часть опыта создаётся за пределами казино. Например, Пол Франке описывает игровые кварталы Монте-Карло и Стрип Лас-Вегаса как продолжение игорного пространства: рестораны, магазины, и бульвары, выполненные во французском стиле, погружают гостя в атмосферу доступной роскоши, где ставка воспринимается ещё одной формой потребления [2, с. 35, 49].

В своей работе «Customer-Dominant Logic» Манфред Брун выделяет две категории потребителей. Первая категория, это «Клиенты-игры», которые воспринимает казино как центральную ценностную активность; они фокусируется

на высококлассном игровом процессе, ассортименте столов и мерах безопасности операторов. Сопутствующие развлечения и участие друзей или семьи для него вторичны [1, с. 226].

Вторая категория, это «Клиенты-развлечений», для которых визит в казино служит лишь одной из ценностных активностей в рамках комплексного вечернего сценария. Приоритетом для них выступают социальное общение и сочетание азартных игр с другими культурными предложениями дестинации, поэтому интенсивность интеграции казино в его экосистему и требования к качеству игрового предложения сравнительно низки, а решающим становится соотношение цены и получаемых впечатлений. Модель Бруна подчёркивает, что ядро клиентского опыта в игорных зонах определяется не самим процессом игры, а индивидуальной логикой ценности, где казино выступает либо главным, либо периферийным элементом интегрированного кластера впечатлений. [1, с. 226].

Таким образом, в современных условиях казино перестают быть изолированными пространствами для ставок и трансформируются в интегрированные центры досуга, в которых ключевыми потребителями продукта являются такие группы как «клиенты-развлечений» и «клиенты-игры» [1, с. 223]. Можно однозначно говорить, что бизнес-модель современной игорной зоны функционирует как «фабрика впечатлений», а сам продукт игорных зон постепенно трансформируется в особую форму экономического продукта, в котором эмоции гостя монетизируются и интегрируются в единую, состоящую из ряда сервисных продуктов, систему впечатлений, описанную Полом Франке как «программу отдыха» [2, с. 208].

Второй этап исследования. На втором этапе исследования изучалось текущее состояние туристского продукта российских игорных зон.

Результаты проведенного исследования продемонстрировали, что на сегодняшний день, современный рынок игорных зон России характеризуется уверенным развитием и привлекает всё большее число туристов, благодаря развивающемуся игровому сервису, интересным событийным мероприятиям и уникальным туристским предложениям. Среди участников данного рынка выделяются следующие операторы, перечень которых приведен в таблице 1.

Таблица 1

Перечень операторов игорных зон России [7]

Заведение	Оператор	Игорная зона
Казино «Шамбала» (Приморье)	НАО «Шамбала»	«Приморье»
Казино Tigre de Cristal	ООО «Джи1 Интертейнмент»	«Приморье»
Казино «Сочи»	ООО «Домейн»	«Красная Поляна»
Казино «Бумеранг»	ООО «Домейн»	«Красная Поляна»
Зал игровых автоматов «Бонус Slots»	ООО «Домейн»	«Красная Поляна»
Казино Sobranie	ООО «Юни Гейминг Компани»	«Янтарная»
Казино «Шамбала» (Янтарная)	ООО «Колесо»	«Янтарная»
Зал игровых автоматов Magic Cristal	ООО «Невеленд»	«Янтарная»
Казино Altai Palace	ООО «Алтай Пэлас»	«Сибирская монета»

Примечание: составлено авторами.

Интерес потребителей к игорным зонам России растет, что наглядно отражается в постепенном увеличении финансовых показателей компаний, работающих в этих зонах. Большинство операторов значительно нарастили выручку: лидерами являются ООО «Домейн» (Красная Поляна)

— объем выручки вырос с 6,01 до 11,2 млрд. руб. и ООО «Юни Гейминг Компани» (Янтарная) объем выручки увеличился с 4,21 до 8,29 млрд. руб. Динамику роста годовой выручки операторов можно увидеть в таблице 2.

Таблица 2

Динамика выручки операторов казино России с 2019 по 2023 годы [7]

Выручка операторов казино (в млрд. руб.)	ООО «Домейн»	ООО «Джи1 Интертейнмент»	ООО «Юни Гейминг Компани»	НАО «Шамбала»	ООО «Алтай Пэлас»	ООО «Колесо»	ООО «Невеленд»
2019	6,01	4,39	4,21	-	0,29	-	1,08
2020	3,75	1,93	5,27	0,07	0,31	-	0,95
2021	7,28	2,51	6,63	0,67	0,59	-	1,34
2022	8,32	3,12	7,75	0,96	0,59	-	1,63
2023	11,15	4	8,29	1,5	0,93	0,48	1,24

Примечание: составлено авторами.

Рост интереса российских потребителей к игорным зонам также отражается в динамике общей посещаемости игорных зон России, кото-

рая показала практически двукратный рост с 2022 по 2024 год. Динамику посещаемости игорных зон России можно увидеть на рисунке 1.



Рис. 1. Динамика посещаемости игровых зон России за первое полугодие [14]
Примечание: составлено авторами.

Структура туристического потока российских игровых зон значительно изменилась в отношении половой и возрастной демографии гостей. Так, в игровой зоне «Красная Поляна» женская аудитория увеличилась на 56% с момента открытия в 2017 году и составляет 45% против 55% мужчин [11].

Аналогичная тенденция наблюдается и в других регионах: Калининград (женщины составляют 40%), Алтай (30%) и Приморье (около 25%). Исследование АИРИС выявило тенденцию омоложения аудитории российских игровых зон: доля молодежи растёт, средний возраст гостей снижается. Этот тренд затронул ведущие игровые зоны («Красная Поляна», «Сибирская Монета») и постепенно распространится на всю отрасль [12].

Несмотря на строгие ограничения в рекламе, российским игровым зонам удается создать позитивный имидж как индустрии впечатлений и отдыха высокого уровня. По словам управляющего проектом

«Сибирская монета» Андрея Белянина, основная задача заключается в том, чтобы современные игровые зоны воспринимались как центры качественного респектабельного отдыха, не вызывающие негативных ассоциаций с эпохой девяностых.

Одним из примеров такого ответственного подхода в казино является концепция «здорового гемблинга», когда сотрудники внимательно следят за состоянием гостей и пресекают продолжение игры при выявлении признаков чрезмерного алкогольного опьянения, минимизируя возможные социальные риски.

Осенью 2023 года Ассоциация операторов индустрии развлечений и событийного туризма (АИРИС) совместно с агентством маркетинговых исследований ORO (бывший Kantar TNS) провели Всероссийское исследование «Отношение россиян к игровой индустрии». Опрос позволил также выявить конкретные драйверы, формирующие новый образ российских игровых зон, перечень которых представлен на рисунке 2.



Рис. 2. Позитивные атрибуты, ассоциируемые с игровыми зонами в 2024 году [18]

Примечание: составлено авторами.

Как можно увидеть на рисунке 2, игорные зоны прочно закрепили за собой репутацию места получения позитивных впечатлений и эмоций, а также яркого и праздничного отдыха. Совокупно это подтверждает, что главная ценность игорных зон сегодня — не сами азартные игры, а разнообразный эмоциональный и социальный опыт, который они предлагают посетителям.

Интересно, что около половины россиян (49%) воспринимают игорные зоны не столько как площадки исключительно для азартных игр, а как дестинации событийного туризма и могли бы сделать целью поездки в игорную зону:

- концерт исполнителя / группы;
- спортивные мероприятия;
- выставка / фестиваль;
- театральная постановка, гастрономическое шоу;
- тренинги, мастер-классы и т. д. [8].

Ярким примером успешного развития событийного туризма стал масштабный культурный проект игорной зоны «Красная Поляна» в 2024 году — «Полгода солнца русской поэзии», приуроченный к празднованию 225-летия А. С. Пушкина [10]. Через серию театрализованных представлений и тематических шоу туристы получили уникальную возможность соприкоснуться с наследием гениального русского поэта. За первые полгода 2024 года было организовано огромное число мероприятий и специальных акций, привлечших рекордное количество посетителей — почти полмиллиона человек.

Не менее действенным аттрактором привлечения внутреннего туриста из категории «клиенты-развлечений» в игорные зоны, по мнению резидентов, являются объекты гастрономического туризма [13; 20].

Опыт игорной зоны «Красная Поляна» демонстрирует наиболее близкую к западной траекторию развития интегрированного курорта: доля неигровых доходов формируется за счёт высокой концентрации концертных, гастрономических и спортивных мероприятий, что сближает комплекс с моделями Лас-Вегаса и Макао.

Игорные зоны «Приморье» и «Янтарная» предлагают эксклюзивный локально ориентированный туристический продукт, основанный на сочетании местной морской кухни с оригинальными гастрономическими турами и фестивалями для ценителей морских деликатесов.

Кластеризация продукта игорных зон может быть обеспечена национальными природными лечебными ресурсами. Например, игорная зона «Сибирская монета» формирует комплексный туристский продукт, предлагая гостям, заинтересованным в неигровом досуге, оздоровление и санаторно-курортное лечение, преобразуя игровые услуги в комплементарную услугу к неигровым активностям.

Актуальная стратегия российских операторов также демонстрирует чёткое смещение фокуса на семейный сегмент. «Приморье» готовит открытие крупного бассейна, нового отеля, зоопарков и тематических детских парков; «Сибирская монета» уже ввела всесезонный открытый бассейн, а в ближайшие два года планирует открытие эко-деревни и горнолыжных трасс; «Красная Поляна» инвестирует в мультимедийный парк, музей и концертную площадку на 6 000 мест; «Янтарная» расширяет календарь бесплатных концертов и запускает семейные квизы [19].

Эти проекты свидетельствуют, что основным драйвером роста посещаемости становится не игра, а комплексное предложение отдыха, рассчитанное на совместное времяпрепровождение разных поколений. Это полностью соответствует мировым тенденциям спроса на продукты казино и прилегающих к ним зон, подтверждая актуальность тезисов Бруна о важности социального опыта для сегмента «клиентов-развлечений», а также смещения игорных зон в сторону «интегрированных курортов», описанных Франке.

Неигровые доходы также становятся важным индикатором привлекательности игорных зон как туристических дестинаций. На момент 2024 года, игорная зона «Сибирская монета» лидирует по степени роста доходности от неигровых услуг, а операторы лидирующей по уровню турпотока игорной зоны «Красная Поляна» заявляют о намерении в будущем увеличить долю таких поступлений до 50% от общего объема доходов, демонстрируя переориентацию сегмента на привлечение клиента через услуги данного типа. Подробности динамики роста неигровых доходов игорных зон России представлены на рисунке 3.

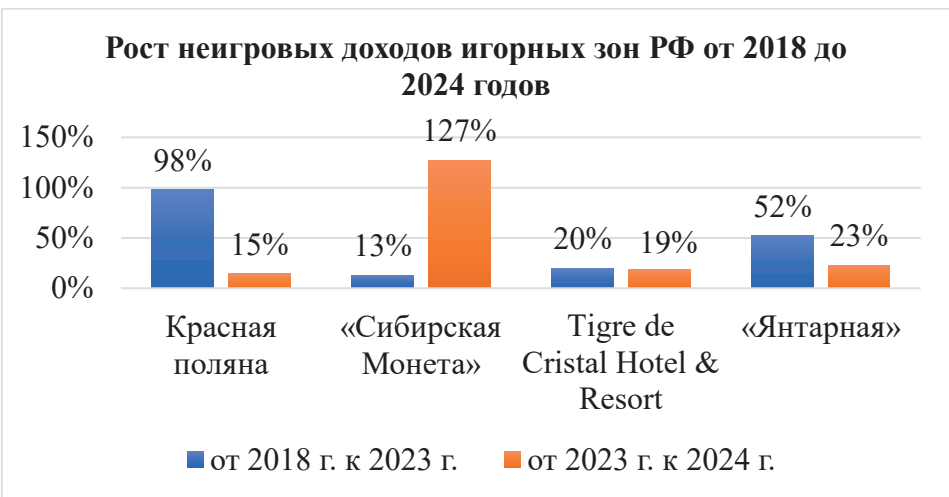


Рис. 3. Динамика роста неигровых доходов игорных зон России [16; 17]

Примечание: составлено авторами.

Таким образом, российский туристский продукт игорных зон после 2021 года претерпел существенные изменения. Во-первых, произошло значительное расширение спектра предложений за пределами традиционных азартных игр. Во-вторых, наблюдается привлечение новых категорий туристов и повышение интереса к игорным зонам среди разных социальных групп, включая молодое поколение и женщин. В-третьих, ключевую роль на данном этапе развития игровых зон играет развитие событийного туризма, создающего самостоятельную ценность посещения игорных зон вне зависимости от предложений казино.

Заключение. Анализ динамики развития российских игорных зон показал, что индустрия уверенно переходит от закрытого монофункционального «казино-продукта» к открытому формату интегрированного туристского кластера впечатлений.

В результате исследования нами было установлено:

1. Российские игровые зоны и казино переходят к новой бизнес-модели и трансформируются в центры развлечений, ориентируясь на две ключевые целевые группы — поклонников азартных игр и любителей неигровых форм досуга и развлечений. Иными словами, современная российская игорная зона превращается в «фабрику впечатлений», производящую экономический эффект путем монетизации эмоций ее гостей.

2. Изменение структуры спроса на продукт российских игорных зон. После 2021 года спектр предложений игорных зон заметно расширился, выйдя далеко за пределы классических азартных игр. Во всех российских игровых зонах наблюдается активный приток новых категорий туристов,

включая молодежь и женщин, что усиливает общий интерес россиян к игорным зонам.

3. Адаптация российских игорных зон к глобальной экономике определяется рядом особенностей, которые на данном этапе определяют особые траектории формирования туристского продукта:

- историко-культурное наследие: привлечение посетителей тематическими мероприятиями, посвященными выдающимся деятелям культуры и искусства;
- привлечение семейной аудитории: формируется туристское предложение, ориентированное на семьи — открываются парки развлечений, инфраструктура для досуга и рекреации, проводятся мероприятия образовательного типа;
- географическая специфика: уникальные природные условия, климатические особенности, санаторно-курортные ресурсы, особенности локальной кухни создают предпосылки для формирования уникальных туристических направлений.

4. Ключевую роль в росте популярности российских игорных зон играет событийный туризм, позволяющий повысить значимость игорной зоны как самостоятельного объекта для посещений даже для тех, кто изначально не заинтересован в азартных играх.

5. Российские игорные зоны получают финансовую выгоду от диверсификации «продукта», т.к. возможность организовать целый комплекс услуг на одном месте делает проекты игорных зон привлекательными для инвесторов, готовых вкладывать средства в новую инфраструктуру и развитие сопутствующих услуг. Широкая возможность диверсификации туристских продуктов привлекает новых резидентов и формирует базу для долгосрочной устойчивости игорных зон.

Список источников

1. Bruhn, M., Saleschus, M., Hadwich, K. From Customer-Dominant Logic to Customer-Dominant Management // In: Customer-Dominant Logic. Cham: Springer Books, 2024. P. 19–50. — DOI: 10.1007/978-3-658-45352-7_5.
2. Franke, P. Feeling Lucky: The Production of Gambling Experiences in Monte Carlo and Las Vegas. Cham: Palgrave Macmillan, 2023. — 247 p. — (Worlds of Consumption). — DOI: 10.1007/978-3-031-33095-7.
3. Hwang, H. G. Casino tourism // Encyclopedia of Tourism / eds. J. Jafari, H. Xiao. — 2nd ed. — Cham: Springer Nature, 2024. — P. 127–247. — DOI: 10.1007/978-3-030-74923-1
4. Ji, C., Liu S., Ho, H.W., Sthapit, E., Garrod, B. (2024). Leveraging the experiencescape for destination attractiveness: empirical insights from casino resorts. Journal of Hospitality and Tourism Insights. 8. 10.1108/JHTI-09–2024–0950.
5. Pine, B. J., Gilmore, J. H. The experience economy: past, present and future // In: Sundbo, J., Sørensen, F. (eds.). Handbook on the Experience Economy. — Cheltenham: Edward Elgar, 2013. — P. 21–39. — DOI: 10.4337/9781781004227.0007.
6. Prentice, C., Ji, C., Li, K. (2021). The influence of gaming and non-gaming experience on customers' response to the casino. Journal of Vacation Marketing. 28. 135676672110663. 10.1177/13567667211066325.
7. Аналитика: выручка и прибыль операторов российских казино в 2022 году // SportClan. 2023. 2 мая. URL: <https://sportclan.ru/blog/analitika-vyruchka-i-pribyl-operatorov-rossijskih-kazino-v-2022-godu/> (дата обращения: 23.06.2025).
8. Библиодосье. Комитет государственной думы по молодежной политике. Круглый стол: Вопросы организации системы профилактики и лечения зависимости от азартных игр. Москва (июль 2024) // Библиотечные и архивные ресурсы Государственной Думы. URL: https://parlib.duma.gov.ru/common/upload/document_bibliodosie/I_Vopr_org_system_prof_i_lech_zav_ot_az_igr.pdf (дата обращения: 11.06.2025).
9. В игорных зонах России рост выручки от неигровой деятельности превысил 50 процентов // Российская газета. 2022. 25 августа. URL: <https://clck.ru/3MMi66> (дата обращения: 20.06.2025).
10. Два проекта игорной зоны «Красная Поляна» признаны лучшими на премии «Серебряный Лучник — Юг» // AESO. 2025. 20 февраля. URL: <https://www.aeso.su/news/dva-proekta-igornoj-zony-krasnaya-polyana-priznany-luchshimi-na-premii-serebryanny-luchnik-yug> (дата обращения: 11.06.2025).
11. Доля молодых посетителей игорной зоны в Сочи ежегодно растет до 3% // РБК Ростов. 2024. 2 апреля. URL: <https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/660c15009a7947241fbc5891> (дата обращения: 21.06.2025).
12. Женская аудитория игорной зоны «Красная Поляна» в 2023 году увеличилась на 24% // Коммерсантъ. 2024. 8 марта. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6560878> (дата обращения: 11.06.2025).
13. Игровая зона «Красная Поляна» анонсировала календарь событий на апрель // AESO. 2025. 31 марта. URL: <https://www.aeso.su/news/igornaya-zona-krasnaya-polyana-anonsirovala-kalendar-sobytiy-na-aprel-2> (дата обращения: 19.06.2025).
14. Игровые зоны в 2023 году выбрались из пандемийной ямы и занялись развитием неигрового бизнеса // Hotel Report. 2023. 27 декабря. URL: <https://ru.hotel.report/management/igornye-zony-v-2023-godu-vybralis-iz-pandemijnoj-yamy-i-zanyalis-razvitiem-neigrovogo-biznesa> (дата обращения: 25.06.2025).
15. Игровые зоны России совокупно приняли около 1 миллиона гостей за первое полугодие 2024 года // Ассоциация туроператоров России. 2024. 15 июля. URL: <https://www.atorus.ru/node/57799> (дата обращения: 21.06.2025).
16. Игровые зоны России научились зарабатывать не только на игре // TourDom. 2024. 7 июня. URL: <https://www.tourdom.ru/news/igornye-zony-rossii-nauchilis-zarabatyvat-ne-tolko-na-igre.html> (дата обращения: 26.06.2025).
17. Игорный бизнес России в 2024 году увеличил налоговые отчисления до 25 млрд. рублей и принял 21 млн. посетителей // МК Кубань. 2025. 4 января. URL: <https://kuban.mk.ru/economics/2025/01/04/igornyy-biznes-rossii-v-2024-godu-uvelichil-nalogovye-otchisleniya-do-25-mlrd-rublej-i-prinyal-21-mln-posetiteley.html> (дата обращения: 26.06.2025).
18. Итоги Всероссийского исследования «Отношение россиян к игорной индустрии» // AESO. 2023. 25 декабря. URL: <https://www.aeso.su/>

- news/airis-predstavila-itogi-vserossiyskogo-issledovaniya-otnoshenie-rossiyan-k-igornoy-industrii?clckid=37cf8f6f (дата обращения: 25.06.2025).
19. Концерты звезд, горнолыжные трассы и спа-комплексы: как в России игорные зоны привлекают посетителей и легальны ли онлайн-казино // Московские новости. 2024. 13 марта. URL: <https://www.mn.ru/smart/koncerty-zvezd-gornolyzhnye-trassy-i-spa-kompleksy-kak-v-rossii-igornye-zony-privlekayut-posetitelej-i-legal-ny-li-onlajn-kazino> (дата обращения: 25.06.2025).
 20. Параллельная реальность: игорную зону «Приморье» реформируют под семейный отдых // DV Новости. 2024. 2 декабря. URL: <https://www.dvnovosti.ru/khab/2024/12/02/175425/> (дата обращения: 11.06.2025).
 21. Посещаемость российских игорных зон растёт в зимние месяцы // AESO. 2025. 14 марта. URL: <https://www.aeso.su/news/poseshchaemost-rossiyskih-igornyh-zon-rastet-v-zimnie-mesyacy> (дата обращения: 25.06.2025).
 22. Российские игорные зоны ожидают более 100 000 гостей в майские праздники // AESO. 2025. 25 апреля. URL: <https://www.aeso.su/news/rossiyskie-igornye-zony-ozhidayut-bolee-100-000-gostey-v-mayskie-prazdniki> (дата обращения: 25.06.2025).
 23. Российские игорные зоны осваивают рынки делового, культурного и оздоровительного туризма // Ведомости. 2024. 28 июня. URL: <https://www.vedomosti.ru/kp/news/2024/06/10/1042962-rossiiskie-igornie-zoni-osvaivayut-rinkiturizma> (дата обращения: 25.06.2025).
 24. Рулетка с концертом: почему растут доходы казино в России // Forbes. 2024. 30 октября. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/524065-ruletka-s-koncertom-pocemu-rastut-dohody-kazino-v-rossii> (дата обращения: 25.06.2025).
 25. Чистая прибыль операторов российских казино выросла более чем на 100% в 2023 году // SportClan. 2024. 10 апреля. URL: <https://clck.ru/3MMhvT> (дата обращения: 25.06.2025).

References

1. Bruhn, M., Saleschus, M., Hadwich, K. From Customer-Dominant Logic to Customer-Dominant Management // In: Customer-Dominant Logic. Cham: Springer Books, 2024. P. 19–50. — DOI: 10.1007/978-3-658-45352-7_5.
2. Franke, P. Feeling Lucky: The Production of Gambling Experiences in Monte Carlo and Las Vegas. Cham: Palgrave Macmillan, 2023. — 247 p. — (Worlds of Consumption). — DOI: 10.1007/978-3-031-33095-7.
3. Hwang, H. G. Casino tourism // Encyclopedia of Tourism / eds. J. Jafari, H. Xiao. — 2nd ed. — Cham: Springer Nature, 2024. — P. 127–247. — DOI: 10.1007/978-3-030-74923-1
4. Ji, C., Liu S., Ho, H.W., Sthapit, E., Garrod, B. (2024). Leveraging the experiencescape for destination attractiveness: empirical insights from casino resorts. Journal of Hospitality and Tourism Insights. 8. 10.1108/JHTI-09-2024-0950.
5. Pine, B. J., Gilmore, J. H. The experience economy: past, present and future // In: Sundbo, J., Sørensen, F. (eds.). Handbook on the Experience Economy. — Cheltenham: Edward Elgar, 2013. — P. 21–39. — DOI: 10.4337/9781781004227.0007.
6. Prentice, C., Ji, C., Li, K. (2021). The influence of gaming and non-gaming experience on customers' response to the casino. Journal of Vacation Marketing. 28. 135676672110663. 10.1177/13567667211066325.
7. SportClan. Analytics: revenue and profit of Russian casino operators in 2022. URL: <https://sportclan.ru/blog/analitika-vyruchka-i-pribyl-operatorov-rossijskih-kazino-v-2022-godu/> (access date: 23/06/2025). (In Russ.)
8. Library and archival resources of the State Duma. Bibliodosye. State Duma Committee on Youth Policy. Round table: Issues of organizing a system of prevention and treatment of gambling addiction. Moscow (July 2024). URL: https://parlib.duma.gov.ru/common/upload/document_bibliodosie/I_Vopr_org_system_prof_i_lech_zav_ot_az_igr.pdf (access date: 11/06/2025). (In Russ.)
9. Rossiyskaya Gazeta. In Russia's gambling zones, revenue growth from non-gaming activities exceeded 50 percent. URL: <https://clck.ru/3MMi66> (access date: 20/06/2025). (In Russ.)
10. AESO. Two projects of the Krasnaya Polyana gambling zone were recognized as the best at the «Serebryanyy Luchnik — Yug» award. URL: <https://www.aeso.su/news/dva-proekta-igornoy-zony-krasnaya-polyana-priznany-luchshimi-napremii-serebryanyy-luchnik-yug> (access date: 11/06/2025). (In Russ.)

11. RBC Rostov. Share of young visitors to the Sochi gambling zone grows annually up to 3 percent. URL: <https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/660c15009a7947241fbc5891> (access date: 21/06/2025). (In Russ.)
12. Kommersant. The female audience of the Krasnaya Polyana gambling zone increased by 24 percent in 2023 URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6560878> (access date: 11/06/2025). (In Russ.)
13. AESO. Gambling zone “Krasnaya Polyana” announced the calendar of events for April. URL: <https://www.aeso.su/news/igornaya-zona-krasnaya-polyana-anonsirovala-kalendar-sobytiy-na-aprel-2> (access date: 19/06/2025). (In Russ.)
14. Hotel Report. Gambling zones in 2023 climbed out of the pandemic hole and began developing non-gaming businesses. URL: <https://ru.hotel.report/management/igornye-zony-v-2023-godu-vybralis-iz-pandemijnoj-yamy-i-zanyalis-razvitiem-neigrovogo-biznesa> (access date: 25/06/2025). (In Russ.)
15. Assotsiatsiya turoperatorov Rossii. Gambling zones in Russia collectively received about 1 million guests in the first half of 2024. URL: <https://www.atorus.ru/node/57799> (access date: 21/06/2025). (In Russ.)
16. TourDom. Russian gambling zones have learned to earn not only from gaming. URL: <https://www.tourdom.ru/news/igornye-zony-rossii-nauchilis-zarabatyvat-ne-tolko-na-igre.html> (access date: 26/06/2025). (In Russ.)
17. MK Kuban. Russia’s gambling business increased tax payments to 25 billion rubles and welcomed 21 million visitors in 2024. URL: <https://kuban.mk.ru/economics/2025/01/04/igornyy-biznes-rossii-v-2024-godu-uvlichil-nalogovye-otchisleniya-do-25-mlrd-rublej-i-prinyal-21-mln-posetiteley.html> (access date: 26/06/2025). (In Russ.)
18. AESO. Results of the All-Russian study “Attitude of Russians to the gambling industry. URL: <https://www.aeso.su/news/airis-predstavila-itogi-vserossiyskogo-issledovaniya-otnoshenie-rossiyan-k-igornoy-industrii?clckid=37cf8f6f> (access date: 25/06/2025). (In Russ.)
19. Moskovskie novosti. Star concerts, ski slopes and spa complexes: how gambling zones in Russia attract visitors and are online casinos legal. URL: <https://www.mn.ru/smart/konczerty-zvezd-gornolyzhnye-trassy-i-spa-kompleksy-kak-v-rossii-igornye-zony-privlekayut-posetitelej-i-legal-ny-li-onlajn-kazino> (access date: 25/06/2025). (In Russ.)
20. DV Novosti. Parallel reality: the Primorye gambling zone will be reformatted for family recreation. URL: <https://www.dvnovosti.ru/khab/2024/12/02/175425/> (access date: 11/06/2025). (In Russ.)
21. AESO. Attendance of Russian gambling zones increases in the winter months. URL: <https://www.aeso.su/news/poseshchaemost-rossiyskih-igornyh-zon-rastet-v-zimnie-mesyacy> (access date: 25/06/2025). (In Russ.)
22. AESO. Russian gambling zones expect over 100,000 guests during May holidays. URL: <https://www.aeso.su/news/rossiyskie-igornye-zony-ozhidayut-bolee-100-000-gostey-v-mayskie-prazdniki> (access date: 25/06/2025). (In Russ.)
23. Vedomosti. Russian gambling zones are developing business, cultural and health tourism markets. URL: <https://www.vedomosti.ru/kp/news/2024/06/10/1042962-rossiiskie-igornie-zoni-osvaivayut-rinki-turizma> (access date: 25/06/2025). (In Russ.)
24. Forbes. Roulette with a concert: why casino revenues are growing in Russia. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/524065-ruletka-s-koncertom-pocemu-rastut-dohody-kazino-v-rossii> (access date: 25/06/2025). (In Russ.)
25. SportClan. Net profit of Russian casino operators increased by more than 100% in 2023. URL: <https://clck.ru/3MMhvT> (access date: 25/06/2025). (In Russ.)

Информация об авторах:

А. О. АНДРЕЕВ — магистрант, 1-й курс, магистерская программа «Управление бизнесом в сервисной экономике» (Направление 43.04.01 «Сервис»);

О. А. МАКСИМОВСКАЯ — доктор экономических наук, доцент

Information about the authors:

A. O. ANDREEV—Master’s student, 1st year, Master’s program «Business Management in the Service Economy» (Directional 43.04.01 «Service»);

O. A. MAKSIMOVSKAYA — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

Вклад авторов:

А. О. АНДРЕЕВ — сбор данных литературы, анализ и обобщение данных литературы; проведение сравнительного анализа; обобщение результатов исследования; формулировка выводов; написание текста рукописи; работа с графическим материалом; оформление;

О. А. МАКСИМОВСКАЯ — научное руководство; концепция исследования; развитие методологии; редактирование и доработка текста рукописи; интерпретация результатов исследования; итоговые выводы.

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

A. O. ANDREEV — collection of literature data, analysis and generalization of literature data; conducting a comparative analysis; generalization of research results; formulation of conclusions; writing the manuscript text; working with graphic material; design;

O. A. MAKSIMOVSKAYA — scientific supervision; research concept; development of methodology; editing and revision of the manuscript text; interpretation of research results; final conclusions.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 631.371

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.016

ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО КАК МЕХАНИЗМ АКТИВИЗАЦИИ СЕЛЬСКОГО ДЕВЕЛОПМЕНТА

Александр Константинович Орлов¹, Георгий Сергеевич Верещагин²

^{1,2} Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, Москва, Россия,

¹orlovak@mgsu.ru

²georgiy.vereshchagin@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается значение энергетического строительства, в частности малой гидроэнергетики, как ключевого фактора в развитии сельских территорий России. Уточнены ограничения, препятствующие реализации девелоперских проектов в условиях сельской местности, и обоснована необходимость формирования базовой инженерной инфраструктуры на основе возобновляемых источников энергии. Акцент сделан на применении современных подходов цифровых технологий (ГИС и ТИМ), а также экономических показателей эффективности. Предложен алгоритм комплексного освоения сельских территорий с использованием энергетической базы как опорного элемента пространственного развития. Проведён анализ территорий, обладающих водным потенциалом, дана оценка тенденциям демографического спада и недостаточной инженерной инфраструктуры. Авторы обосновывают, что одним из действенных механизмов активации девелопмента в сельской местности может выступать государственно-частное партнёрство при реализации энергетических объектов.

Ключевые слова: девелопмент, сельские территории, малая гидроэнергетика, инженерная инфраструктура, государственно-частное партнёрство, инвестиционная привлекательность, комплексное развитие

Для цитирования: Орлов А. К., Верещагин Г. С. Энергетическое строительство как механизм активизации сельского девелопмента // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 139–146; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.016>

Original article

Economic and social development of regions ENERGY CONSTRUCTION AS A MECHANISM FOR ACTIVATION OF RURAL DEVELOPMENT

Alexander K. Orlov¹, Georgy S. Vereshchagin²

^{1,2} National Research Moscow State University of Civil Engineering, Moscow, Russia

¹orlovak@mgsu.ru

²georgiy.vereshchagin@mail.ru

Abstract. The article considers the importance of energy construction, in particular small hydropower, as a key factor in the development of rural areas of Russia. The limitations that hinder the implementation of development projects in rural areas are clarified, and the need to form a basic engineering infrastructure based on renewable energy sources is substantiated. The emphasis is on the use of modern approaches to digital technologies (GIS and TIM), as well as economic performance indicators. An algorithm for the integrated development of rural areas using the energy base as a supporting element of spatial development is proposed. An analysis of territories with water potential is carried out, an assessment is given of the trends in demographic decline and insufficient engineering infrastructure. The authors

substantiate that one of the effective mechanisms for activating development in rural areas can be a public-private partnership in the implementation of energy facilities.

Keywords: development, rural areas, small hydropower, engineering infrastructure, public-private partnership, investment attractiveness, integrated development

For citation: Orlov A. K., Vereshchagin G. S. Energy construction as a mechanism for activation of rural development // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 139–146 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.016>

© Орлов А. К., Верещагин Г. С., 2025

Введение. Развитие сельских территорий — одно из ключевых приоритетных направлений решения стратегических задач государственной политики. Несмотря на значительные ресурсы и территориальный потенциал, большая часть сельской местности сталкивается с проблемами инфраструктурной отсталости, низкой инвестиционной привлекательности и демографического спада. Для преодоления этих вызовов необходимо опираться на устойчивые механизмы комплексного развития.

Одним из таких механизмов является энергетическое строительство, способное сформировать основу для запуска производственной, жилой и социальной инфраструктуры на сельских территориях.

Сельские территории России обладают значительным, но недостаточно реализованным потенциалом, особенно в сфере гидроэнергетики. Наличие малых и средних рек создаёт условия для размещения малых ГЭС, способных не только обеспечить автономное энергоснабжение, но и стать основой для запуска широкомасштабных девелоперских проектов.

По данным Минприроды РФ, на территории России насчитывается более 2,5 млн. рек, из которых более 90% — это малые водотоки протяжённостью менее 100 км. Значительная часть этих рек протекает через сельские территории, где возможно строительство малых и микрогидроэлектростанций, что создаёт потенциальную основу для энергетического насыщения и, как следствие, комплексного освоения сельских территорий.

Так, в Республике Дагестан на реках Андийское Койсу, Аварское Койсу и Каракойсу возможно создание ряда малых и средних ГЭС, способных обеспечивать не только электроснабжение близлежащих сёл, но и формировать инфраструктурную основу для новых производственных и агропромышленных объектов. В Кабардино-Балкарской Республике перспективными с точки зрения гидроэнергетики являются реки Черек, Чегем и Баксан,

протекающие через густонаселённые, но энергодефицитные сельские районы. В Республике Алтай и Красноярском крае потенциал имеют малые реки Кумаир, Песчаная, Кан и Манна, где энергетическое строительство могло бы стать основой для создания новых туристических и агротехнологических кластеров [1].

Однако, как подчёркивает В. Ф. Яковлев, «энергетическая основа — это не просто инженерный элемент, а инфраструктурный каркас для формирования всей экономической системы сельского района» [2]. Без наличия устойчивого энергоснабжения невозможно эффективно развивать жилищное строительство, перерабатывающую промышленность и инженерную инфраструктуру.

Несмотря на высокий гидротехнический потенциал, подавляющее большинство таких территорий остаются неосвоенными в инвестиционном плане, что обусловлено множеством факторов — от институциональных ограничений до нехватки механизмов партнёрства и проектного планирования [3]. Именно поэтому энергетическое строительство должно стать отправной точкой в стратегиях комплексного освоения сельской местности.

Материалы и методы исследования. В работе использованы общенаучные и специальные методы: сравнительно-аналитический, экономико-географический, системный подход, а также методы стратегического планирования. Информационную базу составили нормативные документы (в том числе Стратегия пространственного развития РФ до 2025 года), статистические материалы Росстата, данные региональных программ развития, а также научные труды отечественных исследователей в области девелопмента и энергетики [4], [5].

Результаты и обсуждения. На территории Российской Федерации расположено свыше 150 тыс. сельских населённых пунктов, из которых более 40% сохраняют тенденцию к оттоку населения (Рис. 1), а также ухудшению состояния базовой инженерной инфраструктуры [6].

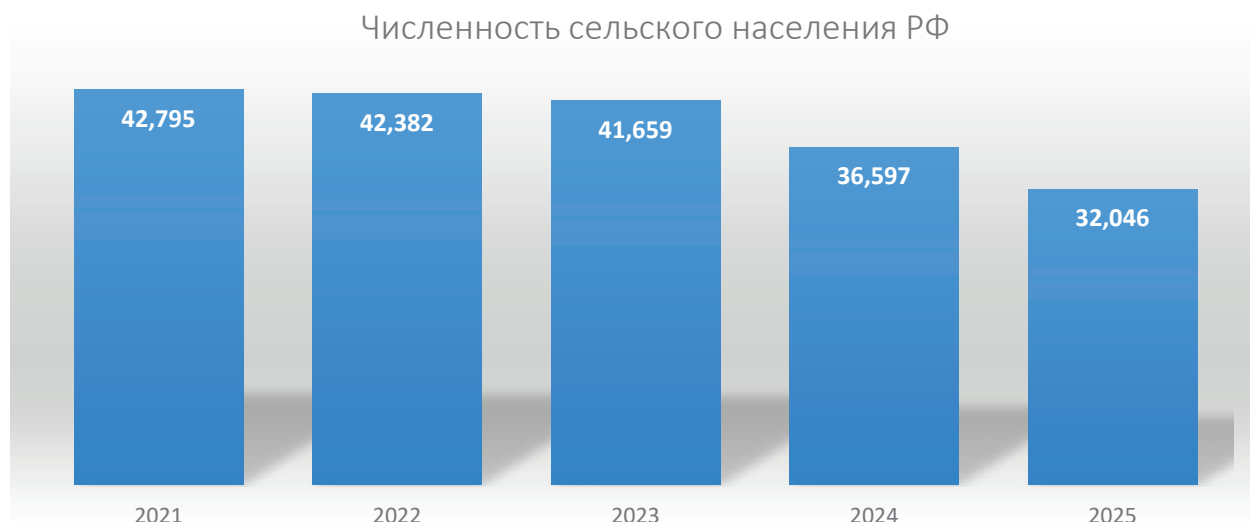


Рис. 1. Динамика численности сельского населения в России за 2020–2025 г., млн. чел.

Источник: Росстат

Основными проблемами, затрудняющими реализацию девелоперской деятельности в сельской местности, являются:

- слабая транспортная и энергетическая связанность территорий;
- дефицит инвестиционно-привлекательных проектов;
- демографическая депопуляция;
- ограниченность бюджетных источников финансирования [6].

Как отмечает Е. М. Акимова, «неэффективное инфраструктурное обеспечение — ключевой тормоз развития сельских поселений» [7]. Строительство объектов малой гидроэнергетики в таких регионах способно обеспечить энергетическую автономию, снизить зависимость от централизован-

ных источников энергии, а также стать фактором привлечения девелоперов к реализации сельских инвестиционно — строительных проектов.

Значительная часть этих территорий расположена вблизи рек, ручьёв и иных водных объектов, обладающих потенциалом для размещения малых ГЭС. Согласно аналитическому докладу Минэнерго, доля малых ГЭС в общей выработке электроэнергии в России составляет лишь около 0,5%, несмотря на огромный энергетический запас, оцениваемый экспертами в 50–70 млрд. кВт·ч/год, а также потенциальной возможности строительства более 6000 малых ГЭС, особенно в регионах Северного Кавказа, Сибири и Дальнего Востока. Малая гидроэнергетика имеет ряд очевидных преимуществ (Рис. 2)

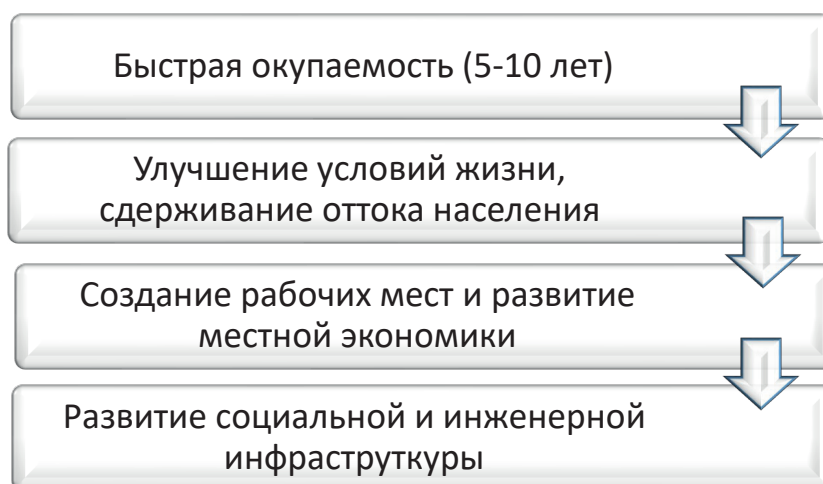


Рис. 2. Факторы преимущества развития малой гидроэнергетики на сельских территориях

По мнению Л. С. Ляха, «малая ГЭС в сельском районе — это не просто энергогенератор, а центр притяжения новой экономики» [9]. На базе малых ГЭС возможно развитие агропромышленных кластеров, ИЖС, промышленных парков переработки сельхозпродукции и даже локального туризма. Современный девелопмент выходит за рамки точечного строительства и подразумевает системное освоение территории с учётом её природно-географических особенностей, социального запроса и экономической целесообразности. Обеспечение территории энергетической инфраструктурой — необходимый первый шаг, позволяющий переходить к формированию промышленных зон, жилых кварталов, туристических и агропромышленных кластеров.

Функции девелопера в таком контексте не ограничиваются координацией строительства, но включают:

- моделирование инвестиционной привлекательности;
- обеспечение устойчивости коммунальной и социальной инфраструктуры;
- формирование публично-частных партнёрств;
- контроль жизненного цикла объекта.

Таким образом, сельские территории, обладающие доступом к энергетическим ресурсам, становятся привлекательной площадкой для комплексного девелопмента (Рис. 3).



Рис. 3. Модель активизации девелоперской деятельности в рамках развития гидроэнергетического строительства на сельских территориях

Учитывая сложную социально-экономическую ситуацию на сельских территориях и необходимость минимизации инвестиционных рисков, наиболее эффективными механизмами реализации девелоперских проектов в таких условиях становятся современные институциональные и технологические подходы. В первую очередь, это инструменты государственно-частного партнёрства (ГЧП), а также технологии информационного моделирования (ТИМ, BIM) и геоинформационные системы (ГИС), позволяющие повысить точность планирования и эффективность управления территориальным развитием.

Модель ГЧП даёт возможность перераспределить финансовую и операционную нагрузку между государством и бизнесом, создавая условия для реализации даже капиталоемких инфраструктурных проектов в удалённых сельских районах. За счёт механизмов концессий, соглашений о комплексном развитии территории и специальных инвестиционных контрактов можно выстраивать устойчивые формы взаимодействия, при которых частный

инвестор получает гарантии возврата вложений, а государство — долгосрочную инфраструктуру. По данным Минэкономразвития, доля проектов ГЧП на сельских территориях составляет менее 5% от общего числа — при этом именно такие проекты показывают устойчивую динамику и более высокие показатели окупаемости [10].

Для повышения результативности реализации сельских проектов всё более важную роль начинают играть цифровые инструменты пространственного анализа и проектирования. Внедрение ГИС-технологий в девелоперскую практику сельских территорий позволяет учитывать пространственные и природно-климатические особенности, что особенно важно при проектировании гидроэнергетических объектов, прокладке инженерных сетей и формировании кластерных зон развития. Геоинформационный анализ способствует точному выбору площадок, прогнозированию экологических и экономических последствий освоения, а также минимизации конфликтов землепользования.

Технологии информационного моделирования (ТИМ/ВІМ) дают возможность на этапе проектирования и строительства интегрировать все элементы будущих объектов в единую цифровую модель, сокращая издержки, повышая прозрачность процессов и улучшая эксплуатационные характеристики зданий и сооружений [11]. Особенно это актуально для малонаселённых территорий, где каждая инвестиция должна быть максимально эффективной и адаптированной к местным условиям.

Таким образом, синергия ГЧП, ГИС и ТИМ формирует современный, рациональный подход к реализации девелоперских инициатив в сельской местности, способный обеспечить устойчивое освоение территорий на базе гидроэнергетического строительства и создать предпосылки для их полноценного социально-экономического возрождения.

Применение современных инструментов — таких как государственно-частное партнёрство, геоинформационные системы и технологии информационного моделирования — позволяет значительно повысить качество планирования и реализации девелоперских проектов на сельских территориях. Однако, даже при наличии качественной проектной проработки и технологической базы, ключевым фактором остаётся обоснование экономической целесообразности реализации конкретных инициатив.

В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и высокой капиталоемкости инфраструктурных проектов особую значимость приобретает

предварительная оценка их экономической эффективности. Она позволяет выявить перспективные направления инвестирования, оптимизировать структуру затрат и спрогнозировать сроки окупаемости, доходность, бюджетный и социальный эффект. Особенно это важно при проектировании малых гидроэнергетических объектов, реализация которых может быть сопряжена с высокой степенью рисков, связанных с природными, инженерными и эксплуатационными условиями.

Таким образом, использование современных методов оценки — таких как: расчёт чистой приведённой стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), срока окупаемости (PP) и коэффициента эффективности инвестиций (PI) — становится необходимым элементом принятия решений на ранней стадии подготовки девелоперских проектов. Именно сочетание технологического и экономического анализа позволяет обеспечить устойчивость и рентабельность освоения сельских территорий

В рамках исследования были рассмотрены два сценария реализации инвестиционно-строительного проекта. Например, в случае строительства малой ГЭС мощностью 500 кВт, капитальные затраты составляют около 80 млн. руб. При условии реализации проекта в рамках ГЧП, предоставляется субсидированный кредит в 5%. Были произведены расчёты основных показателей экономической эффективности и произведён сравнительный анализ (Таблица 1)

Таблица 1

Расчёты основных показателей экономической эффективности и сравнительный анализ

Показатель	С применением ГЧП-модели	Без применения ГЧП-модели
Процент по кредиту	5%	25%
Срок окупаемости (PP)	5 лет (2-й квартал)	5 лет (4-й квартал)
Внутренняя норма доходности (IRR)	33,22	26,59
Чистая приведённая стоимость (NPV)	11 476 425 руб.	3 287 297 руб.
Индекс рентабельности (PI)	1,14	1,04

Сравнительный анализ сценариев реализации гидроэнергетических проектов на сельских территориях показывает, что строительство малых ГЭС с применением механизма государственно-

частного партнёрства (ГЧП) отличается более высокой экономической эффективностью по сравнению с реализацией исключительно за счёт бюджетных или частных источников.

В связи с изложенными выше положениями, в рамках научно-исследовательской работы был разработан алгоритм последовательных действий, направленных на повышение эффективности ре-

ализации девелоперских проектов на сельских территориях, в том числе с использованием потенциала малой гидроэнергетики (Рис. 4)

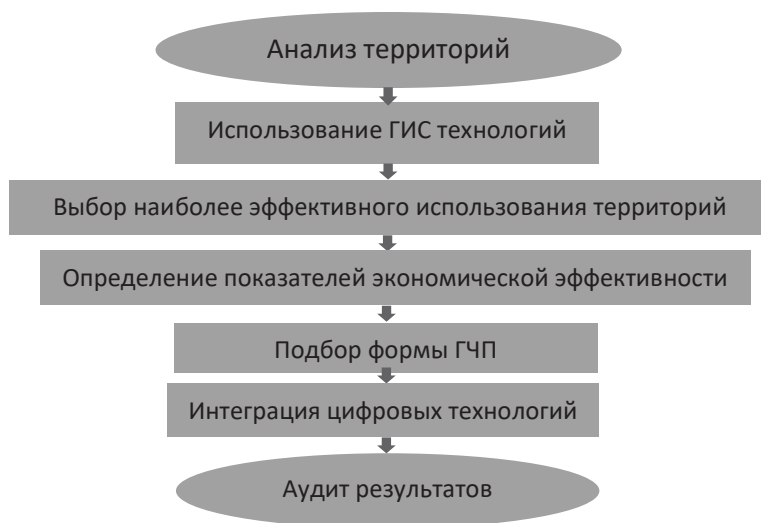


Рис. 4. Алгоритм действий, направленных на повышение эффективности реализации девелоперских проектов на сельских территориях

Предлагаемый алгоритм носит универсальный характер и может быть адаптирован под различные природно-территориальные условия и масштаб инвестиций.

Алгоритм включает несколько ключевых этапов:

1. Идентификация ресурсного и пространственного потенциала территории — проводится с использованием ГИС-анализа, оценки водных ресурсов, существующей инфраструктуры и потребностей местного населения.

2. Выбор приоритетного типа девелоперского проекта — на основе анализа демографической, экономической и инфраструктурной ситуации определяется, какие объекты (энергетические, жилые, агропромышленные, туристические) наиболее актуальны для конкретной территории.

3. Проведение технико-экономического обоснования — расчёт ключевых показателей эффективности (NPV, IRR, PI, PP), а также оценка социальных и экологических эффектов от реализации проекта.

4. Определение формы реализации проекта — выбор оптимального механизма взаимодействия, включая государственно-частное партнёрство, концессионные соглашения, либо бюджетное финансирование с последующим привлечением частного капитала.

5. Применение цифровых технологий (ГИС, ТИМ) — интеграция пространственных, инже-

нерных и финансовых параметров проекта в единую цифровую модель для повышения точности планирования, оптимизации проектных решений и мониторинга реализации.

6. Мониторинг и оценка результатов — создание системы постпроектного анализа с учётом как экономических, так и социальных показателей для корректировки дальнейших действий.

Разработка и применение данного алгоритма позволяет выстраивать целостный, научно обоснованный подход к реализации девелоперских инициатив в сельской местности, обеспечивая не только экономическую эффективность, но и устойчивость, масштабируемость и адаптивность проектов.

Выводы. Проведённый анализ подтверждает, что эффективное развитие сельских территорий в современных условиях требует перехода к комплексному, ресурсно-ориентированному девелоперскому подходу, в котором приоритетное место занимает энергетическое строительство. Малая гидроэнергетика, как форма генерации устойчивой и доступной энергии, обладает не только высоким техническим потенциалом, но и способностью выступать базовой инфраструктурной опорой для запуска широкого спектра сопутствующих проектов — от агропромышленного производства до социальной и жилой застройки.

Однако, несмотря на наличие объективных условий — водных ресурсов, территориального спроса и инфраструктурного дефицита — потен-

циал гидроэнергетики на сельских территориях остаётся недоиспользованным. Основными барьерами выступают институциональные ограничения, слабая вовлечённость частного капитала, отсутствие механизмов долгосрочного финансирования и неразвитость проектного планирования.

Для преодоления этих ограничений необходимо активно внедрять современные девелоперские инструменты: государственно-частное партнёрство, цифровые технологии управления (ГИС и ТИМ), а также практики технико-экономической оценки проектов с использованием показателей инвестиционной эффективности. Только на этой основе возможно формирование полноценной энергетической, транспортной и социальной ин-

фраструктуры, способной изменить функциональный облик сельских территорий и обеспечить условия для устойчивого экономического роста.

В рамках научно-исследовательской работы был предложен алгоритм реализации сельских проектов, отражающий поэтапную модель освоения территорий с акцентом на энергоинфраструктурное развитие и девелоперскую синергию. Такой подход позволяет не только снизить риски и оптимизировать затраты, но и создать основу для устойчивого пространственного развития, повышения занятости, улучшения качества жизни и постепенного восстановления демографического баланса в сельской местности.

Список источников

1. Государственный доклад «О состоянии и использовании водных ресурсов Российской Федерации в 2023 году». — М.: Росводресурсы, 2024.
2. Яковлев В. Ф. Девелопмент и инфраструктура: проблемы интеграции // Экономика строительства. — 2022. — № 6. — С. 33–38.
3. Глухов В. В. Механизмы вовлечения частных инвестиций в развитие сельской энергетики // Аграрная экономика. — 2023. — № 2. — С. 44–50.
4. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года. — М.: Минэкономразвития, 2019.
5. Росстат. Сельское население России: статистический сборник. — М.: 2023.
6. Козлов С. А. Диверсификация сельской экономики и девелоперская модель роста // Пространственная экономика. — 2022. — № 3. — С. 21–29.
7. Акимова Е. М. Инфраструктурные ограничения развития сельских территорий // Региональная экономика. — 2021. — № 4. — С. 61–68.
8. Исаев А. П. Перспективы малой гидроэнергетики в России // Энергетическая политика. — 2023. — № 1. — С. 49–55.
9. Лях Л. С. Энергетическая база и устойчивость сельского развития // Вестник РАН. — 2022. — № 11. — С. 94–101.
10. Минэкономразвития РФ. Единый реестр проектов ГЧП. URL: <https://www.economy.gov.ru>
11. Мельников В. А. Применение BIM и ГИС в региональном планировании // Градостроительство. — 2023. — № 5. — С. 58–63.
12. Колчина Н. Н. Оценка эффективности девелоперских проектов в сельской местности // Экономика региона. — 2023. — № 2. — С. 77–84.

References

1. State report “On the state and use of water resources of the Russian Federation in 2023”. — M.: Rosvodresursy, 2024.
2. Yakovlev V. F. Development and infrastructure: integration problems // Construction economics. — 2022. — No. 6. — P. 33–38.
3. Glukhov V. V. Mechanisms for involving private investment in the development of rural energy // Agrarian economics. — 2023. — No. 2. — P. 44–50.
4. Strategy for spatial development of the Russian Federation for the period up to 2025. — M.: Ministry of Economic Development, 2019.
5. Rosstat. Rural population of Russia: statistical digest. — M.: 2023.
6. Kozlov S. A. Diversification of the rural economy and developer growth model // Spatial economics. — 2022. — No. 3. — P. 21–29.
7. Akimova E. M. Infrastructure constraints on rural development // Regional Economy. — 2021. — No. 4. — P. 61–68.
8. Isaev A. P. Prospects for small hydropower in Russia // Energy Policy. — 2023. — No. 1. — P. 49–55.
9. Lyakh L. S. Energy base and sustainability of rural development // Bulletin of the Russian Academy of Sciences. — 2022. — No. 11. — P. 94–101.

10. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Unified register of PPP projects. URL: <https://www.economy.gov.ru>
11. *Melnikov V. A.* Application of BIM and GIS in regional planning // Urban development. — 2023. — No. 5. — P. 58–63.
12. *Kolchina N. N.* Evaluation of the effectiveness of development projects in rural areas // Regional Economy. — 2023. — No. 2. — P. 77–84.

Информация об авторах:

А. К. ОРЛОВ — доцент, к. э. н., доцент кафедры ОСУН;

Г. С. ВЕРЕЩАГИН — студент магистратуры

Information about the authors:

A. K. ORLOV — Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of OSUN;

G. S. VERESHCHAGIN — Master's Student

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 004.9

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.017

АКТУАЛЬНЫЕ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИИ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Никита Алексеевич Волнов¹**¹Московский финансово-промышленный
университет «Синергия», Москва, Россия****¹im-mod4@yandex.ru**

Аннотация. По состоянию на 2025 г. можно констатировать тот факт, что Интернет в самом широком понимании этого слова (то есть не только глобальная сеть, но и все то, что с ней связано) стал определяющей силой социально-экономических отношений. В частности, именно от эффективности интернет-технологий, а также сопутствующих программных решений зависит работа всей мировой экономики. На Интернете сейчас «завязаны» практически все аспекты промышленной деятельности, государственного управления. Финансовая сфера практически полностью зависит от скорости интернет-соединения.

При всем при этом интернет-технологии продолжают интенсивно развиваться. Практически ежедневно появляются новые и новые технологические решения, которые меняют технологические основы работы целых секторов экономики. На данном этапе актуальным является уже создание искусственного интеллекта, а также тотального распространения Интернета в виде «интернета вещей». В такой ситуации приходится констатировать то, что именно от дальнейшего развития интернет-сферы зависит то, как именно будет в перспективе меняться образ жизни.

Ключевые слова: интернет-технологии, экономика региона, экономические процессы, программное обеспечение, цифровые коммуникации

Для цитирования: Волнов Н. А. Актуальные интернет-технологии как основа устойчивого развития региональной экономики // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 147–156; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.017>

Original article

Economic and social development of regions CURRENT INTERNET TECHNOLOGIES AS THE BASIS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMY

Nikita A. Volnov¹**¹Moscow Financial and Industrial University “Synergy”, Moscow, Russia****¹im-mod4@yandex.ru**

Abstract. As of 2025, it can be stated that the Internet in the broadest sense of the word (that is, not only the global network, but also everything connected with it) has become a determining force in socio-economic relations. In particular, the work of the entire global economy depends on the effectiveness of Internet technologies, as well as related software solutions. Almost all aspects of industrial activity and public administration are now “tied up” on the Internet. The financial sector depends almost entirely on the speed of the Internet connection.

At the same time, Internet technologies continue to develop intensively. New technological solutions are emerging almost daily, which change the technological foundations of the work of entire sectors of the economy. At this stage, the creation of artificial intelligence, as well as the total spread of the Internet in the form of the "Internet of things", is already relevant. In such a situation, it has to be stated that it depends on the further development of the Internet sphere exactly how the lifestyle will change in the future.

Keywords: Internet technologies, regional economy, economic processes, software, digital communications

For citation: Volnov N. A. Current Internet technologies as the basis for the sustainable development of the regional economy // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 147–156 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.017>

© Волнов Н. А., 2025

Введение. Актуальные интернет-технологии — это такие направления развития технологической основы глобальной сети, которые на данном этапе изменяются наиболее динамично, а также те, от которых зависит создание новых сервисов и в целом распространение и видоизменение глобальной сети. Такими технологиями одновременно являются и технологические решения, которые не имеют аналогов в предыдущие периоды развития, а также дальнейшая «модернизация» уже хорошо знакомых технологических решений. Цель данной статьи выявить и описать суть наиболее важных на данный момент интернет-технологий, которые в скором времени в наибольшей мере будут влиять на общественную и экономическую жизнь.

Для каждого обывателя наиболее важным свойством интернет-сферы является возможность осуществлять коммуникацию. Собственно, именно благодаря интернет-технологиям произошла одна из наиболее примечательных технологических революций последних двух десятилетий — информационная. При помощи средств и инструментов, которые предоставляет интернет, даже для обывателя стало возможным выстраивать коммуникации с наиболее отдаленными частями света. Именно это преобразовало социум и человеческое общение в принципе [3, с. 189].

Важно то, что коммуникационные технологии, которые опираются на использование возможностей интернета, продолжают развиваться. На данный момент все общение, которое осуществляется через интернет, происходил или же посредством социальных сетей, или же при помощи мессенджеров. Так, по итогам 2024 г. в Российской Федерации более чем 70 млн. чел. постоянно пользовались или, тем, или другим. Важно и то, что в среднем на одного россиянина приходится порядка семи разных аккаунтов на всех площадках. То есть, общение происходит не только при помощи какой-ли-

бо одной технологии, а сразу же при помощи нескольких технологических решений. Как правило, такая градация продиктована тем, что люди делают свое личное и рабочее пространство. Например, один аккаунт в социальных сетях предназначен для общения с родственниками и друзьями, другие же аккаунты предназначены для переписки по рабочим вопросам. Также есть случаи, когда несколько пользовательских профилей заводят для того, чтобы разделить сферу личного общения на несколько составляющих, или же вовсе для того, чтобы скрыть от основного окружения свою основную работу, хобби, личные контакты и т. д.

Сфера мессенджеров и социальных сетей — это сфера жесткой конкуренции, которую пока что выигрывают самые крупные компании. То есть, все основные социальные сети (в том числе и самая большая), а также мессенджеры принадлежать всего нескольким компаниям. Несмотря на это, множество различных участников данной сферы постоянно пытаются создать проекты, которые бы позволили им закрепиться в этом сегменте. Долгое время основным коммуникационным средством в сети Интернет оставалась электронная почта. Она сейчас также активно используется, хотя ее доля в общем потоке информации падает. Ее преимущества в том, что в некоторых случаях электронная почта является более защищенной от сторонних субъектов. К тому же, электронная почта обладает очень важным качеством, которое было заложено в ее основу: она универсальна. Вне зависимости от той площадки, на которой расположена электронная почта двух людей, которые переписываются, они могут свободно отправлять друг другу письма. Современные социальные сети и мессенджеры лишены такого качества. Во многом именно по этой причине сейчас существует много концепция создания единой социальной сети, или же протокола обмена данными, который бы давал

возможность обмениваться сообщениями вне одного мессенджера.

Отсутствие стандартизации сообщений — это обстоятельство, которое существенно сдерживает развитие всей коммуникационной составляющей интернет-сферы в глобальном измерении. Это не является столь серьезной проблемой, как отсутствие коммуникаций вовсе, но, тем не менее, именно в силу таких обстоятельств интернет-сфера сохраняет свою нынешнюю конфигурацию [3, с. 192].

1. Коммуникационные технологии интернета и социальные сети

Вопрос про разработку единого стандарта общения в интернете, в том числе и пересылки сообщений между мессенджерами, обсуждался на высоком уровне многократно. С такими инициативами постоянно выступали органы государственной власти многих стран, а также руководство Европейского Союза. С одной стороны, существование такого стандарта способствовало бы возникновению улучшенных условий для рядовых пользователей. Люди могли бы более свободно обмениваться информацией. Также это бы упростило проблему поиска ответственных за хранение индивидуальных данных. На данный момент, в виду того, что информация про конкретного человека, который ведет относительно высокую активность в интернет-среде, распределяется между множеством участников. В том случае, если бы все данные собирались в одном месте, было бы гораздо проще выделить ответственных, в том числе обеспечить контроль над корректным использованием персональной информации.

Из-за того, что достичь общей договоренности по вопросу «единого» мессенджера не удалось, вопрос о возникновении единой платформы для общения пока что следует отложить. Вместе с тем, нужно отметить и такой важный аспект, как объективные интеграционные процессы интернет-пространстве. Их суть в том, что наиболее крупные игроки на рынке начинают самостоятельно проводить политику по объединению всех подконтрольных приложений на единой платформе. Это делает, в том числе и Фейсбук. С одной стороны, это дает пользователям дополнительную унификацию, и упрощает пользование интернет приложениями, программным обеспечением, мобильными устройствами. С другой стороны, такая интеграция делает актуальным вопрос о злоупотреблении монопольным положением.

Таким образом, в обозримом будущем можно будет наблюдать процесс, в рамках которого будут последовательно объединяться сервисы, которые принадлежат крупным компаниям. И последующее возникновение на основе этих сервисов специализированных экосистем, поддерживающих только лишь свой собственный формат.

Некоторые наблюдатели и эксперты ведут речь о том, что нынешнее доминирование в интернете всего нескольких крупнейших корпораций неминуемо приведет к тому, что в долгосрочной перспективе глобальная сеть будет интегрирована полностью, и будет представлять собой универсальную «платформу всего». Так, уже на данном этапе социальные сети, которые доминируют на рынке, стремятся коммерциализировать свое положение и используют для этого самые разнообразные инструменты.

Например, в Российской Федерации происходит такой процесс, как постепенный перенос всех видов социальной активности на базу социальных сетей, причем россияне активно используют как собственные (российские) социальные сети, так и те, которые доминируют в глобальном пространстве. Например, для российского малого предпринимательства все характернее становится использование социальных сетей именно для продвижения своих товаров и услуг, а также в принципе для наращивания собственной клиентуры. В частности, статистика показывает, что уже более 75% россиян, которые в принципе занимаются коммерцией, используют для нее именно социальные сети. Аккаунты в социальных сетях применяют для бесплатной рекламы, а также в принципе для того, чтобы донести потенциальной аудитории информацию про свой бизнес. Как правило, подавляющее большинство российских предпринимателей вовсе не имеют никаких собственных сайтов. Вся работа по информированию потенциальных покупателей происходит через социальные сети. Соответственно, данные за 2024 г. показывают, что через такие социальные сети малый и средний бизнес в Российской Федерации получает порядка 40% своей выручки.

Еще более гибко используют социальные сети крупные игроки бизнес-сферы. В частности, они применяют возможности социальных сетей для коммуникации с потенциальной аудиторией. В социальных сетях продвигаются различные бренды, выстраиваются соответствующие рекламные кампании. В результате рынок рекламы в интернет-пространстве постоянно растет и уже превышает

другие сегменты рекламного рынка. социальные сети используются в качестве практически безразмерной клиентской базы. Зная по данным компаний, которые контролируют социальные сети, о том, чем именно интересуется тот или иной человек, крупная компания имеет возможность попросту направлять такому человеку таргетированную рекламу. Таким образом, социальные сети, будучи главными каналами общественной коммуникации, постепенно начинают перебирать на себя и другие функции, которые следуют из коммуникационной деятельности. Некоторые предприниматели, используя социальные сети, пошли еще дальше: они начали применять их в целях полной интеграции покупателей в свою платформу. Современные технологии позволяют связать социальные сети, аккаунты в них воедино. Для пользователей это означает, что посредством социальной сети можно совершить все действия, необходимые для покупки. В том числе пройти всю процедуру от выбора нужного товара до оформления заказа [3, с. 193].

Относительная бесплатность социальных сетей является важным фактором, который поддерживает в целом социальную активность в этих структурах, а также поддерживать предпринимательскую деятельность. Предпринимателям, которые опираются на социальные сети, нет необходимости постоянно оплачивать рекламу. Фактически, социальные сети — это универсальный коммуникационный инструмент. И, имея налаженные связи в социальных сетях, можно довольно динамично распространять в обществе необходимую информацию.

Еще одной очень важной особенностью социальных сетей на данном этапе является практически полное доминирование видео контента. Уже в первые месяцы 2021 г. именно на долю видеоконтента приходилось порядка 80% всего объема трафика в интернете. Это говорит не только о том, что возросло количество людей, которые применяют более мощные гаджеты. Доминирование видео указывает в первую очередь на то, что меняются сами привычки тех, кто пользуется интернетом. Именно на просмотры видео (в том числе для образовательных целей, для досуга) приходится основной объем пользования интернетом. И речь идет уже о том, что именно видео формат наиболее активно применяется даже по тем направлениям деятельности, для которых он подходит в наименьшей степени. Такое преобладание видео-контента в среднесрочной и долгосрочной перспективе может привести к полному измерению структуры са-

мой аудитории социальных сетей, а также о изменении особенностей поведения пользователей даже вне социальной сети. В частности, люди будут все больше внимания уделять именно видео формату в ущерб вниманию ко всем остальным формам коммуникации, в том числе и в ущерб переписке.

2. Современные технологии электронной коммерции в интернете

В виду ряда объективных обстоятельств, электронная коммерция — это одна из наиболее динамично изменяющихся сфер электронной коммерции в принципе. В виду того, что практически все человеческое общение, так или иначе, переходит в интернет, а коммуникации осуществляются при помощи мобильных гаджетов, осуществлять продажи становится реально только при помощи интернет-технологий. нельзя сказать, что «реальная», «физическая» торговля полностью вышла из обихода, но на самом деле ее доля постоянно сокращается. К тому же, за такой «традиционной» торговлей остаются только те сектора, которые в принципе не воспринимают интернет-инструментов реализации товаров и услуг. К тому же, есть еще и такой фактор, как возраст покупателей. Представителям старших поколений в принципе сложно перестроиться на новые алгоритмы взаимодействия в торговле. Поэтому можно ожидать, что процесс полного отказа от традиционных форм сбыта товаров и услуг растянется на определенное время [4, с. 227].

Пандемия коронавируса показала, что, на самом деле, пользоваться Интернет-торговлей может достаточно большая доля населения. Есть те, кто не воспринимает данного механизма в принципе, но таких — меньшинство. В целом же, в виду ряда обстоятельств, именно Интернет-торговля становится наиболее универсальным инструментом коммерческого взаимодействия.

Во-первых, Интернет-торговля позволяет каждому конкретному человеку одновременно взаимодействовать со всем глобальным пространством. Когда необходимо сделать дорогую покупку, или же задача заключается в том, чтобы найти некий специфический товар, то именно технологии интернет могут оказаться очень кстати.

Во-вторых, есть такой аспект использования интернет-технологий, как дополнительные сервисы. Практически все существующие коммерческие платформы предлагают разнообразные дополнительные услуги для пользователей, благодаря чему фактический объем сервиса, который может получить покупатель, постоянно увеличивается.

В-третьих, время доставки. Благодаря тому, что интернет торговля также предполагает гибкие инструменты доставки товаров, то нужно отметить, что именно данный аспект преобразует сферу торговли как таковую. Применение беспилотных летательных аппаратов, а также роботов для осуществления доставки, резко расширяет возможности логистики, удешевляет ее и снижает ее стоимость.

В-четвертых, интернет-технологии в коммерции предполагают возникновение вокруг каждой электронной торговой площадки целого комьюнити, которое обменивается отзывами, консультирует друг друга. Невозможность лично предварительно поддержать товар в руках, оценить его, компенсируется тем, что у пользователя электронной торговой площадки есть возможность приобщиться к коллективному опыту пользования этой вещью.

Использование технологий Интернет для торговли, причем все более интенсивное, является общемировой тенденцией. Так, статистика показывает, что же к началу 2021 г. среднегодовой оборот электронной торговли находился на уровне 5 трлн. долл. (в общемировом измерении). Еще одной важной тенденцией развития общемировой электронной торговли стало то, что она постоянно поглощает розничную торговлю. Если крупные оптовые сделки осуществлялись преимущественно в онлайн режиме уже на протяжении длительного времени, то на данном этапе такие сделки практически массово начинают касаться и розницы. Такое соединение онлайн и офлайн торговли приобретает интересные форматы. В частности, можно все чаще встретить подход, когда торговые точки параллельно развивают сразу две площадки: и для «реальной» торговли, и для тех, то собирается делать покупки «виртуально».

Еще одна важная характеристика современной электронной торговли, — это ее многоканальность. Несмотря на то, что многие покупатели в принципе стремятся к тому, чтобы делать все покупки в одном и том же месте, а также учитывая, что массовым явлением можно считать появление огромных, универсальных платформ, все же большинство покупателей хочет ощущать свободу. Это достаточно интересный эффект. Большинство покупателей, даже имея хороший, освоенный аккаунт на одной из больших торговых платформ, все равно стремится периодически делать покупки «на стороне». Можно предположить, что люди просто чувствуют себя не комфортно, осознавая, что они находятся

под фактическим влиянием всего одной глобальной компании.

Многоканальное продвижение товаров и услуг в интернете, — это глобальная тенденция, которая в принципе характеризует электронную торговлю. Это может выражаться в самых разных моделях поведения. Например, покупатель может найти интересующий его товар на одном сайте, ознакомиться с отзывами о товаре на другом сайте, а купить и вовсе в «реальном» магазине. Такое поведение во многом объясняется и тем, что для каждого магазина характерна своя политика по отношению к клиентам, и далеко не всегда она является оптимальной для каждого конкретного человека.

В свою очередь, сами продавцы, которые работают в электронной коммерции, предпочитают постоянно интегрировать свои коммуникации в единый канал. Этим они одновременно и «воспитывают» своих покупателей, приучая их к более рациональному поведению. Этот же прием способствует и тому, что покупатели концентрируют свои покупки на одном канале, что облегчает оперативное управление для продавца.

Современные технологии продаж в интернете также развиваются очень быстрыми темпами. Помимо всевозможных традиционных инструментов стимулирования спроса и продвижения товаров, которые «пришли» в эту сферу из других направлений деятельности, интернет-среда также обладает и собственными «ноу-хау». Третированная реклама — один из таких инструментов, который в принципе присущ именно электронной торговле.

Отдельно, как еще одно явление электронной коммерции, имеет смысл обговорить такое явление, как онлайн образование. Нельзя сказать, что обучение при помощи компьютера или интернета является новинкой. Существует целая история попыток сделать компьютерное образование эффективным. Первые такие попытки касаются времени, когда компьютеры еще не были массово подключены к интернету. На данном этапе такие образовательные курсы, которые опираются на возможности Интернет, демонстрируют гораздо более высокий технологический уровень. Однако, несмотря на это, фактическая эффективность такого образования остается крайне сомнительной. При том, что были разработаны и созданы очень обстоятельные онлайн-курсы, практика показала, что образование — это еще и социализация. Очень много зависит от того, в какой именно среде потенциальный студент находится, с кем он общается.

Тем не менее, несмотря на скепсис образовательной общественности, онлайн образование продолжает активно развиваться. В частности, используются возможности «сессионного обучения», а также всевозможные инструменты самоконтроля и выполнения творческих заданий [4, с. 230].

Новые условия, в которых оказалась система образования в виду пандемии коронавируса, показала и некоторые явные преимущества онлайн-образования, и некоторые явные его недостатки. В частности, довольно быстро прошла адаптация общества, в том числе и ученического сообщества к регулярным занятиям в режиме онлайн. При этом основной трудностью оказалась необходимость привыкать к новому распорядку дня, а также в принципе к новому формату взаимодействия с учащимися. В том числе нужно указать и на такую специфику интернет-технологий, как возможность бесконечно много тиражировать образовательный материал. Это то свойство, которое, с одной стороны, делает такое онлайн образование очень дешевым, и, с другой стороны, снижает качество преподавания к случаю, если нет достаточного самоконтроля студентов.

3. Перспективы развития интернет-технологий

Современные интернет-технологии последовательно развивается в направлении дальнейшего расширения функционала. Идея развития заключается в том, чтобы предоставлять пользователям все более и более совершенные сервисы, а также улучшать уже существующие. При этом важно указать на то, что само по себе развитие интернет-технологий происходит как под влиянием рынка, так и под воздействием государственной политики отдельных стран: интернет постоянно находится в поле зрения политических деятелей [4, с. 75].

Очевидно, что в ближайшее время можно ожидать того, что интернет-технологии станут по-настоящему вездесущими. Это произойдет в том числе и благодаря массовому запуску специализированных спутников, которые будут «раздавать» интернет даже в самых отдаленных уголках Земного шара. Это означает не только то, что пользоваться интернетом станет можно даже в отдаленной местности. Важно, что такие изменения дадут возможность практически полностью насытить интернет-гаджетами обитаемую территорию, и создать масштабную, глобальную сеть из таких устройств. Другими словами, одна из важнейших тенденций развития интернет-технологий в принципе заключается в том, что благодаря новым тех-

нологическим решениям интернет может стать глобальным. Будет создана единая экосистема, в которую могут войти все интернет-гаджеты. Это создаст очень широкие возможности для автоматизации совершенно всех процессов управления, а также позволит собрать воедино разрозненные сегменты информационной сферы.

На данный момент скорость Интернет-соединения, а также его мощность имеет очень высокие показатели практически по всему миру. Последним сдерживающим фактором является то, что во многих странах (а также на многих территориях) все еще существуют такие преграды, как фактически низкая скорость передачи данных, ограничение на объем передачи данных, а также в принципе ненадежность Интернет-соединения, или же его дороговизна. Ожидается, что в результате создания глобальной спутниковой системы удастся развернуть большую сеть «космического интернета», и преграда к созданию действительно глобального информационного пространства будет преодолена.

Еще одной перспективной тенденцией развития интернет-технологий можно считать прогресс в виртуальной реальности. В том числе развитие таких ее направлений, как дополненная реальность. Одним из факторов, которые также сдерживают современную интернет-сферу, является ограниченность «традиционного» интерфейса, который не дает вычислительных систем. Так, традиционный интерфейс, который опирается на использование персонального компьютера, а также ввода информации при помощи клавиатуры, уже явно себя исчерпал. Однако, создание более мощного интерфейса, в том числе такого, который бы был способен передавать информацию с той скоростью, с которой машина в состоянии ее перерабатывать, остается под вопросом. Именно развитие дополненной реальности на данный момент выглядит как потенциальная возможность создания пространства, способного в полной мере взаимодействовать с человеком. Применение виртуальной реальности, а также дополненной реальности даст пользователям возможность обрабатывать принципиально большие объемы информации, а также расширить возможности компьютера и интернета как средств управления.

Виртуальный банкинг также можно рассматривать как одно из следствий дальнейшего развития интернет-технологий. В частности, последовательный прогресс с мобильными телефонами, которые теперь могут интегрировать в себе большинство

функций розничных банковских отделений, вселяет уверенность в том, что в дальнейшем можно будет ожидать унификации и ускорения всех базовых функций. В частности, последовательное развитие виртуального банкинга даст возможность постепенно и вовсе отказаться от физического контакта между банком и его клиентом, а также отказаться от содержания реальных банковских отделений, которые работают «в розницу». В частности, создание таких отделений может означать, что каждый пользователь смартфона будет иметь возможность получать банковские услуги дистанционно, в том числе и взять ипотеку, или же инвестировать свои средства в один из доступных на рынке инструментов. Мобильный банкинг является глобальной тенденцией. Постепенно можно ожидать, что мобильные банковские предложения и вовсе станут универсальными и по-настоящему глобальными. То есть, возникнет новый формат международного бизнеса, в рамках которого можно будет ожидать именно появления неких универсальных форматов предоставления банковских услуг, и несколько крупнейших мировых банков смогут работать со всей глобальной аудиторией. Сюда же следует отнести потенциальную возможность использования мобильного банковского приложения для более специфических банковских услуг на основе искусственного интеллекта. Например, в мобильном приложении может быть «советчик», который подскажет оптимальный алгоритм распределения средств, или же укажет на возможность экономии, предупредить о хакерской атаке или появлении другого риска.

Уже сейчас наметилась основная тенденция развития интернета — постепенное сокращение пользователей, которые выходят в интернет при помощи персонального компьютера, и постепенное увеличение тех, кто использует другие устройства. По состоянию на 2025 г. можно констатировать, что таким «замещающим» устройством являются мобильные телефоны. Однако, со временем, они также могут быть замещены. Сейчас мобильные телефоны «выигрывают» у других устройств за счет того, что они портативны и их человек может взять практически в любое место. Немаловажно и то, что они достаточно удобны в использовании: ими можно пользоваться даже одной рукой, или при желании управлять голосом. Вместе с тем технология «тач скрин» сделала их довольно управляемыми, и снабдила информативным интерфейсом. В обозримой перспективе можно ожидать того, что смартфоны будут оставаться основным

устройством, при помощи которого люди будут пользоваться интернетом. В частности, можно ожидать и того, что постепенно такие телефоны будут становиться все более функциональными и более мощными, то есть, при помощи одного телефона можно будет совершать все более сложные и разнообразные задачи. Однако в дальнейшем смартфоны в этой нише должны занять устройства на основе дополненной и виртуальной реальности. При их помощи будет возможно одновременно управлять гораздо большим объемом информации. К тому же, использование для управления голоса, движения глаза, а в перспективе — и силы мысли, дает по-настоящему широкие возможности для применения данных устройств в целях управления [5, с. 77].

Сейчас важным преимуществом смартфонов является то, что интернет-среда во многом адаптирована именно для мобильного интернета. То есть, это касается и специфики написания сайтов, и специфики других сервисов в сети. К тому же, сейчас существует огромное множество мобильных приложений, которые также очень сильно облегчают жизнь владельцев смартфонов. Технологии дополненной реальности во многом пока что проигрывают именно по этой причине: нет соответствующей инфраструктуры, а также специализированного контента, который бы мог быть использован именно при помощи данных приспособлений.

Однако дальнейшее развитие интернета и связанных с ним технологий также подразумевает наличие значительного количества рисков. При том, что интернет становится все мощнее, функциональнее, а наполненность информационного пространства все масштабнее, потенциальные риски пользования также становятся очень велики. В частности, можно отметить такой специфический риск, как «цена ошибки». Ранее, когда интернет не был таким вездесущим, любой технологический сбой в глобальной сети оставался весьма малозаметной новостью. В современных условиях любой серьезный сбой в интернете неминуемо приведет к серьезным последствиям для экономики не только одного города, но и всей страны или даже целого региона. То же самое касается и множества специфических сфер, также тесно связанных с интернетом, — это и глобальная финансовая система, и государственное управление, и транспортная сфера, и т.д.

Еще одной важной «негативной» тенденцией, которая прямо касается развития глобального ин-

тернета и тех рисков, которые при этом возникают, является вопрос кибернетической безопасности. Он очень остро стоит как для отдельно взятого человека, так и для глобальной информационной сети в целом. Каждая серьезная атака на такую сеть может привести к тому, что ощутимый ущерб получают даже такие устойчивые структуры, как система управления промышленностью, система связи и т.д. Пока что история глобального интернета не знает прецедентов «глобального» сбоя, или же распространения компьютерного вируса «планетарного масштаба». Однако по мере того, как глобальная информационная сеть усложняется, риск такой аварии постоянно возрастает.

К числу рисков и негативных тенденций, которые в принципе сопровождают развитие глобальной информационной сети, нужно также отнести и вопросы контроля в сети Интернет. Доминирование всего нескольких технологических компаний в Интернете, а также доминирование всего нескольких крупных игроков, под управлением которых находятся ключевые сервера, дает этим игрокам и компаниям очень большую власть. В частности, речь идет о том, что они могут распоряжаться очень большими объемами информации, в том числе накапливать индивидуальные данные пользователей больших объемах и распоряжаться ими по своей воле. Рядовой пользователь в такой ситуации остается практически незащищен от недобросовестных действий или же откровенных манипуляций со стороны глобальных компаний, которые контролируют интернет-сферу. На уровне отдельных государств и на уровне отдельных инициатив общественности поднимается вопрос о том, что пользователи должны иметь больше возможностей по управлению своим информационным пространством. Однако фактических возможностей для такого управления очень мало: корпорации, контролирующие интернет, обладают очень большой рыночной властью.

Заключение

В целом, опираясь на выше сказанное, можно сделать вывод о том, что интернет-технологии во всем их разнообразии в целом являются наиболее актуальными из всего перечня современных технологий в принципе. Так, свойство интернет-сферы заключается в том числе и в том, что она — наиболее динамичная, и именно на нее приходится основная доля стартапов, новых технологий и инноваций. По этой причине, практически все составляющие интернет-сферы находятся в состоянии постоянного изменения.

В рамках самих интернет-технологий, наиболее активно развиваются те, которые прямо связаны с интернет-коммерцией, или же с социальными сетями. В виду того, что именно данные компоненты интернета на данный момент прогрессируют самыми высокими темпами, именно тут сконцентрировано наибольшее количество инновационных решений. Современные коммерческие технологии в интернете, в свою очередь, характеризуются постоянной унификацией: крупные игроки на рынке стремятся выстроить вокруг себя систему, которая бы в полной мере отвечала бы их собственным интересам и работала бы на основе их стандартов. Также к довольно динамичным направлениям можно отнести такие, как образование при помощи интернет решений, а также налаживание онлайн-коммуникаций в среде интернет.

Можно ожидать, что в обозримом будущем темпы, с которыми меняется интернет и технологии, на которые он опирается, будут сохраняться. Все еще существует большой запрос со стороны общества на дальнейшее ускорение всех процессов, которые происходят в интернет-сфере, а также объективная потребность социально-экономического развития в новых технических решениях. В конце концов, применение интернет-технологий дает очевидный и очень существенный коммерческий эффект.

Список источников

1. Афанасьев, А.П., Батурин Ю. М., Еременко Е. Н., Кириллов Н. А., Клименко С. В. Информационно-аналитическая система для принятия решений на основе сети распределенных ситуационных центров / Информационные технологии и вычислительные системы. — 2010. — № 2.
2. Бронников, И. А. Гражданский интернет-активизм: тенденции и перспективы // *Вестник Поволжского института управления*. № 17. 2017. С. 74–81.
3. Володенков, С. В. Интернет-технологии как современный инструмент виртуализации массовой политической реальности // *Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки*. № 2. 2017. С. 47–55.
4. Дужински, Р.Р., Торопцев Е. Л., Мараховский А. С. Объединение информационно-аналитических возможностей равновесных

- и динамических межотраслевых моделей // *Экономический анализ: теория и практика*. — 2018. — Т. 17, № 4.
5. Звягин, Л. С. Вопросы развития и новые тренды систем поддержки принятия решений, как инструмент прикладных IT-решений / Л. С. Звягин // *Мягкие измерения и вычисления*. — 2023. — Т. 72, № 11–1. — С. 86–100.
 6. Звягин, Л. С. Развитие цифровизации и вопросы обеспечения кибербезопасности / Л. С. Звягин // *Мягкие измерения и вычисления*. — 2022. — Т. 61, № 12. — С. 84–94.
 7. Звягин, Л. С. Использование сетей Петри, как прикладного инструмента имитационного моделирования динамических дискретных систем / Л. С. Звягин // *Мягкие измерения и вычисления*. — 2021. — Т. 47, № 10. — С. 35–44.
 8. Звягин, Л. С. Сравнительный анализ моделей облачных и туманных вычислений / Л. С. Звягин // *Экономика строительства*. — 2025. — № 3.
 9. Маслобоев, А. В. Информационная технология дистанционного формирования и управления моделями системной динамики / *Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики*. — 2015. — Т. 15, № 4.
 10. Парфенчик, А. А. Использование социальных сетей в государственном управлении // *Вопросы государственного и муниципального управления*. № 2. 2017. С. 186–193.
 11. Чернухина, Г.Н., Храмова, А. В. Перспективы развития иммерсивных технологий как современных инструментов электронной коммерции // *Проблемы теории и практики управления*. № 11. 2020. С. 226–241.
 12. Юрков, Н. К. К проблеме моделирования риска отказа электронной аппаратуры длительного функционирования / *Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии*. — 2015. — № 4 (32).

References

1. Afanasyev, A.P., Baturin Yu.M., Eremenko E. N., Kirillov N. A., Klimenko S. V. Information and analytical system for decision-making based on a network of distributed situational centers / *Information technologies and computing systems*. — 2010. No. 2.
2. Bronnikov, I. A. Civil Internet activism: trends and prospects // *Bulletin of the Volga Institute of Management*. No. 17. 2017. pp. 74–81.
3. Volodnikov, S. V. Internet technologies as a modern tool for virtualization of mass political reality // *Bulletin of the Moscow University. Episode 12. Political sciences*. No.2. 2017. pp. 47–55.
4. Duzhinsky, R.R., Toroptsev E. L., Marakhovsky A. S. Combining information and analytical capabilities of equilibrium and dynamic intersectoral models // *Economic analysis: theory and practice*. — 2018. — Vol. 17, No. 4.
5. Zvyagin, L. S. Issues of development and new trends of decision support systems as a tool for applied IT solutions / L. S. Zvyagin // *Soft measurements and calculations*. — 2023. — Vol. 72, No. 11–1. — pp. 86–100.
6. Zvyagin, L. S. The development of digitalization and cybersecurity issues / L. S. Zvyagin // *Soft measurements and calculations*. — 2022. — Vol. 61, No. 12. — pp. 84–94.
7. Zvyagin, L. S. The use of Petri nets as an applied tool for simulation of dynamic discrete systems / L. S. Zvyagin // *Soft measurements and calculations*. — 2021. — Vol. 47, No. 10. — pp. 35–44.
8. Zvyagin, L. S. Comparative analysis of cloud and fog computing models / L. S. Zvyagin // *Economics of construction*. 2025. No. 3.
9. Masloboev, A. V. Information technology of remote formation and control of models of system dynamics / *Scientific and Technical Bulletin of Information Technologies, Mechanics and Optics*. — 2015. — Vol. 15, No. 4.
10. Parfenchik, A. A. The use of social networks in public administration // *Issues of state and municipal management*. No. 2. 2017. pp. 186–193.
11. Chernukhina, G.N., Khramova, A. V. Prospects for the development of immersive technologies as modern e-commerce tools // *Problems of management theory and practice*. No. 11. 2020. pp. 226–241.
12. Yurkov, N. K. On the problem of modeling the risk of failure of long-term electronic equipment / *Caspian Journal: Management and High technology*. — 2015. — № 4 (32).

Информация об авторах:

Н. А. ВОЛНОВ — аспирант

Information about the authors:

N. A. VOLNOV — Postgraduate Student

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 339.56

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.018

СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТА КЫРГЫЗСТАНА: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Дастан Дыйканбаев¹

*¹Московский государственный институт международных
отношений (университет) Министерства иностранных дел
Российской Федерации, Москва, Российская Федерация*

¹ddyikanbaev6@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу динамики и структуры экспорта Кыргызстана в период с 2020 по 2024 г., раскрывая ключевые вызовы и перспективы внешнеторговой деятельности страны. На основе данных Национального статистического комитета КР и UNCTAD автор исследует противоречивые тенденции: устойчивый рост товарооборота на фоне углубляющегося торгового дефицита и сырьевой зависимости. Особое внимание уделено трансформации географической и товарной структуры экспорта, включая резкие колебания поставок золота, всплеск реэкспорта текстиля и оборудования, а также переориентацию торговых потоков под влиянием санкций и логистических кризисов. Результаты исследования подчеркивают уязвимость экономики Кыргызстана к внешним шокам из-за концентрации экспорта на ограниченном круге товаров и рынков, а также необходимость диверсификации для улучшения торгового баланса. В заключение обозначены потенциальные точки роста, связанные с развитием перерабатывающих отраслей и укреплением региональной кооперации.

Ключевые слова: экспорт Кыргызстана, внешняя торговля, товарная структура, географическая диверсификация, торговый дефицит, золото, реэкспорт, ЕАЭС, санкции, экономическая устойчивость

Для цитирования: Дыйканбаев Д. Современное развитие экспорта Кыргызстана: вызовы и перспективы // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 157–166; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.018>

Original article

Economic and social development of regions EXPORT OF KYRGYZSTAN: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

Dastan Dyikanbaev¹

*¹Moscow State Institute of International Relations (University) of the
Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO University),
Moscow, Russian Federation* *1ddyikanbaev6@gmail.com*

Abstract. The article is devoted to the analysis of the dynamics and structure of Kyrgyzstan's exports in the period from 2020 to 2024, revealing the key challenges and prospects for the country's foreign trade activities. Based on the data from the statement of the Statistical Committee of the Kyrgyz Republic and UNCTAD, the author of the study examines the contradictions: a steady increase in trade turnover against the backdrop of persistent deficits and raw material dependence. Particular attention is paid to the transformation of the geographic and commodity structure of exports, including sharp fluctuations in gold supplies, a surge in the re-export of textiles and equipment, as well as the reorientation of trade flows under the influence of sanctions and logistical crises. The results of the study highlight the vulnerability of the Kyrgyz economy

to external shocks due to the concentration of exports on a limited range of goods and markets, as well as the need for diversification to improve the trade balance. The conclusion identifies potential growth points associated with the development of processing industries and strengthening regional cooperation.

Keywords: Kyrgyzstan export, foreign trade, commodity structure, geographical diversification, trade deficit, gold, re-export, EAEU, sanctions, economic sustainability

For citation: Dyikanbaev D. Export of Kyrgyzstan: challenges and perspectives // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 157–166 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.018>

© Дыйканбаев Д., 2025

Введение. В последние годы экономика Кыргызстана демонстрирует устойчивый рост — по данным Национального статистического комитета, темпы прироста ВВП в 2021–2023 гг. составили в среднем около 7% ежегодно [8, с. 105]. Однако динамика макроэкономических показателей не отражает структурных дисбалансов, формирующихся во внешнеторговой сфере. Несмотря на позитивную динамику экспорта, его объемы существенно уступают импорту, что приводит к хроническому отрицательному сальдо торгового баланса.

Современные тенденции развития внешней торговли Кыргызстана формируются под влиянием сложного комплекса экономических и геополитических факторов. Исторически сложившаяся сырьевая модель экспорта, основанная на поставках золота и сельскохозяйственной продукции, сегодня сталкивается с новыми вызовами, связанными с глобальной экономической нестабильностью, изменением торговых маршрутов и ужесточением конкуренции на традиционных рынках сбыта.

Концепция устойчивого развития внешней торговли была закреплена в стратегических документах Кыргызстана, включая Национальную стратегию развития до 2040 года, где особое внимание уделяется диверсификации экспорта и повышению конкурентоспособности перерабатывающих отраслей. Однако на практике сохраняется глубокая зависимость от ограниченного круга товаров и стран-партнеров, что делает экономику уязвимой к внешним шокам.

В условиях усиления протекционистских мер в рамках ЕАЭС и санкционного давления на ключевых торговых партнеров, таких как Россия, перед Кыргызстаном остро встает вопрос пересмотра структуры внешней торговли. Особую актуальность приобретают исследования, направленные на выявление новых точек роста экспорта и оценку потенциала нетрадиционных рынков сбыта.

В научной литературе прослеживаются два основных подхода к анализу внешнеторговой по-

литики Кыргызстана. Сторонники первого подхода Б. Д. Алиев [1], К. М. Матеева, Л. В. Мазур [10], делают акцент на необходимости углубления интеграции в рамках ЕАЭС как основного пути развития. С другой стороны, в работах А. Д. Джаиловой [6, 7] предлагается стратегия многовекторности, в работе М. В. Катагощиной, В. В. Комлевой, Е. А. Кузьменко, С. А. Шеина [9] обсуждается способность Кыргызстана развиваться в условиях разнонаправленной внешней политики.

Цель настоящей статьи состоит в комплексном анализе структуры, динамики и перспектив экспорта Кыргызстана, а также в выявлении ключевых факторов, сдерживающих его диверсификацию в условиях меняющейся глобальной экономической конъюнктуры.

Методология исследования

В основе данного исследования лежит комплексный подход к анализу внешнеторговой деятельности Кыргызстана. Работа опирается на официальные статистические данные Национального статистического комитета КР и международных организаций, что обеспечивает достоверность и репрезентативность полученных результатов. Особое внимание уделено динамике показателей за 2020–2024 гг. — период, характеризующийся значительными изменениями в глобальной торговой архитектуре.

Для анализа структурных изменений в экспорте применялся метод сравнительной оценки, позволяющий выявить ключевые тенденции в товарной и географической диверсификации. Изучение экспорта индексным методом [5] дало возможность отделить влияние количественных факторов от ценовой конъюнктуры. Это особенно важно для понимания реальных изменений в экспортном потенциале страны, а не только его стоимостных колебаний.

При рассмотрении географической структуры торговли использовался пространственно-временной анализ, который помог проследить переориентацию товарных потоков под влиянием

внешнеполитических факторов. Особый акцент сделан на сопоставлении данных разных лет для выявления причинно-следственных связей между событиями (санкциями, пандемией) и изменениями в торговых показателях.

Качественные методы исследования [2], включая анализ нормативных документов и экспертных оценок, дополнили количественные данные, обеспечив комплексное понимание процессов трансформации внешней торговли Кыргызстана. Визуализация результатов через таблицы и графики позволила наглядно представить выявленные тенденции и структурные сдвиги.

Такой многоаспектный подход обеспечил возможность не только констатировать изменения в торговой динамике, но и выявить глубинные причины наблюдаемых процессов, что особенно важно для формирования практических рекомендаций по диверсификации экспорта.

Основная часть

Анализ структуры и динамики экспорта Кыргызстана

Внешнеэкономическая деятельность Кыргызстана в последнее десятилетие развивалась в усло-

виях противоречивых тенденций. С одной стороны, наблюдался устойчивый рост товарооборота, свидетельствующий об углублении интеграции страны в мировую экономику. С другой стороны, сохранялась и даже усиливалась структурная несбалансированность [7, с. 104], проявляющаяся в хроническом дефиците торгового баланса и сырьевой ориентации экспорта. Эти процессы происходили на фоне изменения инвестиционного ландшафта и трансформации миграционных потоков, что в совокупности сформировало уникальную модель внешнеэкономических связей республики.

Особый интерес представляет анализ взаимосвязи между ключевыми показателями внешней торговли (табл. 1). Их динамика в исследуемый период отражает как адаптацию национальной экономики к глобальным вызовам, так и внутренние ограничения развития. При этом важную роль играют региональные факторы, в частности углубление интеграционного сотрудничества в рамках ЕАЭС и усиливающееся экономическое влияние Китая, которые определяют основные векторы трансформации внешнеэкономической деятельности Кыргызстана.

Таблица 1

Основные показатели внешней торговли товарами Кыргызстана с 2020 по 2024 г.

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Импорт	3 718,9	5 580,2	9 803,2	12 517,9	12 214,0
Доля в мировом импорте (%)	0,02	0,02	0,04	0,05	0,05
Экспорт	1 973,2	2 752,2	2 254,7	3 384,9	3 827,7
Доля в мировом экспорте (%)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
Внешнеторговый оборот	5 692,0	8 332,4	12 057,9	15 902,8	16 041,7
Сальдо	- 1 745,7	- 2 828,0	- 7 548,5	- 9 133,1	- 8 386,3

Источник: составлено автором на основе данных из официального сайта Национального статистического комитета КР. URL: <https://stat.gov.kg/ru/statistics/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost/>

В период с 2020 по 2023 г. наблюдался устойчивый рост импорта, который увеличился более чем в 3,4 раза — (с 3,7 млрд. до 12,5 млрд. долл.). Однако в 2024 г. произошло незначительное снижение показателя на 2,5% до 12,2 млрд. долл.

Экспорт увеличился лишь в 1,7 раза (с 1,9 млрд. до 3,4 млрд. долл.). Особенно заметен скачок в 2023 г. (темп роста составил 175,7%) — из-за реэкспорта санкционных товаров в Россию и роста цен на импорт (например, топливо). В 2022 г. экспорт сократился на 18% (2,25 млрд. против 2,75 млрд. в 2021 г.), что связано с логистическими сбоями из-за украинского

кризиса и ужесточением контроля за реэкспортом в ЕАЭС.

Отрицательное сальдо достигло рекордных 9,1 млрд. долл. в 2023 г., что почти в 5 раз больше, чем в 2020 г.. В 2024 г. дефицит немного сократился (–8,4 млрд. долл.), но остается критически высоким.

Доля Кыргызстана в мировом экспорте и импорте остается незначительным, что указывает на маргинальную роль страны в глобальных цепочках добавленной стоимости.

Рассмотрев общие показатели внешней торговли, проведем анализ экспорта Кыргызстана

индексным методом за период с 2019 по 2023 г. (табл. 2). Анализ этих показателей позволяет выявить не только количественные изменения объемов

экспорта, но и качественные характеристики торговых процессов, включая динамику цен и физических объемов поставок.

Таблица 2

Индексы экспорта Кыргызстана с 2019 по 2023 г., %

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Индекс стоимости экспорта	147,6	146,4	204,7	168,0	246,6
Индекс средних цен экспорта	112,5	124,7	137,6	145,4	140,7
Индекс физического объема экспорта	131,2	117,4	148,8	115,5	175,3
Индекс условий торговли нетто	110,3	126,6	118,6	107,8	107,2

Примечание. Уровень экспорта Кыргызстана в 2015 г. принят за 100%.

Источник: составлено на основе данных из официального сайта UNCTAD.

Merchandise: Trade value, volume, unit value, terms of trade indices and purchasing power index of exports, annual (analytical). URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/>

Средние экспортные цены демонстрировали устойчивую восходящую тенденцию, особенно с 2020 г., достигнув пика в 2022 г. (рост в 1,45 раза к 2015 г.). Этот рост, вероятно, обусловлен глобальным повышением цен на сырьевые товары, включая золото — ключевую экспортную позицию. В 2023 г. наблюдалась умеренная коррекция цен (до уровня в 141% от базисного года), указывающая на стабилизацию сырьевых рынков.

Физический объем экспорта отличался наибольшей амплитудой колебаний. После периода роста к 2019 г. (увеличение в 1,31 раза) пандемия COVID-19 в 2020 г. вызвала сокращение объемов. Значительный рост в 2021 г. (темп роста составил 149% по сравнению с 2015 г.) сменился резким падением в 2022 г., несмотря на продолжавшийся рост цен. В 2023 г. зафиксирован беспрецедентный рост физических объемов (на 75% по сравнению с 2015 г.), что связано с расширением доступа к рынкам ключевых региональных партнеров, прежде всего России и Казахстана.

Таким образом, на стоимость экспорта и его динамику влияют 2 фактора — динамика цен и физического объема. Динамика стоимостных показателей экспорта определялась разнонаправленным влиянием ценовых и объемных факторов. Так, резкий рост стоимости в 2021 г. был результатом одновременного повышения средних цен и увеличения физических объемов поставок. Напротив, снижение стоимости в 2022 г. произошло исключительно

но из-за значительного сокращения физических объемов, перевесившего продолжавшийся рост цен. В 2023 г. беспрецедентный рост стоимости экспорта был в первую очередь обеспечен резким увеличением физических объемов, компенсировавшим незначительное снижение средних цен.

Индекс условий торговли (нетто) — важный аналитический показатель, который рассчитывается как отношение индекса экспортных цен к индексу импортных цен, выраженное в процентах или коэффициентах [15, с. 3].

В 2024 г. показатель составляет 107%, что говорит о росте благоприятности соотношения динамики цен экспорта и импорта по сравнению с 2015 г. С общей экономической точки зрения это означает, что в 2024 г. при затратах на импорт в размере 100 усл. ед. от экспорта получено 107 усл. ед. На протяжении исследуемого периода условия торговли страны были благоприятны.

Исследовав динамику стоимостных и физических объемов экспорта через систему индексов, важно перейти к географии экспортных поставок Кыргызстана в 2020–2024 гг. (табл. 3). Это позволит понять, какие страны остаются ключевыми торговыми партнерами, а также выявить существенные изменения в направлениях экспорта. Особый интерес представляет резкая трансформация структуры торговли [3, с. 12], связанная как с внутренними экономическими процессами, так и с внешними геополитическими факторами.

Географическая структура экспорта товаров Кыргызстана

в млн. сомов с 2020 по 2024 г.

Страны	Ед. изм.	2020	2021	2022	2023	2024
Всего	стоимость	151 938,00	228 705,50	188 503,20	298 131,10	331 231,90
	%	100	100	100	100	100
Великобритания (Соединенное Королевство)		76 227,90	19 464,80	36,1	68,4	104 935,20
	доля в %	50,2	8,5	0,02	0,02	31,7
Россия		19 814,30	32 686,70	89 431,00	72 552,30	89 282,30
	доля в %	13	14,3	47,4	24,3	27
Казахстан		22 017,90	31 760,20	34 352,10	39 547,80	36 208,30
	доля в %	14,5	13,9	18,2	13,3	10,9
Китай		3 404,40	7 229,60	6 444,10	17 426,40	22 070,90
	доля в %	2,2	3,2	3,4	5,8	6,7
Узбекистан		11 773,40	14 969,90	19 784,70	25 610,10	30 015,50
	доля в %	7,7	6,5	10,5	8,6	9,1
Остальной мир		18 700,20	122 594,30	38 455,30	142 926,00	48 719,70
	доля в %	12,3	53,6	20,4	47,9	14,7

Источник: Составлено автором на основе данных из официального сайта Национального статистического комитета КР. URL: <https://stat.gov.kg/ru/statistics/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost/>

Анализ представленных в табл. 3 данных демонстрирует несколько важных тенденций в географическом распределении кыргызского экспорта. Наиболее заметным является резкое сокращение поставок в Великобританию в 2021–2023 гг., когда доля этого направления упала с 50,2% до практически нулевых показателей, а затем неожиданно восстановилась до 31,7% в 2024 г. Такие резкие колебания объясняются прежде всего изменениями в экспорте золота — основного товара, поставляемого в Великобританию.

Параллельно наблюдался значительный рост экспорта в Россию, особенно заметный в 2022 г., когда доля российского направления достигла 47,4%. Этот скачок связан с увеличением поставок как традиционных товаров (сельхозпродукция, текстиль), так и с активизацией реэкспортных операций на фоне западных санкций против России.

Интересна динамика торговли с азиатскими соседями. Экспорт в Китай демонстрирует устойчивый рост с 2,2% в 2020 г. до 6,7% в 2024 г., что отражает постепенную переориентацию части товарных потоков на восточное направление. Аналогичная, хотя и менее выраженная тенденция прослеживается в торговле с Узбекистаном, чья доля увеличилась с 7,7% до 9,1%.

Казахстан, несмотря на некоторое снижение доли (с 14,5% до 10,9%), сохраняет важное значение как транзитный узел и рынок сбыта для кыргызской продукции. Примечательно, что в 2022–2023 гг. резко возросла доля «остального мира» (до 47,9%), что может указывать как на диверсификацию экспорта, так и на появление новых, возможно, временных направлений торговли.

Далее был проведен анализ товарной структуры экспорта. Именно качественный состав экспортных поставок во многом определяет устойчивость внешнеторговых позиций страны и его восприимчивость к глобальным экономическим колебаниям.

Особую значимость этот аспект приобретает в свете выявленных ранее диспропорций — при росте общего товарооборота сохраняется критическая зависимость от ограниченного круга товарных групп. Изучение товарной структуры позволит понять, насколько оправданы опасения о сырьевой ориентации экономики, а также выявить потенциальные точки роста в перерабатывающих отраслях. Основные статьи экспорта представлены на табл. 4. В совокупности они формируют почти 70% объемов экспорта [14, с. 616] в стоимостном выражении.

Товарная структура экспорта Кыргызстана (основные группы товаров) по ТНВЭД ЕАЭС в млн. соммах с 2020 по 2024 г.

Показатель	Ед. изм.	2020	2021	2022	2023	2024
Всего	Стоимость	151 938,0	228 705,5	188 503,2	298 131,1	331 231,9
	в %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Минеральные продукты	Стоимость	19 381,5	26 379,9	30 651,1	40 256,6	44 812,7
	доля в %	12,8	11,5	16,3	13,5	13,5
Текстиль и текстильные изделия	Стоимость	7 473,2	9 428,9	41 125,2	17 543,7	31 425,0
	доля в %	4,9	4,1	21,8	5,9	9,5
Жемчуг природный или культивированный, драгоценные или полудрагоценные камни, драгоценные металлы и изделия из них; бижутерия; монеты	Стоимость	77 965,0	116 548,2	1 585,0	113 668,4	123 644,2
	доля в %	51,3	51,0	0,8	38,1	37,3
Машины, оборудование и механизмы; электротехническое оборудование; их части; аппаратура для записи и воспроизведения телевизионного изображения и звука; их части	Стоимость	4 224,3	8 607,3	17 350,7	33 601,3	30 901,2
	доля в %	2,8	3,8	9,2	11,3	9,3
Остальные товары	Стоимость	42 893,9	67 741,3	97 791,1	93 061,1	100 448,8
	доля в %	28,2	29,6	51,9	31,2	30,3

Источник: составлено автором на основе данных из официального сайта Национального статистического комитета КР. URL: <https://stat.gov.kg/ru/statistics/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost/>

Представленные данные раскрывают глубокую структурную трансформацию кыргызского экспорта за последние пять лет. Наиболее драматические изменения произошли в 2022 г., когда традиционная структура, в которой доминирует торговля драгоценными металлами, временно уступила место принципиально иной модели.

Группа драгоценных металлов (преимущественно золото), традиционно составлявшая около половины экспорта [4, с. 18] (51,3% в 2020 г.), в 2022 г. неожиданно сократилась до символических 0,8%. Этот обвал связан с судебным процессом между правительством страны и канадской компанией Centerra Gold [11, с. 251]. Однако уже в 2023 г. доля этой группы восстановилась до 38,1%, подтверждая ее системообразующую роль.

Параллельно наблюдался взрывной рост экспорта текстиля и текстильных изделий — с 4,9% в 2020 г. до рекордных 21,8% в 2022 г. Эта аномалия, скорее всего, отражает активное использование Кыргызстана как платформы для

реэкспорта текстильной продукции в условиях санкционного давления на традиционные торговые маршруты. В последующие годы доля текстиля стабилизировалась на уровне 5–9%, что все равно существенно выше докризисных показателей.

Машины и оборудование демонстрируют устойчивую положительную динамику — их доля выросла с 2,8% в 2020 г. до 11,3% в 2023 г. Этот рост, вероятно, связан как с развитием местного производства (например, кабельной продукции), так и с реэкспортными операциями. Однако в 2024 г. наметилась небольшая коррекция (до 9,3%), требующая дополнительного изучения.

Минеральные продукты (без учета драгметаллов) сохраняют стабильную долю на уровне 12–16%, что указывает на определенную диверсификацию сырьевого экспорта. Однако отсутствие в структуре готовой продукции с высокой добавленной стоимостью по-прежнему остается слабым местом кыргызстанской внешней торговли.

Характер изменения товарной структуры экспорта можно увидеть на рис. 1.

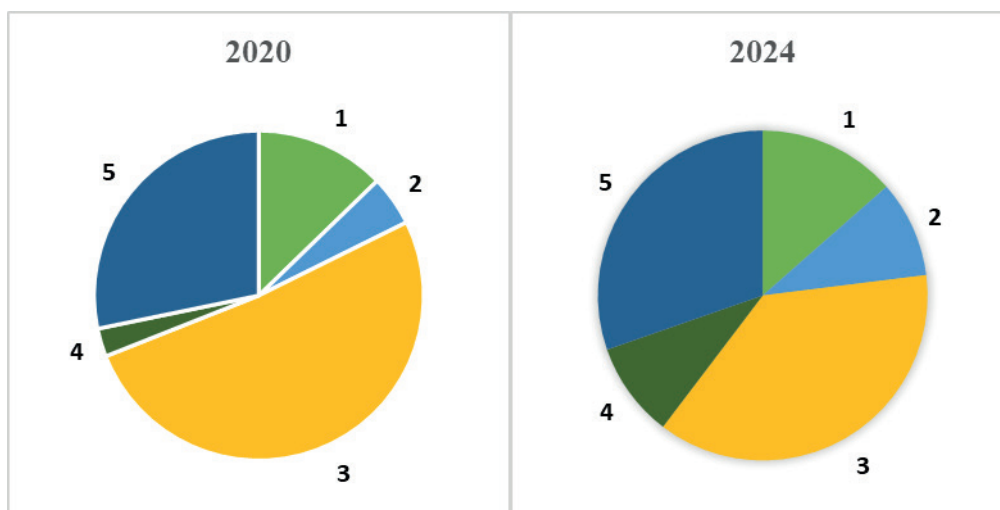


Рис. 1. Круговые диаграммы товарной структуры Кыргызстана в 2020 и 2024 гг.

Примечание: 1 — минеральные продукты, 2 — текстильные изделия, 3 — драгоценные металлы и камни, 4 — машины и оборудование, 5 — остальное.

Источник: составлено автором на основе данных из официального сайта Национального статистического комитета КР. URL: <https://stat.gov.kg/ru/statistics/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost/>

Из анализа данных рис. 1 видно, что доля автомобилей и оборудования в экспорте растет очень быстрыми темпами. В тоже время наблюдается резкое увеличение поставок товаров текстильной промышленности. Эти тенденции являются прямым следствием развития реэкспорта высокотехнологичной продукции и открытия большого количества швейных предприятий.

Выводы

Проведенный анализ развития внешней торговли Кыргызстана в 2020–2024 гг. выявил ряд устойчивых тенденций и структурных проблем, которые во многом определяют текущее положение страны в системе международных экономических отношений. Несмотря на формальный рост товарооборота, экономика продолжает сталкиваться с глубокими дисбалансами, главным из которых остается критическая зависимость от сырьевого экспорта и реэкспортных операций.

Ситуация осложняется тем, что даже традиционные статьи экспорта, такие как золото и сельхозпродукция, демонстрируют крайнюю нестабильность. Резкие колебания поставок драгоценных металлов в Великобританию, как и скачкообразный рост текстильного экспорта в Россию, свидетельствуют об отсутствии устойчивой модели торговли. Эти процессы происходят на фоне растущего протекционизма в рамках ЕАЭС и усиления конкуренции на азиатских рынках, что ставит под

вопрос эффективность текущей внешнеторговой стратегии.

Особую тревогу вызывает сохраняющийся гигантский дефицит торгового баланса, который в 2023 г. достиг рекордных значений. Хотя в 2024 г. намечилось небольшое улучшение, структурные причины дисбаланса — низкая добавленная стоимость экспорта, зависимость от импортных товаров и технологий — нигде не исчезли. При этом маргинальная роль Кыргызстана в глобальных цепочках добавленной стоимости (доля в мировом экспорте не превышает 0,02%) ограничивает возможности для маневра.

В этих условиях ключевым вопросом становится поиск новых точек роста. Частичная переориентация на рынки Китая и Узбекистана, наблюдаемая в последние годы, — шаг в правильном направлении, но явно недостаточный. Для реальной диверсификации необходимо развитие перерабатывающих отраслей, создание экспортно-ориентированных производств и поэтапный отход от сырьевой модели. Без этого любые колебания цен на золото или изменения в реэкспортной политике будут продолжать оказывать шоковое воздействие на всю экономику.

Список источников

1. Алиев Б. Д. Особенности макроэкономического развития и трансформации пенсионной системы Кыргызстана в условиях Евразийской интеграции // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 7 (113). С. 14–20.
 2. Андреева, Е. Л. Методы оценки влияния мер нетарифного регулирования на качественные показатели международной торговли / Е. Л. Андреева, П. В. Ильясов // Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации: материалы Международной научно-практической конференции, Оренбург, 24–25 ноября 2021 г. Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2021. С. 450–459. — EDN ICGWLU.
 3. Асанова, А. А. Роль региональных групп общих интересов в росте экспорта Кыргызстана / А. А. Асанова, А. П. Дооранов // Ежеквартальный научно-информационный журнал «Экономический вестник». 2021. № 3, 4. С. 11–15. EDN HIPGVV.
 4. Гапурбаева, Ш. Р. Товарная структура экспорта во внешнеторговом обороте Кыргызской Республики / Ш. Р. Гапурбаева, А. Б. Сманова // Вестник КЭУ им. М. Рыскулбаева. 2022. № 1(54). С. 17–19.
 5. Григорук Н. Е. О практике применения индексного метода в анализе современных международных экономических отношений // Международные экономические отношения: реалии, вызовы и перспективы. М.: Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, 2019. С. 560–569. EDN PXJHSU.
 6. Джаилова А. Д. Интеграционный потенциал Кыргызстана в условиях трансформации мирохозяйственных систем // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 10–1 (104). С. 123–127.
 7. Джаилова А. Д. Экономика Кыргызстана в модели сетевой региональной интеграции // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 1–1 (119). С. 100–105.
 8. Ивойлова И. В. Некоторые аспекты экономического развития Кыргызской Республики в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 2–2 (120). С. 99–108.
 9. Катагощина М. В., Комлева В. В., Кузьменко Е. А., Шеин С. А. Многовекторность во внешней политике стран постсоветского пространства: актуальные проблемы и тенденции // Россия и мир: научный диалог. 2024, № (4), С. 105–123. [https://doi.org/10.53658/RW2024-4-4\(14\)-105-123](https://doi.org/10.53658/RW2024-4-4(14)-105-123).
 10. Матеева К. М., Мазур Л. В. Внешнеэкономическое сотрудничество Кыргызстана в ЕАЭС: приоритеты и ожидания // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. Т. 19. № 6. С. 176–200.
 11. Рысбаева А. К., Олжобаева А. К. Анализ результатов деятельности компании «Кумтор Голд» // Вестник Кыргызского национального университета им. Жусупа Баласагына. 2024, № 2, С. 249–256.
 12. Селищева Т. А., Селищев А. С. Проблемы устойчивости развития экономики Кыргызстана в ЕАЭС // Проблемы современной экономики. 2021. № 1. С. 130–136.
 13. Симонова, М. Д. Обзор современной системы источников статистических и аналитических данных для экономики и международного бизнеса / М. Д. Симонова, Э. А. Ярных // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2022. № 2–3. С. 71–78. DOI 10.26653/2076-4650-2022-2-3-07. — EDN WKIXLC.
 14. Турусбеков Д. Б. Евразийский экономический союз во внешней политике Кыргызской Республики // Постсоветские исследования. 2023. № 6(6). С. 610–616.
 15. Хажеева М. А., Голубчикова Ю. В., Нечаев Д. О. Сравнение Российской Федерации со странами СНГ во внешней торговле // Электронный научный журнал «Молодая наука Сибири», 2024, № 1(23). URL: <http://ojs.irgups.ru/index.php/mns/article/view/1573>
- Интернет-ресурсы
1. Официальный сайт Национального статистического комитета Кыргызской Республики: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.stat.gov.kg/ru/> (дата обращения: 01.07.2025)
 2. Официальный сайт Президента Кыргызской Республики: [Электронный ресурс]. URL: <https://president.kg/ru/> (дата обращения: 27.06.2025)
 3. Официальный сайт Национального банка Кыргызской Республики: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nbkr.kg/> (дата обращения: 30.06.2025)

4. Официальный сайт Министерства экономики и коммерции Кыргызской Республики: [Электронный ресурс]. URL: <https://mineconom.gov.kg/ru> (дата обращения: 02.07.2025)
5. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии: [Электронный ресурс]. URL: <https://eec.eaeunion.org/> (дата обращения: 04.07.2025)
6. Официальный сайт ЮНКТАД: [Электронный ресурс]. URL: <https://unctad.org/> (дата обращения: 01.07.2025)
7. Официальный сайт Всемирной торговой организации: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wto.org/> (дата обращения: 28.06.2025)

References

1. *Aliev B. D.* Osobennosti makroekonomicheskogo razvitiya i transformatsii pensionnoi sistemy Kyrgyzstana v usloviyakh Evraziiskoi integratsii // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2024. № 7 (113). S. 14–20.
2. Andreeva, E. L. Metody otsenki vliyaniya mer netaarifnogo regulirovaniya na kachestvennye pokazateli mezhdunarodnoi trgovli / E. L. Andreeva, P. V. Il'yasov // *Razvitie i vzaimodeistvie real'nogo i finansovogo sektorov ekonomiki v usloviyakh tsifrovoy transformatsii: materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, Orenburg, 24–25 noyabrya 2021 g. Orenburg: Orenburgskii gosudarstvennyi universitet, 2021. S. 450–459. — EDN ICGWLU.
3. Asanova, A. A. Rol' regional'nykh grupp obshchikh interesov v roste eksporta Kyrgyzstana / A. A. Asanova, A. P. Dooranov // *Ezhekvar'tal'nyi nauchno-informatsionnyi zhurnal «Ekonomicheskii vestnik»*. 2021. № 3, 4. S. 11–15. EDN HIPGVB.
4. Gapurbaeva, Sh. R. Tovarnaya struktura eksporta vo vneshnetorgovom oborote Kyrgyzskoi Respubliki / Sh. R. Gapurbaeva, A. B. Smanova // *Vestnik KEU im. M. Ryskulbaeva*. 2022. № 1(54). S. 17–19.
5. *Grigoruk N. E.* O praktike primeneniya indeksnogo metoda v analize sovremennykh mezhdunarodnykh ekonomicheskikh otnoshenii // *Mezhdunarodnye ekonomicheskie otnosheniya: realii, vyzovy i perspektivy*. M.: Moskovskii gosudarstvennyi institut mezhdunarodnykh otnoshenii (universitet) Ministerstva inostrannykh del Rossiiskoi Federatsii, 2019. S. 560–569. EDN PXJHSU.
6. *Dzhailova A. D.* Integratsionnyi potentsial Kyrgyzstana v usloviyakh transformatsii mirokhozyaistvennykh sistem // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2023. № 10–1 (104). S. 123–127.
7. *Dzhailova A. D.* Ekonomika Kyrgyzstana v modeli setevoi regional'noi integratsii // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2025. № 1–1 (119). S. 100–105.
8. *Ivailova I. V.* Nekotorye aspekty ekonomicheskogo razvitiya Kyrgyzskoi Respubliki v sovremennykh usloviyakh // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2025. № 2–2 (120). S. 99–108.
9. *Katagoshchina M. V., Komleva V. V., Kuz'menko E. A., Shein S. A.* Mnogovektornost' vo vneshnei politike stran postsovetского prostranstva: aktual'nye problemy i tendentsii // *Rossiya i mir: nauchnyi dialog*. 2024, № (4), S. 105–123. [https://doi.org/10.53658/RW2024-4-4\(14\)-105-123](https://doi.org/10.53658/RW2024-4-4(14)-105-123).
10. *Mateeva K. M., Mazur L. V.* Vneshneekonomicheskoe sotrudnichestvo Kyrgyzstana v EAES: priority i ozhidaniya // *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk*. 2024. T. 19. № 6. S. 176–200.
11. *Rysbaeva A. K., Olzhobaeva A. K.* Analiz rezul'tatov deyatelnosti kompanii «Kumtor Gold» // *Vestnik Kyrgyzskogo natsional'nogo universiteta im. Zhusupa Balasagyna*. 2024, № 2, S. 249–256.
12. *Selishcheva T. A., Selishchev A. S.* Problemy ustoichivosti razvitiya ekonomiki Kyrgyzstana v EAES // *Problemy sovremennoi ekonomiki*. 2021. № 1. S. 130–136.
13. Simonova, M. D. Obzor sovremennoi sistemy istochnikov statisticheskikh i analiticheskikh dannykh dlya ekonomiki i mezhdunarodnogo biznesa / M. D. Simonova, E. A. Yarnykh // *Nauchnoe obozrenie. Seriya 1: Ekonomika i pravo*. 2022. № 2–3. S. 71–78. DOI 10.26653/2076-4650-2022-2-3-07. — EDN WKIXLC.
14. *Turusbekov D. B.* Evraziiskii ekonomicheskii soyuz vo vneshnei politike Kyrgyzskoi Respubliki // *Postsovetские issledovaniya*. 2023. № 6(6). S. 610–616.
15. *Khazheeva M. A., Golubchikova Yu. V., Nechaev D. O.* Sravnenie Rossiiskoi Federatsii so stranami SNG vo vneshnei trgovle // *Elektronnyi nauchnyi zhurnal «Molodaya nauka Sibiri»*, 2024,

№ 1(23). URL: <http://ojs.ircups.ru/index.php/mns/article/view/1573>

Internet-resources

1. Ofitsial'nyi sait Natsional'nogo statisticheskogo komiteta Kyrgyzskoi Respubliki: [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.stat.gov.kg/ru/> (data obrashcheniya: 01.07.2025)
2. Ofitsial'nyi sait Prezidenta Kyrgyzskoi Respubliki: [Elektronnyi resurs]. URL: <https://president.kg/ru/> (data obrashcheniya: 27.06.2025)
3. Ofitsial'nyi sait Natsional'nogo banka Kyrgyzskoi Respubliki: [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.nbkr.kg/> (data obrashcheniya: 30.06.2025)
4. Ofitsial'nyi sait Ministerstva ekonomiki i kommersii Kyrgyzskoi Respubliki: [Elektronnyi resurs]. URL: <https://mineconom.gov.kg/ru/> (data obrashcheniya: 02.07.2025)
5. Ofitsial'nyi sait Evraziiskoi ekonomicheskoi komissii: [Elektronnyi resurs]. URL: <https://eec.eaeunion.org/> (data obrashcheniya: 04.07.2025)
6. Ofitsial'nyi sait YuNKTAD: [Elektronnyi resurs]. URL: <https://unctad.org/> (data obrashcheniya: 01.07.2025)
7. Ofitsial'nyi sait Vsemirnoi torgovoi organizatsii: [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.wto.org/> (data obrashcheniya: 28.06.2025)

Информация об авторах:

Д. ДЫЙКАНБАЕВ — студент факультета международных экономических отношений

Information about the authors:

D. DYIKANBAEV — Student of the Faculty of International Economic Relations

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 343.97

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.019

СИТУАТИВНЫЙ ПОДХОД К ОБЕСПЕЧЕНИЮ КРИМИНОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Владимир Алексеевич Плешаков¹**¹ФГКУ «ВНИИ МВД России»**

Аннотация. В статье раскрывается сущность ситуативного подхода к обеспечению криминологической безопасности. Автор аргументирует необходимость интеграции системного и ситуационного подходов для повышения адаптивности систем профилактики преступлений. Рассматриваются возможности типологизации криминальных ситуаций, а также использование цифровых и визуальных инструментов мониторинга и прогнозирования угроз. Обосновывается роль локальных сообществ, правовой культуры и междисциплинарных подходов в формировании устойчивой модели безопасности.

Ключевые слова: криминологическая безопасность, ситуативный подход, преступность, типология ситуаций, правовая культура, прогнозирование угроз, профилактика, системный подход.

Для цитирования: Плешаков В. А. Ситуативный подход к обеспечению криминологической безопасности // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 167–174; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.019>

Original article

Economic and social development of regions

SITUATIONAL APPROACH TO CRIMINOLOGICAL SECURITY

Vladimir A. Pleshakov¹¹ Russian National Scientific Research Institute of the Ministry of Internal Affairs

Abstract. The article reveals the essence of the situational approach to ensuring criminological security. The author substantiates the need for integrating systemic and situational approaches to increase the adaptability of crime prevention systems. The potential for typologizing criminal situations is examined, as well as the use of digital and visual tools for threat monitoring and forecasting. The role of local communities, legal culture, and interdisciplinary approaches in shaping a sustainable security model is substantiated.

Keywords: criminological security, situational approach, crime, situation typology, legal culture, threat forecasting, prevention, systemic approach

For citation: Pleshakov V. A. Situational approach to criminological security // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 167–174 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.019>

© Плешаков В. А., 2025

Начиная с 1998 года, в науку криминологию начала внедряться новая частная теория криминологической безопасности. Автор этих строк в своей докторской диссертации [5], а в дальнейшем с профессором М. М. Бабаевым в совместных публикациях разработали основы теории криминологической безопасности и возможности ее исполь-

зования в системе мер обеспечения общественной безопасности.[6] Теория криминологической безопасности базируется на двух ее основных понятиях «криминологическая безопасность» и «обеспечение криминологической безопасности». Криминологическая безопасность — это объективное состояние защищенности жизненно важных и иных

существенных интересов личности, общества и государства от преступных посягательств и угроз таких посягательств, порождаемых различного рода криминогенными факторами (явлениями и процессами), а также осознание людьми такой своей защищенности. Обеспечение криминологической безопасности — это основанная на принципах комплексного программирования и планирования деятельность государства, общества в целом и их институтов, имеющая целью достижение такого уровня защищенности жизненно важных и иных существенных интересов личности, общества и государства, который соответствует основным критериям криминологической безопасности.[7]

Сущностью теории криминологической безопасности является акцентирование деятельности в борьбе с преступностью на защищенность личности, общества, государства от преступных посягательств при этом цель такой деятельности смещается с воздействия на преступность (снижение ее показателей и общественной опасности), а также связанные с ней личность преступника, порождающие и стимулирующие причины на обеспечение криминологической безопасности. То есть обеспечить такой уровень защищенности объектов преступного посягательства, который был бы для государства социально приемлемым. Когда государство, общество имеет необходимые ресурсы (материальные, законодательные, кадровые, организационные и т.п.), применение которых, с одной стороны, способно ограничивать преступность в рамках допустимого уровня для данного этапа развития государства, минимизировать последствия ее проявлений, а с другой, обеспечить необходимую защиту объектов возможных преступных посягательств, исключив или снизив возможности таких посягательств.

Перемещение центра предупредительного воздействия не означает снижения интенсивности общего и индивидуально профилактического воздействия на причины и условия преступности, на личность, склонную к совершению преступления. Нет, но в этом направлении уже много наработок и опыта работы всей системы профилактики, как общесоциальной, так и специальной. А вот обеспечением защиты (криминологической безопасности) от преступных посягательств начали заниматься совсем недавно, и практика такой работы далека от необходимого уровня.

В правовых документах уголовно-правового характера эта функция практически не отражается. Академик В. Н. Кудрявцев еще в 2003 году

указывал: «В действующем законодательстве РФ не содержится упоминаний ни о каких мерах безопасности, связанных с особенностями личности...» [4]. Правовой основой мер безопасности служит Федеральный закон от 28.12.2010 г. № 390 — ФЗ «О безопасности». В ст. 1 закона указывается, что «Настоящий Федеральный закон определяет основные принципы и содержание деятельности по обеспечению безопасности государства, общественной безопасности, экологической безопасности, безопасности личности, иных видов безопасности, предусмотренных законодательством Российской Федерации» [1]. Но в нем не дается определения понятия безопасность. В этом смысле, на мой взгляд, предыдущий аналогичный закон был более конкретен. В нем, в статье 1 давалось следующее определение «Безопасность — состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз.» [2]. Основываясь на этом определении, А. Ю. Епихин под мерами безопасности понимает «комплекс обстоятельств, обеспечивающих состояние защищенности объекта охраны от угроз нападения либо физического противоправного воздействия на него кого бы то ни было, направленный на отражение, оборону от имеющейся опасности или угрозу ее проявления» [3]. При этом «Меры безопасности дополняют перечень стратегий борьбы с преступностью и направлены не против конкретных лиц, а против неопределенного, неизвестного и, может быть, даже несуществующего противника. Это в полном смысле слова превентивные меры, имеющие своей целью защитить важный объект» [4].

Такая неопределенность угрозы криминального посягательства серьезно осложняет обеспечение защиты от него. Поскольку все подряд возможные объекты криминального покушения эффективно защитить невозможно (дорого, технически сложно и т.п.), да и, порой, не нужно, необходимо разработать методологию обеспечения криминологической безопасности. И такой методологией могут стать два подхода, системный и ситуационный.

Но сначала разберемся в сущности этих двух подходов, покажем, в чем их различие, с одной стороны, и сходство — с другой.

Согласно философскому пониманию, ситуация — это нечто более широкое, чем система: она охватывает как процессы зарождения и распада систем, так и состояние их функционирования. Ситуации представляют собой динамические образования, включающие элементы порядка и хаоса.

са, необходимости и случайности. Отсюда и идея ситуационной ниши — устойчивого положения личности в социальной структуре, и ситуационного ожидания — прогноза возможного развития событий [9].

Анализ взаимосвязи системы и ситуации достаточно подробно проводили философы в рамках нового течения в философии и управлении «Ситуационного подхода к познанию бытия». Они подчеркивали: «Таким образом, конец XX века и начало XXI века характеризуются особым положением в сфере познания, которое в целом для адекватного отражения действительности может быть выражено понятием «ситуация». Последняя имеет следующие главные отличительные признаки: динамичность сменяемых состояний, вероятностный характер качественных изменений, многофакторная детерминация, малая предсказуемость выдвижения доминирующего фактора. Отсюда важнейшие характеристики ситуационного понимания мира — мобильность, случайность, неопределенность, размытость границ, факторная равнозначность, поливариантность, плюралистичность» [10].

Вместе с тем была показана разница и определенная взаимосвязь ситуационного и системного подхода. «В определенном смысле ситуационность противостоит системности как выражению устойчивости, стабильности, структурированности, ясной дифференцированности, определенности, граничности, выделенной детерминированности. С другой стороны, системность может быть оценена как особое проявление ситуаций. В таком случае систему надо рассматривать как устойчивую, стабильную, определенную ситуацию» [10].

Таким образом, системный подход формирует структурную базу и повторяемость процессов, тогда как ситуационный обеспечивает оперативную адаптацию и манёвренность в условиях нестабильности и риска. Они не противопоставляются, а дополняют друг друга. В рамках современной криминологической политики необходимо формирование интегративной модели, в которой системная устойчивость сочетается с ситуационной чувствительностью, а меры обеспечения безопасности адаптируются под конкретные условия с опорой на стабильные институты.

Методология ситуативного анализа интегрирует данные о личностных склонностях и внешней среде, что критически важно для точной настройки механизмов криминологической защиты. В зависимости от соответствия внешней и внутренней

ситуаций можно говорить либо о гармоничной защите, либо о риске деструктивных сценариев.

Следует отметить, что преступность представляет собой не просто совокупность преступлений, а социокультурную среду, где зарождаются и реализуются криминогенные риски и тенденции. В этом смысле обеспечение криминологической безопасности требует междисциплинарного подхода, учитывающего данные социологии, психологии, права, политологии, а также технических наук. Превентивные меры должны быть ориентированы не только на нейтрализацию известных угроз, но и на предвосхищение новых, возникающих в результате социальных, экономических и технологических изменений.

В связи с этим предлагается дополнить классическую профилактическую деятельность системой мер по укреплению защищенности личности и общества на всех уровнях — от индивидуального до государственного. Эти меры включают архитектурно-планировочные решения, городскую среду, систему видеонаблюдения, освещенность улиц, доступность социальных услуг, правовую защищенность, а также образовательные и культурные программы. Особое внимание следует уделять уязвимым группам населения.

Практическое применение сочетания системного и ситуационного подходов уже находит отражение в различных сферах. Например, в деятельности правоохранительных органов системный подход проявляется через нормативное регулирование, единые стандарты реагирования, централизованную структуру подчинения и отчетности. Ситуационный же подход позволяет принимать решения с учётом конкретных обстоятельств — будь то особенности места происшествия, индивидуальные характеристики правонарушителя или пострадавшего, социальный фон района. Это особенно важно при работе участковых уполномоченных, патрульных служб, подразделений по делам несовершеннолетних.

Также этот подход находит отражение в сфере городской безопасности. Системные меры включают установку камер видеонаблюдения, освещения, контроль точек входа и выхода в общественные пространства. Однако только в сочетании с ситуационным анализом — мониторингом времени суток, концентрации людей, изменения криминогенной обстановки — такие системы становятся по-настоящему эффективными. На этом уровне важна гибкость в корректировке алгоритмов реагирования в зависимости от текущих условий.

Особенно это касается цифровой среды. В кибербезопасности системный подход включает регламенты доступа, стандарты шифрования, централизованное обновление программного обеспечения. Но одновременно требуется ситуационный подход — например, в случае выявления новой угрозы или атаки, реакция должна быть адаптированной, мгновенной и учитывать не только технологические, но и человеческие аспекты — уровень подготовки персонала, наличие стрессовых факторов, особенности поведения пользователей.

Таким образом, именно интеграция этих подходов позволяет повысить адаптивность системы безопасности к изменяющейся реальности и обеспечивает не только защиту, но и устойчивое развитие социума в условиях нарастающих вызовов.

Одним из перспективных направлений развития ситуационного подхода в криминологии является систематизация самих ситуаций совершения преступлений. Анализ и классификация криминальных ситуаций позволяет выделить повторяющиеся поведенческие, пространственно-временные и социальные паттерны, предшествующие преступлению. Такие данные могут быть собраны на основе анализа материалов уголовных дел, обобщения данных карточек первичного учета преступлений, записей камер видеонаблюдения, интервью с правонарушителями, а также полицейской статистики.

Систематизация преступных ситуаций возможна по следующим основаниям:

1. по типу преступления (имущественные, насильственные, коррупционные и т. д.);
2. по месту совершения (улицы, дома, транспорт, киберпространство и др.);
3. по времени суток и дням недели;
4. по характеристикам жертвы и преступника (возраст, пол, уровень социального риска);
5. по социальному контексту (алкогольное или наркотическое опьянение, конфликты, массовые мероприятия и т. д.).

Вместе с тем систематизация ситуаций возможна и внутри вышеперечисленных оснований, например, по способу совершения преступлений. Способ совершения преступлений отражает как внутренние мотивационные признаки преступника, его криминальные навыки и умения, так и ситуацию совершения преступления, то есть факторы, способствующие реализации преступного замысла, а также препятствующие этому, но преодоленные препятствия на пути совершения деяния.

В настоящее время в государственной отчетности о едином порядке учета преступлений [8] предусмотрено указывать при заполнении карточки формы № 1 на выявленное преступление способы совершения преступления, которые при определенном обобщении и анализе могли бы показать картину распространения тех или иных способов совершения преступлений. Но и здесь проявляется крайняя незаинтересованность в таком анализе. Для выяснения полной картины распространенности различных способов совершения преступлений, применительно к конкретным объектам, предметам посягательства, определенным территориям необходимо иметь достаточно обширный перечень способов преступных посягательств, который можно было бы определенным образом типологизировать. И такая типологизация способов совершения преступлений вроде бы проведена в справочнике № 12 «способ совершения преступлений», который используется при заполнении пункта 29 формы 1 (на выявленное преступление) и пункта 50 формы 2 (на лицо, совершившее преступление). Однако в этом справочнике приводится лишь 24 таких способа. Это, естественно не отражает реальной картины, поскольку таких способов значительно больше. В результате, ни о каком обобщении способов совершения преступлений на территориальном уровне, а тем более на уровне всей страны не может быть и речи. Мониторинг же ситуаций совершения преступлений, включающий в себя и способы совершения преступлений необходимо проводить на постоянной основе. Изучение ситуации совершения преступления позволит выявить те обстоятельства, которые нацелили преступника на данный объект преступного посягательства, способствовали реализации его мотивации. Это особенно важно применительно к тем преступлениям, в которых ситуация сыграла решающую роль. То есть когда это было не заранее подготовленное преступление, при котором самим преступником или преступниками создается необходимая ситуация либо предпринимаются меры по преодолению мешающих преступному посягательству факторов, а когда ситуация была провоцирующей либо способствующей по той или иной причине совершению преступления. Это обычно такие ситуационные преступления, как квартирные, карманные кражи, кражи со складов, магазинов, хулиганские проявления, грабежи, разбойные нападения и иные преступления на улицах и в иных общественных местах и т. п. И таких преступлений большинство. Знание таких ситуаций, обобщение

их наиболее характерных для определенного вида преступлений признаков позволит не только определенным образом их классифицировать, изучить ситуационные факторы, провоцирующие преступника, способствующие реализации его преступного замысла, но и, что главное, выработать меры ситуационного предупреждения. При этом такие меры направлены не на преступника, а в основном на защиту от преступного посягательства.

На основе таких типологий можно формировать алгоритмы оценки вероятности совершения преступлений в конкретной среде или обстановке. Эти данные могут быть использованы для принятия управленческих решений: изменения патрулирования, проектирования городской среды, выбора времени и места проведения профилактических мероприятий.

Кроме того, понимание типовых криминальных сценариев позволяет разрабатывать адаптивные образовательные и информационные кампании, формирующие у граждан осознание рисков и стратегии безопасного поведения. Таким образом, систематизация криминальных ситуаций — это не только теоретический инструмент, но и важный ресурс для практики предупреждения преступности.

Для большей наглядности и эффективности использования типологии криминальных ситуаций в профилактике преступлений целесообразно применять визуальные схемы и цифровые панели, отражающие наиболее часто встречающиеся сценарии. Например:

• **Визуальная карта «Криминальные зоны»** с привязкой ко времени суток и типам преступлений позволяет оперативно корректировать маршруты патрулей и профилактических мероприятий. Это отражает практическое применение геоинформационного анализа и рискологического подхода в криминологической деятельности. Такие карты, строящиеся на основе данных о зарегистрированных преступлениях, учитывают: время суток (например, рост уличных грабежей в вечерние часы), место (конкретные районы, улицы, объекты инфраструктуры), тип преступления (кражи, нападения, мошенничество и др.), способ совершения преступления (например, проникновение свободным доступом, путем отжатия двери, окна и т.п.). Назначение такой карты — не просто отразить криминогенную ситуацию постфактум, а использовать её как инструмент для: распределения сил полиции с максимальной эффективностью; оптимизации маршрутов патрулирования с учётом

времени повышенного риска; планирования точечных профилактических мер (например, освещение, видеонаблюдение, улучшение защиты объекта посягательства, просветительские акции). Такие инструменты позволяют перейти от реактивной модели («после преступления») к проактивной — предотвращению преступлений путём оперативной адаптации тактики. Это также связано с развитием предиктивной криминологии — направления, в котором цифровые технологии и анализ больших данных служат снижению уязвимости граждан и усилению криминологической безопасности.

• **Матрица «Жертва — Место — Контекст — Поведение»** помогает идентифицировать уязвимые сочетания и разрабатывать точечные меры воздействия. Матрица включает четыре взаимосвязанных элемента:

1. Жертва — характеристики потенциальной жертвы (возраст, пол, поведение, социальный статус).
2. Место — локализация возможного преступления (улица, подъезд, цифровая платформа, способ совершения преступления и т.д.).
3. Контекст — внешние условия (время суток, массовое мероприятие, отсутствие наблюдения).
4. Поведение — действия самой жертвы или окружающих (например, демонстрация ценных вещей, употребление алкоголя, изоляция).

Пример применения: Если в определённом районе регулярно происходят кражи у людей, возвращающихся поздно вечером по слабоосвещённой улице после посещения баров, — это сочетание уязвимой жертвы, рискованного места, временного контекста и поведенческого шаблона. Анализируя такие повторяющиеся комбинации, правоохранители могут заранее усиливать патрулирование, устанавливать камеры, запускать просветительские кампании и пр.

Такой подход помогает переходить от общей статистики к адресной профилактике, что особенно важно в контексте ситуационной криминологической безопасности и прогнозирования рисков.

• **Диаграммы повторяемости и сезонности преступлений**, построенные на основе классифицированных ситуаций, дают возможность заблаговременно усиливать контроль в определённые периоды или на определённых территориях.

Такая диаграмма отражает аналитический подход к управлению криминальными рисками на основе временных закономерностей. В криминологии под *повторяемостью* понимается частота совершения определённых типов преступлений

в одних и тех же условиях, а *сезонность* — это цикличность преступности, связанная с временами года, праздниками, каникулами, экономическими циклами и т.п. Классифицированные ситуации — это случаи, сгруппированные по параметрам: тип преступления, место, время, способ совершения, поведение жертвы и т.п. Например, рост краж из автомобилей зимой в тёмное время суток. Такие диаграммы позволяют: выявить *периоды повышенного риска* (например, праздники, пятничные вечера, начало учебного года); *планировать усиление нарядов полиции* и патрулей заранее; *распределять ресурсы* (кадры, камеры наблюдения, профилактические кампании) с учётом пиковых нагрузок; минимизировать ущерб путём точечного профилактического воздействия. Например, если в течение трёх лет регистрируется рост уличных грабежей в ноябре возле ТЦ, это говорит о сезонности и требует усиления патрулей именно в этот период и в этих точках. Использование таких диаграмм делает профилактику преступности не только реактивной, но и стратегически обоснованной, повышая общую криминологическую безопасность.

Такие инструменты, интегрированные в работу правоохранительных органов, органов местного самоуправления, а также аналитических центров, формируют интеллектуальную среду профилактики, основанную не на догадках, а на доказательной базе.

Примером подобного инструмента может служить интерактивный ситуационный дэшборд (это как «панель управления безопасностью») на котором в реальном времени отображаются карты преступности, уровни уязвимости территорий, плотность населения, а также динамика социальных индикаторов (уровень безработицы, жалобы жителей, уровень освещённости улиц и др.). Такой дэшборд позволяет правоохранительным органам и муниципальным службам не только видеть общую картину, но и оперативно реагировать на локальные изменения.

Дополнительно может быть разработана модель «сценариев риска», где каждая классифицированная ситуация преступления сопровождается визуальной схемой — например, инфографикой с временной шкалой, ключевыми признаками, предикторами и рекомендациями по вмешательству. Благодаря этому правоохранители могут проходить тренировки на основе сценариев, а граждане — получать информацию о локальных угрозах с помощью цифровых платформ и мобильных оповещений.

Таким образом, интеграция цифровых моделей и аналитических инструментов в анализ криминальных рисков способствует переходу к культуре упреждающего реагирования, основанной на прогнозе и целевом управлении угрозами. В перспективе можно говорить о создании ситуационно-аналитических центров, объединяющих данные из различных источников и вырабатывающих превентивные рекомендации в режиме реального времени.

Важным направлением применения ситуационного подхода является разработка сценарных моделей возможных преступных угроз. Такие модели позволяют учитывать контекст возникновения угроз, индивидуальные и групповые поведенческие особенности, уровни социальной напряжённости, уязвимость инфраструктуры и другие параметры. В этом контексте перспективным является использование цифровых технологий и искусственного интеллекта для мониторинга и прогнозирования криминологических ситуаций.

Следует отметить, что применение ситуационного подхода не исключает, а напротив — усиливает значение превентивной функции права.

В данной модели нормы права функционируют как инструменты создания стабильной среды, формирующей у индивидов ощущение защищённости и уверенности в справедливом реагировании государства. Такое понимание безопасности требует от правоприменителя высокой чувствительности к конкретному контексту — социальной, экономической и психологической ситуации.

Ситуативный подход также предполагает усиление роли локальных сообществ в обеспечении безопасности. Исследования показывают, что наиболее устойчивая защита формируется не только сверху, но и «снизу» — за счёт активности граждан, вовлечённости местных организаций, культуры взаимодействия. Это требует соответствующей политики децентрализации полномочий, поддержки гражданских инициатив, а также развития системы доверия между обществом и правоохранительными структурами. Немаловажным является аспект правовой культуры. Создание среды, поддерживающей правовое сознание, уважение к нормам и институциональное доверие, является краеугольным элементом устойчивой модели общественной безопасности. В этом контексте образовательные и просветительские программы играют стратегическую роль, формируя у населения навыки оценки рисков и взаимодействия с системой безопасности.

В качестве вывода можно утверждать, что ситуативный анализ, опирающийся на динамичность и сложность реальных обстоятельств, эффективно дополняет системный подход и усиливает качество механизмов профилактики правонарушений. Его внедрение требует переосмысления существующих методик, нормативных основ и организационных решений, а также развития научных исследований, ориентированных на практическое применение результатов.

Развитие теории криминологической безопасности, в том числе её ситуативного компонента, должно стать одним из приоритетов современной криминологической науки и государственной политики в сфере правопорядка. Лишь комплексный, междисциплинарный и контекстуально-чувствительный подход способен обеспечить тот уровень защищённости, который соответствует вызовам XXI века.

Список источников

1. Закон РФ от 28.12.2010 г. № 390 — ФЗ «О безопасности». Ст. 1
2. Закон РФ от 05.03.92 N 2446-I «О безопасности». Ст. 1
3. *Епихин А. Ю.* Обеспечение безопасности личности в системе воздействия на преступность // Реагирование на преступность. М. 2002. С. 129.
4. *Кудрявцев В. Н.* Стратегии борьбы с преступностью. -М.: Юрист2003. С. 305, 320.
5. *Плешаков В. А.* Криминологическая безопасность и ее обеспечение в сфере взаимодействия организованной преступности и преступности несовершеннолетних. дис. д-ра. юрид. наук — М.: Академия управления МВД России. 1998.
6. *Плешаков В. А.* Монография. Криминологическая безопасность и ее обеспечение в сфере взаимодействия организованной преступности и преступности несовершеннолетних. — М.: Академия управления МВД России. 1998.
7. *Плешаков В. А.* Монография. Криминологическая безопасность и ее обеспечение в сфере взаимодействия организованной преступности и преступности несовершеннолетних. — М.: Академия управления МВД России. 1998. С. 12–13.
8. *Бабаяев М. М., Плешаков В. А.* Теоретические и прикладные проблемы обеспечения криминологической безопасности // Уголовная политика и проблемы безопасности государства. Труды Академии. — М.: Академия управления МВД России 1998. С. 24–41.
9. Приказ Генеральной прокуратуры Российской Федерации, Министерства внутренних дел Российской Федерации от 29 декабря 2005 г. N 39/1070/1021/253/780/353/399 г. Москва «О едином учете преступлений»
10. *Сабирзянов А. М.* Ситуационная картина мира. (сайт: azat.sabirzyanov@yandex.ru)
11. *Солодухо Н. М.* Манифест ситуационного движения // Вестник Татарского отделения экологической академии. 2003. № 3 С. 2, 3.

References

1. Law of the Russian Federation of 28.12.2010 No. 390-FZ "On Safety." Article 1
2. Law of the Russian Federation of 05.03.92 N 2446-I "On Safety." Article 1
3. *Epikhin A. Yu.* Ensuring personal security in the system of influencing crime // Response to crime. M. 2002. S.129.
4. *Kudryavtsev V. N.* Crime fighting strategies. -M.: Jurists2003. P. 305, 320.
5. *Pleshakov V. A.* Criminological security and its provision in the sphere of mutual influence of organized crime and juvenile delinquency. Diss. Doc. Yur. Sciences M.: Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 1998.
6. *Pleshakov V. A.* Monograph. Criminological security and its provision in the sphere of interaction between organized crime and juvenile crime. M.: Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 1998.
7. *M. M. Babaev, V. A. Pleshakov* Theoretical and applied problems of ensuring criminological security // Criminal policy and state security problems. Proceedings of the Academy. M.: Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia 1998. and others.
8. *Pleshakov V. A.* Monograph. Criminological security and its provision in the sphere of interaction between organized crime and juvenile crime. M.: Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 1998. S. 12–13. *M. M. Babaev, V. A. Pleshakov* Theoretical and applied problems of ensuring criminological

- security. //Criminal policy and state security problems. Proceedings of the Academy. M.: Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia 1998. S. 24–41.
9. Order of the Prosecutor General's Office of the Russian Federation, Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation of December 29, 2005 No. 39/1070/1021/ 253/780/353/399 Moscow "On Unified Accounting of Crimes"
10. *Sabirzyanov A. M.* Situational picture of the world. (сайт: azat.sabirzyanov@yandex.ru)
11. *Solodukho N. M.* Manifesto of the situational movement. //Bulletin of the Tatar branch of the ecological academy. Kazan 2003. No. 3 S.2, 3.

Информация об авторах:

В. А. ПЛЕШАКОВ — доктор юридических наук, профессор, главный научный сотрудник НИЦ № 1

Information about the authors:

V. A. PLESHAKOV — Chief Research Scientist of the Federal Government Agency, Doctor in Law, Professor

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

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

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 314.17

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.020

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ НИЗКОЙ РОЖДАЕМОСТИ В РОССИИ

Фу Юаньюань¹¹Хэйлунцзянский университет, 809582016@qq.com

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу демографического кризиса в России как одного из ключевых вызовов для устойчивого социально-экономического развития страны. Целью исследования является выявление глубинных причин низкой рождаемости, оценка ее последствий для экономики и социальной сферы, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию государственной политики. Методологическую основу составили системный подход, методы сравнительного анализа и демографической статистики на основе данных Росстата и международных организаций. В ходе исследования установлено, что современный демографический спад обусловлен совокупностью факторов, включая экономическую нестабильность, высокую стоимость воспитания детей и трансформацию репродуктивных установок. Проанализированы ключевые негативные последствия: сокращение трудовых ресурсов, прогрессирующее старение населения и рост нагрузки на пенсионную и медицинскую системы. Научная новизна заключается в системном подходе к оценке эффективности российских мер поддержки, включая программу материнского капитала, в сопоставлении с успешным международным опытом (Швеция, Венгрия). В результате автор приходит к выводу, что для преодоления кризиса необходима долгосрочная, комплексная государственная стратегия, гармонично сочетающая финансовые стимулы с развитием социальной инфраструктуры и созданием благоприятной среды для семей.

Ключевые слова: демографический кризис, низкая рождаемость, демографическая политика, старение населения, экономические последствия, материнский капитал, рынок труда, международный опыт

Для цитирования: Юаньюань Ф., Социально-экономические причины и экономические последствия низкой рождаемости в России // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 175–181; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.020>

Original article

Economic and social development of regions SOCIO-ECONOMIC CAUSES AND ECONOMIC CONSEQUENCES OF LOW BIRTH RATES IN RUSSIA

Fu Yuanyuan¹¹Heilongjiang University, 809582016@qq.com

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the demographic crisis in Russia, one of the key challenges for the country's sustainable socio-economic development. The aim of the research is to identify the underlying causes of low birth rates, assess their consequences for the economy and the social sphere, and develop practical recommendations for improving state policy. The methodology is based on a systems approach, comparative analysis, and demographic statistics using data from Rosstat (the Russian Federal State Statistics Service) and international organizations. The study finds that the current demographic

decline is driven by a combination of factors, including economic instability, the high cost of raising children, and a transformation in reproductive attitudes. The key negative consequences are analyzed, including a shrinking workforce, progressive population aging, and an increased burden on the pension and healthcare systems. The scientific novelty of the study lies in its systematic approach to evaluating the effectiveness of Russian support measures, including the “maternal capital” program, and comparing them with successful international experiences (Sweden, Hungary). In conclusion, the author finds that overcoming the crisis requires a long-term, integrated state strategy that harmoniously combines financial incentives with the development of social infrastructure and the creation of a supportive environment for families.

Keywords: demographic crisis, low birth rate, demographic policy, population aging, economic consequences, maternal capital, labor market, international experience

For citation: Yuanyuan F., Socio-economic causes and economic consequences of low birth rates in Russia // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 175–181 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.020>

© Юаньюань Ф., 2025

Введение. Современная демографическая ситуация в Российской Федерации характеризуется комплексом негативных тенденций, ключевыми из которых являются устойчивое снижение численности населения, низкий уровень рождаемости и прогрессирующее старение населения. Данные процессы представляют собой серьезный вызов для стратегических целей устойчивого развития страны и требуют пристального научного и практического внимания.

В настоящей статье представлен подробный анализ социально-экономических факторов, детерминирующих низкую рождаемость, включая снижение реальных доходов населения, нестабильность на рынке труда, высокую стоимость содержания и воспитания детей, а также трансформацию репродуктивных установок, в особенности среди женщин. Рассматриваются макроэкономические и социальные последствия демографического кризиса: формирование дефицита рабочей силы, увеличение демографической нагрузки на занятое население, что создает дополнительное давление на пенсионную и медицинскую системы. В качестве возможных путей преодоления кризиса анализируются меры государственной политики, в том числе совершенствование программы материнского (семейного) капитала, стимулирование занятости, а также целесообразность заимствования успешного зарубежного опыта (на примере Швеции и Венгрии).

Актуальность исследования обусловлена остротой демографических проблем и необходимостью разработки комплексной, научно обоснованной стратегии по их преодолению. Исследование базируется на анализе широкого круга научных

работ в области демографии и экономики, где причины демографического спада в России активно изучаются с начала 1990-х годов.

Методологическую основу исследования составили сравнительный анализ, системный подход и методы демографической статистики. **Теоретической и эмпирической базой** послужили научные публикации по теме, официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстата) и международных организаций, а также нормативно-правовые акты, регулирующие демографическую политику в Российской Федерации.

1. Анализ современной демографической ситуации в России

Несмотря на некоторый рост численности населения в период с 2009 по 2018 год, общая долгосрочная тенденция к его снижению сохраняется. По состоянию на начало 2023 года, численность населения страны составила 146,4 млн. человек (табл. 1). Важно отметить, что в период с 2009 по 2022 год прирост населения был практически полностью обусловлен миграционным притоком. Исключение составили лишь 2013 и 2015 годы, когда в стране был зафиксирован небольшой естественный прирост за счет превышения рождаемости над смертностью [9].

Последние данные подтверждают усугубление негативных тенденций. Так, естественная убыль населения России (превышение числа умерших над числом родившихся) за 2023 год выросла на 20,4% по сравнению с предыдущим годом, достигнув 596,2 тыс. человек [12]. Согласно официальному демографическому прогнозу Росстата, к 1 января 2046 года численность населения России может сократиться до 138,77 млн. человек [13].

Численность населения России. Источник: Росстат

Годы	Население млн. человек
2014	144,0
2015	146,7
2016	147,2
2017	147,6
2018	147,8
2019	147,8
2020	147,9
2021	147,4
2022	147,0
2023*	146,4
2024 ^{1*}	146,1

Ключевые демографические проблемы для современной России не теряют своей актуальности. На протяжении многих лет уровень рождаемости остается значительно ниже уровня смертности, что ведет к стабильной естественной убыли и углублению процесса депопуляции. Демографический переход в фазу резкого снижения рождаемости и роста смертности начался в 1980–1990-х годах. С 2002 года наметилась тенденция к постепенному росту рождаемости, который достиг своего пика в 2014 году (почти 2 млн. новорожденных). Однако с 2016 года эта положительная динамика сменилась очередным спадом.

Статистика последних лет демонстрирует устойчивое снижение абсолютных и относительных показателей рождаемости: в 2018 г. число новорожденных составило 1,604 млн. человек (общий коэффициент рождаемости — 10,9%), в 2019 г. — сократилось до 1,481 млн. (10,1%), а в 2020 г. — до 1,436 млн. (9,8%). Показатель 2022 года стал одним из самых низких за новейшую историю, что вызывает серьезную обеспокоенность в экспертном сообществе [14].

2. Социально-экономические причины демографического кризиса

Глубина современного демографического кризиса в России обусловлена совокупностью факторов исторического, экономического и социального характера.

Распад Советского Союза и последующие радикальные рыночные реформы («шоковая терапия») спровоцировали глубокий социально-экономический кризис. Резкий спад промышленного производства (на 60–70%), гиперинфляция

и падение уровня жизни населения привели к формированию долгосрочного демографического спада. Именно в 1992 году естественный прирост населения впервые со времен Великой Отечественной войны сменился убылью, а смертность в 1,5 раза превысила рождаемость [10].

Российская экономика сохраняет высокую зависимость от энергетического сектора, что делает ее уязвимой к внешним шокам. Пандемия COVID-19 в 2019 году и последовавшие за ней экономические ограничения оказали негативное влияние на доходы бюджета и населения, а также привели к сокращению трудовой миграции. На этом фоне стагнация реальных доходов населения, которые в 2020 году оставались на уровне 2010 года, стала серьезным сдерживающим фактором для принятия решений о рождении детей [2].

Специальная военная операция, начатая в 2022 году, привела к новой волне эмиграции. По экспертным оценкам, с февраля 2022 года Россию покинули от 817 до 922 тыс. человек, значительная часть из которых — это молодые и образованные специалисты [8]. Данный отток населения представляет собой двойной вызов, усугубляя как дефицит кадров, так и демографический дисбаланс.

Важнейшим фактором является изменение социального статуса женщины. Рост уровня образования и стремление к профессиональной самореализации приводят к тому, что женщины откладывают рождение детей на более поздний срок или ограничиваются одним ребенком. Рациональный подход к планированию семьи усугубляется высоким уровнем расходов на воспитание детей

¹ * Примечание: без учета статистической информации по ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областям.

(жилье, образование, медицинское обслуживание), что в условиях экономической нестабильности снижает мотивацию к деторождению. Кроме того, сохраняются проблемы, связанные с совмещением карьеры и материнства, включая случаи трудовой дискриминации беременных женщин.

3. Экономические и социальные последствия депопуляции

Демографический кризис является не только социальной, но и серьезной экономической проблемой, угрожающей долгосрочному развитию и стабильности.

Длительный период низкой рождаемости привел к сокращению численности молодежи, выходящей на рынок труда, что формирует структурный дефицит рабочей силы. Как отмечает исполнительный директор компании RightForce Александра Пузанова, дефицит кадров остро ощущается в отраслях с массовым наймом: ритейле, производстве, логистике и строительстве [7]. Это ведет к росту издержек на рабочую силу и ограничивает производственный потенциал экономики, что в конечном счете негативно сказывается на темпах роста ВВП.

Сокращение доли трудоспособного населения при одновременном увеличении продолжительности жизни ведет к быстрому старению населения [15]. Если на начало 1990 года доля граждан в возрасте 55 лет и старше составляла 21,1%, то к 2024 году она достигла 30,0% [6]. Это создает колоссальную нагрузку на системы социального обеспечения. Растет давление на солидарную пенсионную систему, поскольку все меньшему числу работающих граждан приходится обеспечивать выплаты растущему числу пенсионеров. Одновременно увеличиваются государственные расходы на здравоохранение, так как пожилые люди нуждаются в более частом и дорогостоящем медицинском обслуживании [3].

4. Меры государственной демографической политики в РФ

В ответ на демографические вызовы российское правительство реализует комплекс мер, направленных на поддержку семей и стимулирование рождаемости.

Ключевым инструментом демографической политики является программа материнского капитала, запущенная в 2007 году (ФЗ № 256). Первоначально предназначенная для семей со вторым ребенком, с 2020 года программа была распространена и на первенцев. Средства капитала можно направить на улучшение жилищных условий (включая погашение ипотеки), образование детей,

накопительную пенсию матери и другие цели. Программа регулярно продлевается и индексируется; с 1 февраля 2024 года размер выплаты на первого ребенка составил 630,4 тыс. рублей, на второго — 833 тыс. рублей. Действие программы продлено до конца 2030 года.

В России сохраняется одна из самых продолжительных в мире систем отпусков по уходу за ребенком. Она включает оплачиваемый отпуск по беременности и родам и отпуск по уходу за ребенком до достижения им 3 лет (с частичной компенсацией заработка до 1,5 лет). Кроме того, в 2020–2024 гг. правительство выделило 11,1 млрд. рублей на программы бесплатного повышения квалификации для женщин, находящихся в декретном отпуске [11].

Помимо материнского капитала, действуют и другие меры: жилищные субсидии для молодых семей (до 35% от стоимости жилья), ежемесячные пособия на детей, льготы для многодетных семей. Важным направлением стала работа по созданию благоприятной детской среды: с 2020 года реализуется программа обеспечения всех учащихся начальных классов бесплатным горячим питанием, расширяется сеть дошкольных учреждений, создаются объекты для детского отдыха и спорта [4].

5. Международный опыт и рекомендации для демографической политики России

Демографический кризис не является уникальной российской проблемой. Изучение успешного международного опыта позволяет выработать более эффективные решения.

Швеция поддерживает один из самых высоких в ЕС коэффициентов рождаемости (1.7–1.9) благодаря политике, основанной на гендерном равенстве и развитой системе ухода за детьми. Родителям предоставляется 480 дней оплачиваемого отпуска, из которых 90 дней зарезервированы исключительно для отца, что поощряет его участие в воспитании [1]. Государственное субсидирование делает услуги детских садов доступными для подавляющего большинства семей.

Венгрия с 2010 по 2020 год добилась роста рождаемости с 1.25 до 1.6 благодаря агрессивной политике финансовых стимулов. Ключевые меры включают пожизненное освобождение от подоходного налога для матерей с четырьмя детьми, субсидии на покупку автомобилей и жилья, а также списание части ипотечного кредита при рождении детей [5].

На основе анализа и международного опыта можно сформулировать следующие рекомендации

для совершенствования демографической политики в России: **Развитие системы ухода за детьми:** Повышать доступность и качество яслей и детских садов, чтобы снизить нагрузку на семьи и позволить женщинам быстрее возвращаться на рынок труда. **Вовлечение отцов:** Внедрять механизмы, поощряющие участие мужчин в уходе за детьми, например, путем введения обязательной «отцовской» части отпуска по уходу за ребенком. **Гибкость «материнского капитала»:** Расширять возможности использования капитала, превращая его в многоцелевой инструмент поддержки семьи на разных этапах жизненного цикла. **Налоговые стимулы и жилищная поддержка:** Рассмотреть возможность введения дифференцированных налоговых льгот в зависимости от количества детей и расширить программы льготного ипотечного кредитования для семей. **Институциональная поддержка:** Укреплять комплексную поддержку

молодых семей, координируя усилия в сферах занятости, здравоохранения и образования.

Заключение

Демографический кризис в России представляет собой фундаментальный фактор, сдерживающий устойчивый экономический рост и социальное развитие. Его преодоление требует реализации комплексной, последовательной и долгосрочной государственной стратегии. Данная стратегия должна быть направлена не только на прямое стимулирование рождаемости, но и на создание благоприятной социально-экономической среды: повышение уровня и стабильности доходов населения, обеспечение доступности жилья, инвестиции в человеческий капитал и здравоохранение. Только при синергетическом подходе, объединяющем усилия государства, общества и семьи, Россия сможет переломить негативные демографические тенденции и обеспечить устойчивое будущее.

Список источников

1. Nordic Health □ Welfare Statistics. Daily cash benefits at childbirth and parental leave [Электронный ресурс]. URL: <https://nhwstat.org/welfare/families-and-children/daily-cash-benefits-childbirth-and-parental-leave> (дата обращения: 09 сентября 2024).
2. Wang Jia. An analysis of the effectiveness and bottlenecks in the implementation of the 'Mother Fund' in Russia/ Wang Jia// Russian Studies. — 2017. — Vol. 1 Issue. — Pp. 79–105.
3. Балашов, Ю. К. Демографические проблемы российской экономики // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: Сборник научных трудов. (Москва, 22–23 ноября 2023 г.). — Москва: Московский психолого-социальный университет, 2023. — С. 570–575.
4. Бородина А. Г., Лысоченко А. А. Анализ методики обеспечения жильем молодых семей Ростовской области в рамках государственной программы/А. Г. Бородина, А. А. Лысоченко // Вестник Академии знаний. — 2020. — № 3 (38). — С. 61.
5. Европейский союз: семейная политика, перспективы[Электронный ресурс]. URL: https://www.koppmariaintezet.hu/docs/books/EUROPEAN_UNION_FAMILY_POLICY_OUTLOOK_2024.pdf (дата обращения: 18 ноября 2024).
6. Минтруд России. Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/RU-Ministry-0-1970-src-1731681134.8124.docx> (дата обращения: 15 ноября 2024).
7. Московская газета. Кадровики сообщили о дефиците инженеров в России [Электронный ресурс]. URL: <https://mskgazeta.ru/obshchestvo/kadroviki-soobshili-o-deficite-inzhenerov-v-rossii-14180.html> (дата обращения: 20 ноября 2024).
8. Новые известия. The Economist: С 2022 года России покинуло рекордное количество людей за 100 лет [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/ZOe8KepibIV8xPRT> (дата обращения: 5 августа 2023).
9. Сергеева Н. М., Еськова Н. А., Скриплева Е. В., Перькова Е. Ю. Демографические проблемы России: социально-экономические факторы и направления улучшения ситуации / Н. М. Сергеева, Н. А. Еськова, Е. В. Скриплева, Е. Ю. Перькова // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2024. — № 3(48). — С. 68–73.
10. ТАСС. От Российской империи до современности. Как менялась численность населения страны [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/info/7088980> (дата обращения: 7 ноября 2019).
11. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Отпуска по беременности и родам [Электронный ресурс]. URL:

- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/dee45bc06a23ff585430585ef34c8124f5d89120/ysclid=lf17q77cj0885320107 (дата обращения: 30 декабря 2001).
12. Федеральная служба государственной статистики (РОССТАТ). Социально-экономическое положение России [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-11-2024.pdf> (дата обращения: 28 декабря 2024 г.).
 13. Федеральная служба государственной статистики. Росстат опубликовал демографический прогноз до 2046 года [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/220709> (дата обращения: 04 октября 2024).
 14. Шейхова, М. С. Демографический кризис в современной России / М. С. Шейхова, С. Г. Сафонова // Московский экономический журнал. — 2024. — Т. 9, № 4. — С. 609–625.
 15. Ягунова, Н. А. Демографический кризис в России и пути его преодоления // Шуйская сессия студентов, аспирантов, педагогов, молодых ученых: материалы XVII Международной научной конференции. (Москва-Иваново-Шуя, 07–08 ноября 2024 г.). — Москва-Иваново-Шуя: Ивановский государственный университет, 2024. — С. 281–284.
- ### References
- Nordic Health □ Welfare Statistics. Daily cash benefits at childbirth and parental leave [Электронный ресурс]. URL: <https://nhwstat.org/welfare/families-and-children/daily-cash-benefits-childbirth-and-parental-leave> (дата обращения: 09 сентября 2024).
 2. Wang Jia. An analysis of the effectiveness and bottlenecks in the implementation of the 'Mother Fund' in Russia/ Wang Jia// Russian Studies. — 2017. — Vol. 1 Issue. — Pp. 79–105.
 3. Balashov, Yu. K. Demographic problems of the Russian economy // Actual problems of modern Russia: psychology, pedagogy, economics, management and law: Collection of scientific papers. (Moscow, November 22–23, 2023). — Moscow: Moscow University of Psychology and Social Sciences, 2023. — P. 570–575.
 4. Borodina A. G., Lysochenko A. A. Analysis of the methodology for providing housing to young families in the Rostov region within the framework of the state program / A. G. Borodina, A. A. Lysochenko // Bulletin of the Academy of Knowledge. — 2020. — No. 3 (38). — P. 61.
 5. European Union: family policy, prospects [Electronic resource]. URL: https://www.koppmariaintezet.hu/docs/books/EUROPEAN_UNION_FAMILY_POLICY_OUTLOOK_2024.pdf (date of access: November 18, 2024).
 6. Ministry of Labor of Russia. Strategy of actions in the interests of senior citizens in the Russian Federation until 2030 [Electronic resource]. URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/RU-Ministry-0-1970-src-1731681134.8124.docx> (date of access: November 15, 2024).
 7. Moskovskaya Gazeta. Personnel officers reported a shortage of engineers in Russia [Electronic resource]. URL: <https://mskgazeta.ru/obshchestvo/kadroviki-soobshili-o-deficite-inzhenerov-v-rossii-14180.html> (date of access: November 20, 2024).
 8. Novye Izvestia. The Economist: Since 2022, a record number of people have left Russia in 100 years [Electronic resource]. URL: <https://dzen.ru/a/ZOe8KepibIV8xPRT> (date of access: August 5, 2023).
 9. Sergeeva N. M., Eskova N. A., Skripleva E. V., Perkova E. Yu. Demographic problems of Russia: socio-economic factors and directions for improving the situation / N. M. Sergeeva, N. A. Eskova, E. V. Skripleva, E. Yu. Perkova // Azimuth of scientific research: economics and management. — 2024. — No. 3(48). — P. 68–73.
 10. TASS. From the Russian Empire to the Present. How the Country's Population Changed [Electronic resource]. URL: <https://tass.ru/info/7088980> (accessed: November 7, 2019).
 11. Labor Code of the Russian Federation of December 30, 2001 N 197-FZ. Maternity Leave [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/dee45bc06a23ff585430585ef34c8124f5d89120/ysclid=lf17q77cj0885320107 (accessed: December 30, 2001).
 12. Federal State Statistics Service (ROSSTAT). Socioeconomic situation in Russia [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-11-2024.pdf> (accessed on December 28, 2024).
 13. Federal State Statistics Service. Rosstat published a demographic forecast until 2046 [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/220709> (accessed on October 4, 2024).

14. Sheykhova, M. S. Demographic crisis in modern Russia / M. S. Sheykhova, S. G. Safonova // Moscow Economic Journal. — 2024. — Vol. 9, No. 4. — P. 609–625.
15. Yagunova, N. A. The demographic crisis in Russia and ways to overcome it // Shuya session of students, graduate students, teachers, young scientists: materials of the XVII International scientific conference. (Moscow-Ivanovo-Shuya, November 7–8, 2024). — Moscow-Ivanovo-Shuya: Ivanovo State University, 2024. — P. 281–284.

Информация об авторах:

ФУ ЮАНЬЮАНЬ — магистр

Information about the authors:

FU YUANYUAN — Postgraduate Student

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 351.713

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.021

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ: КОМПАРАТИВИСТСКИЙ АНАЛИЗ

Магомед Мустафаевич Богатырев¹

¹Финансовый университет при Правительстве РФ

¹bogatyrev0204@mail.ru

Аннотация. Налоговые льготы являются важнейшим инструментом государственной поддержки бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности национальной экономики. Целью статьи является сравнительный правовой анализ механизмов налогового льготирования в Российской Федерации и зарубежных странах с акцентом на поддержку производственного сектора. Методологическую основу составляют теоретическое осмысление категорий налогового права, анализ действующего законодательства, а также обобщение зарубежной практики. Выявлены ключевые правовые модели и инструменты, применяемые в разных странах, включая налоговые каникулы, инвестиционные вычеты, амортизационные стимулы и пониженные ставки. Обоснована необходимость развития гибких, адресных и результат-ориентированных льгот, а также усиления правовых и институциональных механизмов контроля за их эффективностью. В заключение предложены рекомендации по совершенствованию российского законодательства в сфере налогового льготирования с учётом современных экономических условий и международного опыта.

Ключевые слова: налоговые льготы, правовое регулирование, налоговое стимулирование, производственный сектор, компаративистский анализ, налоговая политика, фискальные инструменты, государственная поддержка бизнеса

Для цитирования: Богатырев М. М. Правовое регулирование налоговых льгот в России и за рубежом: компаративистский анализ // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 182–188; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.021>

Original article

Accounting and taxation, analysis and audit LEGAL REGULATION OF TAX INCENTIVES IN RUSSIA AND ABROAD: A COMPARATIVE ANALYSIS

Magomed M. Bogatyrev¹

¹Financial University under the Government of the Russian Federation

¹bogatyrev0204@mail.ru

Abstract. Tax incentives are a key instrument of state support for business and a driver of national economic attractiveness for investors. The purpose of this article is to conduct a comparative legal analysis of tax incentive mechanisms in the Russian Federation and foreign countries, with a particular focus on supporting the manufacturing sector. The methodological basis of the study includes theoretical interpretation of tax law categories, analysis of current legislation, and synthesis of international practices. The study identifies key legal models and tools applied in various jurisdictions, including tax holidays, investment deductions, accelerated depreciation, and reduced tax rates. The article substantiates the need for the development of flexible, targeted, and results-oriented tax benefits, as well as the strengthening of legal and institutional

mechanisms for monitoring their effectiveness. Based on the analysis, the author proposes recommendations for improving Russian legislation in the field of tax incentives, taking into account current economic challenges and global experience.

Keywords: tax incentives, legal regulation, tax stimulation, manufacturing sector, comparative analysis, tax policy, fiscal instruments, state support for business

For citation: Bogatyrev M. M. Legal regulation of tax incentives in Russia and abroad: a comparative analysis // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 182–188 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.021>

© Богатырев М. М., 2025

Введение. Налоговые льготы выступают одним из ключевых инструментов государственной поддержки бизнеса, позволяя снизить фискальную нагрузку и стимулировать инвестиционную активность в приоритетных отраслях экономики. В современных условиях экономических санкций, реструктуризации глобальных цепочек поставок и стремления к технологическому суверенитету проблема эффективности и правового регулирования налоговых льгот приобретает особую актуальность. Налоговая политика становится не только механизмом пополнения бюджета, но и рычагом промышленной и территориальной трансформации, особенно в контексте перехода к стратегическому планированию в экономике [4, 5].

Российская модель налогового льготирования сформировалась как компромисс между фискальными интересами государства и необходимостью стимулирования предпринимательства в условиях посткризисной перестройки. В последние годы внимание законодателя сосредоточено на развитии особых экономических зон, преференциальных налоговых режимов и инвестиционных вычетов, что подтверждается исследованиями в области пространственного и отраслевого развития [3, 9]. Однако в научной и правоприменительной практике сохраняется дискуссия о целесообразности, адресности и эффективности предоставляемых льгот. Существенное значение имеет и контрольный аспект, поскольку именно в сфере налогового льготирования наиболее высоки риски злоупотреблений и нецелевого использования [11].

Правовой механизм регулирования налоговых преференций требует не только внутренней систематизации, но и сопоставления с зарубежными подходами. Анализ правовых моделей льгот в странах с разными экономико-правовыми традициями позволяет выявить институциональные факторы результативности и применимости налоговых сти-

мулов. В отечественной доктрине данное направление пока недостаточно проработано, несмотря на наличие фундаментальных трудов по вопросам налогового права и регулирования льготного налогообложения [12].

Цель статьи: сравнительно-правовой анализ регулирования налоговых льгот в России и зарубежных странах для выявления направлений развития налоговых льгот.

Задачи статьи:

- раскрыть теоретико-правовую сущность налоговых льгот как категории налогового права;
- охарактеризовать существующие подходы к правовому регулированию налоговых льгот в России;
- провести компаративистский анализ моделей льготного налогообложения в зарубежных странах;
- обозначить перспективные направления развития налоговых льгот в российской юрисдикции с учётом внешнеэкономических и институциональных вызовов.

Понятие, виды и функции налоговых льгот

Государственная поддержка организаций вариативна и предусматривает множество мер, среди которых особое место отводится налоговым льготам. Исследователи, оценивающие правовую природу налоговых льгот, отмечают, что «при помощи правовых инструментов в форме налоговых льгот создается специфический правовой режим наибольшего благоприятствования бизнес-деятельности (экономический субъект наделяется дополнительными возможностями, что имеет правовую регламентацию)» [7].

В рамках налоговой политики государств различают несколько видов налоговых льгот, каждая из которых направлена на снижение налоговой нагрузки и стимулирование инвестиционной и производственной активности. Среди основных видов налоговых льгот, используемых для поддержки

предприятий производственного сектора, выделяются следующие:

1. Освобождение от налогообложения (налоговые каникулы). Представляет собой полное освобождение налогоплательщика от уплаты определённого налога на установленный период. Такой механизм широко применяется в отношении новых производств, инновационных предприятий, малого и среднего бизнеса на стадии становления. В российской практике подобные меры закреплены, например, в отношении резидентов особых экономических зон (ОЭЗ) и территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР);

2. Снижение налоговой ставки. Предусматривает применение пониженных ставок по налогу на прибыль, налогу на имущество, земельному и другим налогам. Часто используется в региональной налоговой политике для привлечения инвесторов и стимулирования модернизации производственной инфраструктуры;

3. Налоговые вычеты. Позволяют уменьшить налоговую базу на величину произведённых затрат, связанных с деятельностью предприятия. Наиболее распространены инвестиционные вычеты, в частности по расходам на приобретение оборудования, внедрение энергоэффективных и цифровых технологий;

4. Амортизационные льготы (ускоренная амортизация). Предоставляют возможность ускоренного списания стоимости основных средств, что снижает налогооблагаемую прибыль в первые годы после капитальных вложений, что особенно важно для обновления производственного оборудования и технологического парка;

5. Освобождение от уплаты отдельных видов налогов и сборов. Распространяется на обязательные платежи, такие как экологические сборы, транспортный налог, пошлины на ввоз производственного оборудования. Часто применяется в рамках приоритетных отраслевых проектов или международных инвестиционных соглашений;

6. Отсрочка или рассрочка по уплате налогов. Является мерой временной поддержки, позволяющей субъекту производственной деятельности сохранить ликвидность и перенести налоговую нагрузку на более поздний период. Может предоставляться в связи с модернизацией производства или сложной экономической ситуацией;

7. Целевые налоговые кредиты. Представляют собой форму государственной поддержки, при которой налоговые органы предоставляют заём на сумму обязательств перед бюджетом с возмож-

ностью льготного погашения. Используются редко, но обладают высоким стимулирующим эффектом для стратегически значимых предприятий [10].

Чаще всего налоговые льготы предоставляются в форме изъятий, освобождений и вычетов (скидок). А по функциям налоговые льготы можно описать с точки зрения обеспечения доходности государственной казны; стимулирования экономической активности; перераспределение финансовых ресурсов между субъектами экономики; создания условий для развития среды деятельности экономических субъектов [13].

Важнейшая функция среди названных — стимулирование экономической активности, которая для производственного сектора означает законодательное утверждение и практическое применение налоговых льгот, позволяющих производственным предприятиям снижать налоговое бремя и получать иные выгоды, способствующие развитию их деятельности. Более того, через налоговые льготы государство способно ориентировать производственные предприятия на инновационную модернизацию [8] и на импортозамещение [6], важное для текущего курса национальной экономики. Однако для достижения таких эффектов налоговые льготы нуждаются в надлежащем нормативно-правовом обеспечении.

Регулирование налоговых льгот

В российском налоговом законодательстве налоговые льготы регулируются, прежде всего, Налоговым кодексом РФ [1]. Пункт 2 статьи 56 Налогового кодекса РФ наделяет субъекты налоговой политики различного уровня (федерального, регионального, муниципального) правами по введению налоговых льгот, при этом региональные и местные субъекты не могут дублировать федеральные налоговые льготы в своих нормативно-правовых актах и отменять федеральные налоговые льготы.

В плане уточнения налоговых льгот Налоговый кодекс РФ видится разрозненным: например, такой вид налоговой льготы, как инвестиционный налоговый кредит, регулируется статьей 66 Налогового кодекса РФ, тогда как изъятия, будучи иной формой налоговых льгот, регулируются статьей 381 Налогового кодекса РФ. Если налоговые льготы для физических лиц сосредоточены в рамках одной статьи в виде перечня (статья 407), то налоговые льготы для предприятий не систематизированы, что усложняет процесс их применения хозяйствующими субъектами. Отдельные положения, которые регулировали бы налоговые льготы для производственных предприятий, вовсе

отсутствуют в Налоговом кодексе РФ. Спорные вопросы в применении налоговых льгот уточняются в нормативных актах ФНС РФ, Минфина РФ и других органов власти, например, в Письме ФНС РФ от 24.05.2011 г. № СА-4-9/8250 «О доказывании необоснованной налоговой выгоды» [2].

Зарубежный опыт предоставления налоговых льгот бизнесу

Анализ зарубежной практики предоставления налоговых льгот показывает, что в большинстве развитых стран они рассматриваются не как исключение из общего налогового режима, а как стратегический инструмент долгосрочной экономической политики. Налоговые льготы интегрированы в индустриальные, научно-технические и региональные стратегии, что обеспечивает их системный характер и высокую результативность. При этом ключевыми принципами эффективного льготирования за рубежом выступают прозрачность условий, привязка к конкретным целям (например, инвестициям в НИОКР, модернизацию, экспорт), регулярная оценка эффективности и активное участие бизнеса в формировании налоговой политики. Такой подход контрастирует с российской практикой, где налоговые преференции зачастую реализуются точно, без чёткой оценки их воздействия на экономику в целом. Изучение зарубежного опыта позволяет выделить ряд решений, потенциально применимых в российском контексте.

Для совершенствования правового регулирования налоговых льгот в России может быть использован положительный зарубежный опыт:

1) В США налоговые льготы для предприятий производственного сектора главным образом направлены на их инновационное развитие. В частности, наиболее распространенным является налоговый кредит на НИОКР;

2) Крайне полезным для России может оказаться опыт Японии, в законодательстве которой предусмотрены налоговые льготы на импорт технологий (в России производственные компании часто импортируют технологии и технику);

3) В налоговом законодательстве Швеции для производственных предприятий предусмотрена льгота в 20% с суммы роста затрат производственных предприятий на исследования и разработки (используется концепция «приростных льгот»);

4) В законодательстве Франции предусмотрены положения о налоговых льготах под ключевые заказы — крупные проекты в деятельности производственных предприятий, существенно сни-

жающие налоговое бремя крупнейших налогоплательщиков для стимулирования их экономической активности;

5) Налоговое законодательство Австрии отличается наличием правовых норм, предусматривающих важность учета мнения самих бизнес-субъектов при разработке государственных программ налогового стимулирования бизнеса — значимость диалога с ними обеспечивает продуктивность налоговых льгот как мер поддержки, тогда как в российском законодательстве такие принципы введения налоговых льгот не закреплены;

6) Особый интерес для России может представлять налоговое законодательство федеративных государств, включая Германию и Канаду: названные государства характеризуются слаженной системой правовых норм, регулирующих федеральный и региональный уровни налоговых льгот.

Перспективные направления развития налоговых льгот для бизнеса в России в современных условиях

Современные экономические условия в России характеризуются высокой степенью неопределённости, обусловленной внешнеполитическим давлением, нарушением логистических цепочек, переходом к технологическому суверенитету и необходимостью ускоренной перестройки производственной базы. В таких условиях система налоговых льгот приобретает особую значимость как один из инструментов государственной поддержки бизнеса, особенно в производственном секторе. Однако действующая модель налоговых преференций в значительной степени унаследована из предшествующего периода и требует актуализации с учётом новых приоритетов.

В экспертной и законодательной среде активно обсуждаются перспективы модернизации системы налоговых льгот в сторону большей адресности, эффективности и ориентированности на конечный экономический результат. Среди ключевых направлений называются расширение поддержки импортозамещающих производств, стимулирование реинвестирования прибыли в модернизацию, внедрение зелёных и цифровых технологий, а также усиление координации фискальных и промышленно-инвестиционных мер [14]. Предполагается переход от количественного подхода к предоставлению льгот (по отраслевому или региональному признаку) к качественной оценке результативности льгот с применением KPI и показателей мультипликативного эффекта.

С учётом вышеизложенного, можно выделить следующие перспективные направления развития налоговых льгот в России:

— введение динамических налоговых льгот, зависящих от объёма вложений в основные средства, экспортной выручки или числа созданных рабочих мест;

— расширение инвестиционного налогового вычета на широкий круг промышленных предприятий, включая субъекты среднего бизнеса и кооперационные цепочки;

— внедрение налоговых льгот для внедрения отечественных цифровых решений и промышленного ПО, в рамках стратегии цифрового суверенитета;

— разработка механизма «экологического вычета», позволяющего компенсировать затраты на модернизацию производств в соответствии с принципами ESG и нацпроекта «Экология»;

— создание единой цифровой платформы для мониторинга эффективности налоговых преференций, обеспечивающей прозрачность и возможность корректировки мер в реальном времени;

— упрощение процедуры получения налоговых льгот, включая автоматизацию расчётов и предоставление льготы по принципу «по умолчанию» при выполнении установленных условий;

— Дифференциация налоговой нагрузки в зависимости от жизненного цикла предприятия, включая налоговые каникулы для новых производств и пониженную ставку для предприятий в фазе масштабирования.

Реализация обозначенных направлений позволит повысить эффективность фискальной поддержки бизнеса, стимулировать рост добавленной

стоимости в промышленности и обеспечит устойчивое развитие экономики в условиях санкционного давления и внутренней трансформации.

Заключение

Таким образом, налоговые льготы представляют собой важнейший инструмент государственной поддержки производственного сектора, способный оказывать как прямое (через снижение налоговой нагрузки), так и косвенное (через создание стимулов для инвестиций, инноваций и модернизации) влияние на развитие экономики. Эффективное правовое регулирование налоговых преференций требует соблюдения баланса между фискальными интересами государства и необходимостью стимулирования реального сектора. В современных условиях особую актуальность приобретают льготы, направленные на структурную трансформацию экономики, локализацию производств, цифровизацию и внедрение экологически чистых технологий. Наиболее перспективными мерами становятся гибкие, адаптивные механизмы, предполагающие адресность, прозрачность и тесную увязку с целями социально-экономического развития. Проведённый компаративистский анализ показывает, что многие зарубежные юрисдикции добились высоких результатов благодаря интеграции налоговых стимулов в долгосрочные индустриальные стратегии. В этой связи предложенные рекомендации (от внедрения динамических и экологических вычетов до цифровизации процедуры предоставления льгот) представляют собой не только шаг к совершенствованию фискальной политики, но и основу для формирования устойчивой модели налоговой поддержки промышленности в России.

Список источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 27.12.2018) // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3824; 2018. — № 53 (ч. I). — Ст. 8472.
2. Письмо ФНС РФ от 24 мая 2011 г. № СА-4-9/8250 «О доказывании необоснованной налоговой выгоды» // Официальные документы. Еженедельное приложение к газете «Учет, налоги, право». 07.06.2011. — № 22.
3. Евстафьева А. Х. Особые экономические зоны как драйвер развития пространственной и региональной экономики России: теория и организация: монография / А. Х. Евстафьева. — Казань: Изд-во Казанского гос. архитектурно-строительного ун-та, 2022. — 239 с.
4. Зуева М. С. Теоретические основы функционирования налоговой системы и ее категорий: монография / М. С. Зуева. — Уфа: УГАТУ, 2022. — 119 с.
5. Зулькарнай И. У. Дотации и налоги — инструменты государственного регулирования экономики: монография / И. У. Зулькарнай, Я. В. Трофимова. — Уфа: Принт+, 2023. — 245 с.
6. Колясникова Е. С. Налоговые льготы: понятие, порядок установления и применения // Моя профессиональная карьера. 2025. Т. 2. № 71. С. 172–181.

7. Михалева О. Л. Налоговые льготы как инструмент налоговой политики государства // Экономика и предпринимательство. 2023. № 4 (153). С. 227–230.
8. Полякова М. А., Федорова П. А. Налоговые льготы как инструмент налогового регулирования // В сборнике: Инновационные исследования в современном мире. Сборник статей международной научной конференции. Санкт-Петербург, 2023. С. 28–30.
9. Селюков М. В. Социальное государство и налоги: монография / М. В. Селюков. — Ростов-на-Дону: Мини Тайп, 2024. — 115 с.
10. Староверова О. В. Налоговые льготы как инструмент налогового регулирования в Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 6. № 6 (147). С. 89–96.
11. Сугарова И. В. Налоговый контроль в механизме формирования доходов бюджетной системы: монография / И. В. Сугарова, А. В. Ледовская. — Владикавказ: СОГУ им. К. Л. Хетагурова, 2023. — 114 с.
12. Федосимов Б. А. Правовое регулирование налогового льготирования в Российской Федерации: специальность 5.1.2 — Публично-правовые (государственно-правовые) науки: монография / Б. А. Федосимов. — Чебоксары: Среда, 2025. — 219 с.
13. Шевцова Т. П., Александрова Е. А. Совершенствование применения налоговых льгот в налоговом стимулировании // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 1459–1462.
14. Щербанюк С. Р., Сафронова Л. М. Зарубежный опыт применения налоговых режимов // Вектор экономики. 2024. № 5 (95).

References

1. The Tax Code of the Russian Federation (Part One) of July 31, 1998 No. 146-FZ (as amended on December 27, 2018) // Collected Legislation of the Russian Federation. — 1998. — No. 31. — Art. 3824; 2018. — No. 53 (Part I). — Art. 8472.
2. Letter of the Federal Tax Service of the Russian Federation of May 24, 2011 No. SA-4-9/8250 «On Proving an Unjustified Tax Benefit» // Official documents. Weekly supplement to the newspaper «Accounting, Taxes, Law». June 7, 2011. — No. 22.
3. Evstafieva A. Kh. Special economic zones as a driver of development of spatial and regional economy of Russia: theory and organization: monograph / A. H. Evstafieva. — Kazan: Publishing house of Kazan State University of Architecture and Civil Engineering, 2022. — 239 p.
4. Zueva M. S. Theoretical foundations of functioning of the tax system and its categories: monograph / M. S. Zueva. — Ufa: Ufa State Aviation Technical University, 2022. — 119 p.
5. Zulkarnay I. U. Subsidies and taxes — instruments of state regulation of the economy: monograph / I. U. Zulkarnay, Ya. V. Trofimova. — Ufa: Print +, 2023. — 245 p.
6. Kolyasnikova E. S. Tax benefits: concept, procedure for establishment and application // My professional career. 2025. Vol. 2. No. 71. Pp. 172–181.
7. Mikhaleva O. L. Tax incentives as an instrument of state tax policy // Economy and entrepreneurship. 2023. No. 4 (153). Pp. 227–230.
8. Polyakova M. A., Fedorova P. A. Tax incentives as an instrument of tax regulation // In the collection: Innovative research in the modern world. Collection of articles from the international scientific conference. St. Petersburg, 2023. Pp. 28–30.
9. Selyukov M. V. Social state and taxes: monograph / M. V. Selyukov. — Rostov-on-Don: Mini Type, 2024. — 115 p.
10. Staroverova O. V. Tax incentives as a tool of tax regulation in the Russian Federation // Economy and management: problems, solutions. 2024. Vol. 6. No. 6 (147). P. 89–96.
11. Sugarova I. V. Tax control in the mechanism of formation of budget system revenues: monograph / I. V. Sugarova, A. V. Ledovskaya. — Vladikavkaz: SOGU im. K. L. Khetagurov, 2023. — 114 p.
12. Fedosimov B. A. Legal regulation of tax incentives in the Russian Federation: specialty 5.1.2 — Public law (state law) sciences: monograph / B. A. Fedosimov. — Cheboksary: Sreda, 2025. — 219 p.
13. Shevtsova T. P., Aleksandrova E. A. Improving the application of tax incentives in tax incentives // Economy and Entrepreneurship. 2023. No. 1 (150). P. 1459–1462.

14. *Shcherbanyuk S. R., Safronova L. M.* Foreign experience in applying tax regimes // Vector of Economy. 2024. No. 5 (95).

Информация об авторах:

М. М. БОГАТЫРЕВ — студент

Information about the authors:

М. М. BOGATYREV — Student

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

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

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025;
принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025;
accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 005.95

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.022

КАДРОВЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ: СУЩНОСТЬ, РЕГУЛИРОВАНИЕ, ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ

Ибрагим Мохмадович Героев¹, Мустафа Мусаевич Эсмурзиев²

^{1,2}*Финансовый университет при Правительстве РФ*

¹*ibrgeroev18@mail.ru*

²*mustafaesmurzиеv@mail.ru*

Аннотация. Кадровый электронный документооборот (КЭДО) представляет собой систему автоматизированной обработки, подписания, хранения и управления документами, связанными с трудовыми отношениями в цифровой форме. В статье рассматриваются сущность и особенности КЭДО, нормативно-правовая база его регулирования, этапы внедрения в организациях, а также ключевые проблемы, возникающие на практике. Проведен анализ технических, организационных, правовых и финансовых барьеров перехода на КЭДО, предложены рекомендации по их преодолению. Отдельное внимание уделено требованиям информационной безопасности, защите персональных данных и необходимости интеграции с другими корпоративными информационными системами. Показано, что успешное внедрение КЭДО требует системного подхода, межфункционального взаимодействия и развития цифровой культуры персонала.

Ключевые слова: кадровый документооборот, цифровизация, электронная подпись, трудовые отношения, автоматизация, персональные данные, нормативное регулирование, HR-системы

Для цитирования: Героев И. М., Эсмурзиев М. М. Кадровый электронный документооборот: сущность, регулирование, проблемы внедрения // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 189–197; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.022>

Original article

Accounting and taxation, analysis and audit ELECTRONIC PERSONNEL DOCUMENT MANAGEMENT: ESSENCE, REGULATION, IMPLEMENTATION ISSUES

Ibrahim M. Geroev¹, Mustafa M. Esmurzиеv²

^{1,2}*Financial University under the Government of the Russian Federation*

¹*ibrgeroev18@mail.ru*

²*mustafaesmurzиеv@mail.ru*

Abstract. Electronic personnel document management (EPDM) is a system for the automated processing, signing, storage, and administration of documents related to labor relations in digital format. The article examines the essence and key features of EPDM, its legal framework, the stages of its implementation in organizations, and the main challenges faced in practice. The study analyzes the technical, organizational, legal, and financial barriers to EPDM adoption and provides recommendations for overcoming them. Particular attention is paid to information security requirements, personal data protection, and the need for integration with other corporate information systems. It is shown that the successful implementation of EPDM requires a systemic approach, cross-functional collaboration, and the development of digital literacy among personnel.

Keywords: personnel document management, digitalization, electronic signature, labor relations, automation, personal data, legal regulation, HR systems.

For citation: Geroev I. M., Esmurziev M. M. Electronic personnel document management: essence, regulation, implementation issues // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 189–197 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.022>

© Героев И. М., Эсмурзиев М. М., 2025

Введение. Современная практика показывает, что информационные технологии становятся неотъемлемой частью внутренней инфраструктуры предприятий и организаций, способствуют автоматизации ключевых бизнес-процессов, что особенно важно в сфере управления трудовыми ресурсами, где скорость, достоверность и юридическая значимость обработки документов напрямую влияют на устойчивость кадровой политики и соответствие требованиям законодательства. Автоматизация документооборота, в том числе кадрового, стала ответом на вызовы цифровой трансформации. Внедрение кадрового электронного документооборота (КЭДО) позволяет отказаться от рутинных бумажных процессов, ускорить обработку документов, обеспечить юридическую прозрачность и повысить уровень взаимодействия между отделами и сотрудниками. Тем не менее, несмотря на широкий спектр технических возможностей, внедрение КЭДО по-прежнему сопровождается целым рядом проблем от технологических ограничений до организационного сопротивления.

Переход от традиционного бумажного кадрового делопроизводства к электронному формату изучается в работах Гришко В. С. [9], Воробьевой О. Б. [7], Шестаковой Е. В. [13]. Авторы анализируют нормативные и организационные предпосылки внедрения электронных кадровых документов (ЭКД), подчёркивая их преимущества, такие как оперативность, прозрачность и снижение рисков ошибок. Обоснование необходимости внедрения КЭДО и его значение в обеспечении цифровой зрелости HR-служб содержится в трудах Ахмадуллиной К. И. [5], Бобылевой М. П. [6], Галимовой А. Ш. [8]. Названные авторы изучают переход от бумажного к электронному управленческому документообороту, рассматривают технические и функциональные требования к информационным системам КЭДО, выделяют преимущества цифровизации документооборота в системе управления персоналом, включая рост эффективности и снижение бумажной нагрузки.

Цель статьи: выявить направления по внедрению системы кадрового электронного документооборота в деятельность современных организаций.

Задачи исследования:

1. Проанализировать особенности и юридическую значимость кадрового электронного документооборота;
2. Изучить процесс перехода на КЭДО и выявить подходы и методы его внедрения в организациях;
3. Выявить проблемы, возникающие при внедрении КЭДО, и предложить практические рекомендации по их преодолению.

Сущность и особенности кадрового электронного документооборота

На современном этапе развития цифровых технологий стремительное распространение получает автоматизация внутренних процессов организаций, включая документооборот в сфере управления персоналом. Кадровое делопроизводство, традиционно опирающееся на бумажные носители, в условиях цифровизации переходит в электронный формат.

Кадровый электронный документооборот (КЭДО) определяется как: «совокупность процессов создания, подписания, передачи, хранения и учета кадровых документов с использованием электронных средств и технологий, обеспечивающих юридическую значимость таких документов» [11].

Сущность кадрового электронного документооборота заключается в переходе от традиционной бумажной фиксации кадровых решений к их цифровому представлению при условии соблюдения правовых норм, требований к информационной безопасности и гарантии юридической силы электронных документов. Спецификой КЭДО является ориентация на работу с персональными данными, необходимость соблюдения трудового законодательства и обеспечение защищенного доступа для как работодателя, так и работника. В отличие от общего электронного делопроизводства, КЭДО тесно связано с соблюдением прав работника, включая возможность выбора формы взаимодействия (бумажной или электронной), а также с обязанностью работодателя обеспечить как удобство, так и безопасность этого взаимодействия.

Одним из ключевых условий функционирования кадрового электронного документооборота является юридическая значимость создаваемых и используемых в его рамках документов. Следовательно, электронные кадровые документы должны обладать той же доказательной и правовой силой, что и их бумажные аналоги. Для этого необходимо выполнение ряда требований, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, прежде всего в части идентификации участников документооборота, неизменности содержания документа и возможности подтверждения факта его подписания.

Кадровый электронный документооборот охватывает разнообразные виды документов, возникающих в ходе регулирования трудовых отношений между работником и работодателем. В их числе: трудовые договоры, приказы (о приеме, переводе, увольнении), дополнительные соглашения, заявления, уведомления, справки, акты, объяснительные и служебные записки, командировочные документы, графики отпусков и иные документы, предусмотренные трудовым законодательством и локальными нормативными актами организации [10]. Для каждого вида документа в системе КЭДО устанавливаются стандартизированные шаблоны, которые соответствуют действующим требованиям. Кроме того, каждый документ в системе проходит регистрацию и получает уникальный идентификатор, что обеспечивает его отслеживаемость и юридическую фиксацию в рамках трудовых отношений [14].

Для отдельных категорий документов предусмотрены особые условия хранения, подписания и сроков действия. Например, трудовой договор должен быть подписан с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи обеих сторон и храниться не менее 50 лет в соответствии с архивными требованиями. Документы, касающиеся отпусков или командировок, могут подписываться более простой электронной подписью в рамках внутренней системы документооборота, если иное не установлено внутренним регламентом. Особенностью КЭДО является возможность автоматического напоминания о сроках действия временных документов (например, договоров срочного найма, соглашений о повышении квалификации), автоматической маршрутизации документов на согласование и уведомления участников процесса.

Таким образом, кадровый электронный документооборот представляет собой особую форму электронного делопроизводства, направленную на автоматизацию всех этапов работы с кадровыми

документами с соблюдением требований трудового законодательства и информационной безопасности. Электронный формат кадрового документооборота отличаются правовая значимость электронных документов, подтверждаемая использованием квалифицированной электронной подписи, тесная интеграция с системами управления персоналом, разнообразие видов документов с индивидуальными требованиями к оформлению и хранению, необходимость защиты персональных данных.

Нормативно-правовая база кадрового электронного документооборота

Автоматизация кадрового делопроизводства в организациях регулируется совокупностью нормативных правовых актов Российской Федерации, охватывающих трудовое законодательство, документы по архивному и документационному обеспечению, вопросы защиты персональных данных, а также цифровизацию государственных и корпоративных информационных систем. Ключевым документом является Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ. Он закрепляет базовые нормы по приёму, переводу, увольнению работников, ведению трудовых договоров, отпусков, табелей учёта рабочего времени и других кадровых документов. Особое значение в контексте цифровизации имеет статья 22 ТК РФ, устанавливающая обязанности работодателя по документальному оформлению трудовой деятельности, а также статья 66.1, введённая в рамках перехода к электронным трудовым книжкам. Эта статья регламентирует возможность ведения сведений о трудовой деятельности в электронном виде при согласии работника.

С переходом к электронным форматам существенную роль приобрёл Федеральный закон от 6 апреля 2011 года № 63-ФЗ «Об электронной подписи», который определяет правовой статус электронной подписи и условия её использования. В кадровом делопроизводстве электронная подпись применяется при подписании трудовых договоров, приказов, соглашений, отчётных форм, что позволяет отказаться от бумажных аналогов и обеспечить юридическую значимость документов в цифровой среде.

Нормативное регулирование электронного документооборота осуществляется на основе Федерального закона от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», который закрепляет принципы обработки информации в цифровом виде, включая документы, содержащие персональные данные работников. Особое внимание уделяется

соблюдению требований к защите информации в информационных системах кадрового учёта.

Одновременно действует Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных», в котором содержатся положения о правомерной обработке, хранении и защите персональных данных, в том числе в рамках автоматизированных кадровых систем. Работодатель обязан обеспечить соблюдение принципов минимизации, конфиденциальности и безопасности персональной информации, а автоматизация кадровых процессов требует обязательного внедрения средств контроля доступа, защиты от несанкционированного вмешательства и соблюдения сроков хранения данных.

Архивные аспекты урегулированы Федеральным законом от 22 октября 2004 года № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации», а также Правилами организации хранения, комплектования, учёта и использования документов Архивного фонда Российской Федерации и других архивных документов в организациях, утверждёнными приказом Минкультуры России от 31 марта 2015 года № 526. Названные нормативные акты предписывают организациям обеспечивать надлежащее хранение кадровых документов в электронном и/или бумажном виде, вести номенклатуру дел и соблюдать сроки хранения, в том числе в автоматизированных системах.

В рамках взаимодействия с государственными информационными системами в кадровой сфере используются положения Федерального закона от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». Он регулирует правила обмена данными с порталом «Госуслуги», с Пенсионным фондом Российской Федерации и другими ведомствами при подаче отчётности в электронном виде (например, СЗВ-ТД).

Также необходимо учитывать положения Гражданского кодекса Российской Федерации, в частности главы, касающиеся юридической силы электронных документов, сделок и хранения информации (например, статья 160 ГК РФ о форме сделок), что важно при заключении электронных договоров с работниками.

Кроме того, применяются локальные нормативные акты организаций, такие как положения о кадровом учёте, регламенты работы в HR-системах, инструкции по документообороту. Такие акты разрабатываются на основе вышеуказанных нормативных актов и адаптируются к особенностям конкретной

организации, её цифровой инфраструктуры и politik ИБ.

Таким образом, нормативно-правовая база автоматизации кадрового делопроизводства в России представлена широким спектром документов, регулирующих все аспекты — от трудовых прав и электронных подписей до защиты персональных данных и архивного хранения. Соблюдение этих норм является обязательным условием успешного внедрения цифровых HR-систем и легитимности электронного кадрового документооборота.

Организация процесса перехода на кадровый электронный документооборот в организации

Внедрение кадрового электронного документооборота (КЭДО) представляет собой не просто техническое обновление, а комплексную трансформацию внутренних процессов организации, что требует тщательной подготовки, выстраивания четкой архитектуры взаимодействия между участниками, адаптации нормативной базы, обучения персонала и технической настройки систем. Переход к КЭДО является многоэтапным мероприятием, затрагивающим как информационную инфраструктуру, так и культурные, регламентные и управленческие аспекты. Ошибки на стадии внедрения могут привести к сбоям в кадровом учете, юридическим рискам и сопротивлению персонала, поэтому необходима поэтапная и системно организованная реализация проекта.

Важной особенностью внедрения КЭДО является его влияние не только на кадровую службу, но и на другие функциональные и информационные подсистемы организации. Электронный документооборот в сфере управления персоналом пересекается с бухгалтерией (например, в части расчета заработной платы), юридическим отделом (по вопросам соответствия трудовому законодательству), IT-службой (обеспечение безопасности, доступа, хранения данных), а также с руководителями подразделений, принимающими участие в согласовании документов. Кроме того, успешное внедрение КЭДО требует согласования с уже действующими информационными системами — системами бухгалтерского учета, CRM, ERP и HRMS, что обуславливает необходимость интеграционного подхода и учета всей архитектуры корпоративных ИС [4].

В практике управления применяются разные подходы к внедрению КЭДО, отличающиеся по масштабу, целям и глубине трансформации [12]. Системный подход подходит для крупных организаций, стремящихся к полному переходу на КЭДО

в рамках общей цифровой стратегии. Процессный подход используется, если акцент делается на оптимизацию конкретных процедур — например, перевода сотрудников или оформления отпусков. Функциональный подход позволяет быстро запустить отдельные функции КЭДО (например, электронное подписание заявлений), а затем масштабировать проект. Поэтапная модель снижает риски внедрения, позволяя постепенно адаптировать сотрудников и корректировать систему. Централизованные модели внедрения эффективны при высоком уровне управляемости, тогда как децентрализованные оправданы при наличии автономных подразделений.

В целом, организация перехода на кадровый электронный документооборот представляет собой сложный и многоэтапный процесс, требующий системного подхода, межфункционального взаимодействия и нормативного обеспечения. Успешное внедрение КЭДО возможно лишь при условии комплексного планирования: от анализа текущих процессов и проектирования новой архитектуры до обучения персонала и сопровождения системы после запуска. Задействуются различные методы (организационного проектирования, регламентиро-

вания, функционального моделирования, управления рисками и адаптации пользователей). Поэтапная реализация позволяет минимизировать ошибки и обеспечить стабильную интеграцию КЭДО в информационную и управленческую среду организации.

Проблемы внедрения кадрового электронного документооборота в организациях и пути их решения

Несмотря на очевидные преимущества кадрового электронного документооборота, его внедрение в организациях на практике сопровождается рядом серьезных трудностей. Такие проблемы носят комплексный характер и затрагивают не только техническую, но и организационную, правовую, финансовую и психологическую стороны трансформации. Их своевременное выявление и системный анализ позволяют минимизировать риски при переходе к КЭДО, а также выработать эффективную стратегию адаптации процессов под цифровую среду. Ниже представлены основные группы проблем, систематизированные при подготовке выпускной квалификационной работы (таблица 1).

Таблица 1

Рекомендации по внедрению и развитию кадрового электронного документооборота

Группа проблем	Рекомендации по устранению
Организационно-управленческие	<ul style="list-style-type: none"> — Проведение системного обучения и инструктажей по работе в КЭДО для всех категорий персонала; — Внедрение поэтапной модели с пилотным запуском; — Назначение ответственного координатора проекта и создание рабочей группы внедрения; — Разработка единого внутреннего регламента перехода на КЭДО.
Правовые и нормативные	<ul style="list-style-type: none"> — Своевременное обновление локальных актов в соответствии с изменениями законодательства; — Привлечение юридических специалистов к разработке регламентов; — Применение КЭП для придания полной юридической силы документам; — Использование типовых решений и разъяснений Минтруда и Росархива.
Технические и инфраструктурные	<ul style="list-style-type: none"> — Аудит и модернизация ИТ-инфраструктуры (каналы связи, сервера, ПО); — Выбор совместимой системы КЭДО с возможностью интеграции через API; — Настройка автоматического резервного копирования и журналов действий; — Заключение договоров на техническую поддержку и сопровождение.
Финансово-экономические	<ul style="list-style-type: none"> — Построение экономического обоснования внедрения с расчетом окупаемости (ROI); — Использование модульного внедрения для распределения затрат; — Привлечение субсидий или программ цифровизации (при наличии); — Централизация техподдержки для снижения постоянных расходов.
Информационная безопасность и защита ПД	<ul style="list-style-type: none"> — Проведение аттестации ИС по требованиям 152-ФЗ; — Настройка ролевого доступа и двухфакторной аутентификации; — Назначение ответственного за защиту ПД; — Повышение осведомленности персонала о правилах обращения с персональными данными.

Преодоление организационно-управленческих барьеров требует выстраивания четкой стратегии внедрения КЭДО как управленческого проекта,

а не только ИТ-инициативы. Одним из первоочередных шагов должно стать назначение ответственного координатора и формирование проект-

ной группы с участием представителей кадровой службы, ИТ-отдела и юридического подразделения. Внедрение целесообразно реализовывать поэтапно: сначала на пилотном участке (например, в одном подразделении или для одного типа документов), затем — с масштабированием, что позволяет протестировать систему, выявить слабые места и сформировать устойчивую практику. Важную роль играет обучение персонала. Программа подготовки должна быть ориентирована на практическое освоение конкретных функций: создание, подписание, поиск, архивирование и восстановление кадровых документов. При этом обучение должно охватывать не только кадровиков, но и линейных руководителей, а также сотрудников, взаимодействующих с КЭДО. Дополнительно необходимо создать и утвердить внутренний регламент, содержащий четкие маршруты документооборота, сроки, порядок подписания и перечень обязательных операций — это снижает неопределенность и повышает дисциплину исполнения.

С точки зрения правового обеспечения, внедрение КЭДО требует регулярного мониторинга и адаптации к изменениям законодательства. Организация должна своевременно обновлять локальные нормативные акты (ЛНА) — положения о документообороте, регламенты обработки персональных данных, соглашения об электронном взаимодействии с сотрудниками. Особенно важно закрепить в трудовом договоре или дополнительном соглашении возможность ведения документооборота в электронном виде с использованием квалифицированной электронной подписи (КЭП). Для придания документам полной юридической силы необходимо обеспечить надежную инфраструктуру КЭП и точную настройку маршрутов подписания. Юридическое сопровождение также предполагает участие специалиста при разработке шаблонов документов, чтобы исключить формальные и содержательные нарушения. В качестве опоры рекомендуется использовать типовые формы и разъяснения, разработанные Минтрудом, Минцифры и Росархивом — они обеспечивают единообразие и устойчивость правоприменительной практики. Таким образом, правовая уверенность становится ключом к полноценному отказу от бумажных форм и построению прозрачного цифрового кадрового процесса.

Для обеспечения устойчивой и эффективной работы КЭДО крайне важно провести предварительный аудит текущего состояния ИТ-инфраструктуры организации, включая проверку наличия

и состояния серверов, рабочих станций, сетевых каналов, средств защиты информации и возможности масштабирования. В случае дефицита собственных ресурсов целесообразно рассмотреть облачные решения с сертифицированной защитой, которые позволяют избежать крупных вложений в оборудование и минимизировать технические риски. Одним из ключевых условий надежности КЭДО является налаженная интеграция с другими информационными системами организации — ERP, табельным учетом, бухгалтерией, системой доступа и т.д. Для этого при выборе платформы следует учитывать наличие открытых API, стандартизированных протоколов обмена и успешных кейсов сопряжения. Также необходимо внедрить систему автоматического резервного копирования, вести журналы событий и обеспечить техническую поддержку (либо внутреннюю, либо по договору с вендором), что не только снижает вероятность критических сбоев, но и позволяет оперативно реагировать на технические инциденты, не прерывая кадровых процессов.

Финансово-экономические барьеры требуют не столько сокращения расходов, сколько грамотного управления инвестициями в цифровую трансформацию. Организации следует начинать с построения экономического обоснования проекта внедрения КЭДО — с расчетом затрат, ожидаемой окупаемости (ROI), точек возврата инвестиций. Важным элементом является использование модульного внедрения: запуск отдельных функций (например, отпусков или ознакомления с приказами) позволяет распределить затраты по времени и оценить эффект на ограниченном участке, что особенно актуально для организаций с ограниченными бюджетами. Дополнительно следует рассмотреть возможности участия в государственных и корпоративных программах цифровизации, субсидий или использования отраслевых платформ. Уже после внедрения необходимо контролировать постоянные расходы на сопровождение системы — техническую поддержку, продление сертификатов, обновления ПО. Централизация этих функций, передача их на аутсорс или выбор вендора с включенными услугами поддержки позволяют снизить нагрузку на организацию и сделать эксплуатацию КЭДО предсказуемой с финансовой точки зрения.

Одной из важнейших задач в процессе внедрения КЭДО является обеспечение соответствия системы требованиям Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» и связанных с ним подзаконных актов. Для этого

необходимо провести аттестацию информационных систем, в которых обрабатываются персональные данные работников, на соответствие требованиям безопасности. Такая аттестация должна охватывать как технические параметры (наличие антивирусной защиты, шифрования, резервного копирования), так и организационные — порядок обработки, регламентацию доступа, порядок хранения данных. Не менее важно правильно настроить ролевую модель доступа: сотрудники должны иметь доступ только к тем документам и разделам КЭДО, которые необходимы для выполнения их должностных обязанностей. Для этого используется разграничение прав, двухфакторная аутентификация, логирование действий пользователей и регулярная проверка соответствия прав доступа актуальной оргструктуре.

Отдельное внимание должно быть уделено организации внутреннего контроля и информированности персонала. Практика показывает, что большая часть инцидентов, связанных с нарушением безопасности персональных данных, происходит не из-за технических сбоев, а по вине сотрудников, не осведомленных о правилах обращения с данными. В связи с этим необходимо назначить ответственного за защиту ПДн, разработать и внедрить внутренние регламенты по безопасности и регулярно проводить обучающие мероприятия для персонала. Также стоит обеспечить прозрачность процедур: каждый сотрудник должен понимать, какие его данные обрабатываются, где они хранятся, кто к ним имеет доступ и как осуществляется защита. Такая открытость формирует доверие к системе, снижает напряженность и помогает вовлечь работников в цифровизацию. В совокупности эти меры позволяют устранить юридические и технологические риски, укрепить цифровую устойчивость организации и обеспечить законность и надежность всего кадрового документооборота.

Основные выводы

Кадровый электронный документооборот представляет собой совокупность регламентированных процедур, направленных на оформление, подписание и хранение документов, связанных с трудовыми отношениями и управлением персона-

лом, в электронном виде. Юридическая значимость КЭДО обеспечивается за счет применения квалифицированной электронной подписи, соблюдения требований законодательства и использования защищенных ИТ-инфраструктур. Особое внимание в системе КЭДО уделяется интеграции с другими модулями HR- и ERP-систем, что позволяет сформировать единое цифровое пространство кадровых данных и процедур. Процессы КЭДО охватывают различные виды кадровых документов: от приказов и договоров до уведомлений, заявлений и актов. Организация кадрового электронного документооборота требует системного, многоуровневого подхода, охватывающего как технические, так и управленческие аспекты. Внедрение КЭДО затрагивает внутренние процессы, информационную архитектуру, распределение полномочий и нормативное обеспечение работы с электронными документами. Внедрение кадрового электронного документооборота сопровождается комплексом проблем, охватывающих организационно-управленческие, нормативно-правовые, технологические и кадровые аспекты. Отсутствие единых регламентов, слабая проработанность методических подходов и недостаточная осведомленность персонала нередко становятся препятствием на пути цифровой трансформации кадровой службы. Также немаловажную роль играют сложности с защитой персональных данных и ограниченные ресурсы на внедрение современных ИТ-решений. Решение выявленных проблем возможно за счет внедрения организационных, нормативных, ресурсных и технических мер. Среди ключевых рекомендаций — развитие цифровой культуры персонала, пересмотр внутренних регламентов, инвестиции в обучение и выбор платформ, адаптированных к масштабу и специфике организации. Кроме того, актуальной задачей остается обеспечение совместимости КЭДО с другими информационными системами, включая бухгалтерию, ERP и HR-аналитику. Только при комплексной настройке кадровый документооборот может не просто заменить бумажный, но и повысить управляемость, прозрачность и производительность HR-функции.

Список источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.12.2001 № 197-ФЗ // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 01.06.2025).
2. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи» // Консультант-Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/ (дата обращения: 01.06.2025).

3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // Консультант-Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 01.06.2025).
4. Агафонова Т. С. Преимущество электронного кадрового документооборота // В сб.: Документ в современном обществе: коммуникативные модели и технологии. Материалы XVI Всероссийской студенческой научно-практической конференции. Екатеринбург, 2023. С. 12–16.
5. Ахмадуллина К. И. Преимущества кадрового электронного документооборота в системе управления персоналом // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. № 4 (80). С. 302–306.
6. Бобылева М. П. Управленческий документооборот: от бумажного к электронному: вопросы теории и практики / М. П. Бобылева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТЕРМИКА.РУ, 2023. — 424 с.
7. Воробьева О. Б. Электронный кадровый документооборот // Бюджетный учет. 2024. № 3 (231). С. 35–39.
8. Галимова А. Ш. Бизнес-технологии в HR в условиях цифровой трансформации экономики: монография / А. Ш. Галимова. — Уфа: РИЦ УУНиТ, 2023. — 129 с.
9. Гришко В. С. Переход на ведение кадрового электронного документооборота // Вестник науки. 2024. Т. 1. № 11 (80). С. 99–107.
10. Плышевская Е. Н. Современные возможности и перспективы развития электронного документооборота в кадровом делопроизводстве // В сб.: Российская наука в современном мире. Сб. статей LXI международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 296–299.
11. Скавитин А. В., Скавитина А. А. Цифровизация кадрового документооборота // Кадровик. 2024. № 7. С. 67–69.
12. Суровцева Н. Г. Думая о будущем: концепция развития документационного обеспечения управления // Вестник ВНИИДАД. 2025. № 1. С. 46–48.
13. Шестакова Е. В. Кадровый электронный документооборот: особенности организации работы // Бюджетный учет. 2025. № 1 (241). С. 34–38.
14. Шигапова Л. С. Внедрение кадрового электронного документооборота и проблемы на пути реализации // Молодой ученый. 2023. № 1 (448). С. 106–108.

References

1. Labor Code of the Russian Federation (part one) of 30.12.2001 No. 197-FZ // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (date of access: 01.06.2025).
2. Federal Law of 06.04.2011 No. 63-FZ “On Electronic Signature” // Consultant Plus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/ (date of access: 01.06.2025).
3. Federal Law of 27.07.2006 No. 152-FZ “On Personal Data” // Consultant Plus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (date of access: 01.06.2025).
4. Agafonova TS Advantages of electronic personnel document management // In the collection: Document in modern society: communication models and technologies. Proceedings of the XVI All-Russian student scientific and practical conference. Ekaterinburg, 2023. Pp. 12–16.
5. Akhmadullina KI Advantages of personnel electronic document management in the personnel management system // Skif. Issues of student science. 2023. No. 4 (80). Pp. 302–306.
6. Bobyleva MP Management document flow: from paper to electronic: issues of theory and practice / MP Bobyleva. — 3rd ed., revised. and add. — M.: TERMIKA.RU, 2023. — 424 p.
7. Vorobyova O. B. Electronic HR document management // Budgetary accounting. 2024. No. 3 (231). P. 35–39.
8. Galimova A. Sh. Business technologies in HR in the context of digital transformation of the economy: monograph / A. Sh. Galimova. — Ufa: RIC UUNiT, 2023. — 129 p.
9. Grishko V. S. Transition to maintaining HR electronic document management // Bulletin of science. 2024. Vol. 1. No. 11 (80). P. 99–107.
10. Plyshevskaya E. N. Modern Possibilities and Prospects for the Development of Electronic Document Management in HR Administration // In the collection: Russian Science in the Modern World. Collection of Articles from the LXI International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2024. pp. 296–299.
11. Skavitin A. V., Skavitina A. A. Digitalization of HR Document Management // HR Officer. 2024. No. 7. pp. 67–69.
12. Surovtseva N. G. Thinking about the Future: the Concept of Developing Document Support for

Management // VNIIDAD Bulletin. 2025. No. 1. pp. 46–48. 13. Shestakova E. V. HR Electronic Document Management: Features of Work Organization // Budget Accounting. 2025. No. 1 (241). pp. 34–38.

14. Shigapova L. S. Implementation of personnel electronic document management and problems on the way to implementation // Young scientist. 2023. No. 1 (448). P. 106–108.

Информация об авторах:

И. М. ГЕРОЕВ — студент;

М. М. ЭСМУРЗИЕВ — студент

Information about the authors:

I. M. GEROEV — Student;

M. M. ESMURZIEV — Student

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

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

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ В РФ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**Альфия Муратовна Киреева-Каримова¹, Гузель Азатовна
Хазиахметова², Данил Олегович Трифонов³**

^{1,2,3} **Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия**

¹ **kireeva-karimova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3325-9962>**

² **guzel7011@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0849-7608>**

³ **cheef.trifonov@yandex.ru**

**Автор, ответственный за переписку: Альфия Муратовна
Киреева-Каримова, kireeva-karimova@mail.ru**

Аннотация. Импортозамещение, с недавнего времени, стало важным направлением в развитии российского сельскохозяйственного сектора в экономике России. В статье рассматривается влияние изменяющейся геополитической и экономической обстановки на развитие сельского хозяйства, основные достижения и проблемы реализации стратегии импортозамещения, обозначены существующие вызовы, такие как зависимость от импортных семян, техники и оборудования. Также представлены данные по объемам производства и импорта ключевых пищевых продуктов сельскохозяйственного сектора за 2019–2023 годы. Уделено внимание роли государства в создании условий для развития агропромышленного комплекса и реализации политики импортозамещения. Выявлены ключевые направления для дальнейшего совершенствования импортозамещения, такие как развитие отечественного производства, цифровую трансформацию отрасли и кадровое обеспечение.

Ключевые слова: импортозамещение, экономическая безопасность, сельское хозяйство, импорт, санкции.

Для цитирования: Киреева-Каримова А. М., Хазиахметова Г. А., Трифонов Д. О. Импортозамещение сельскохозяйственной продукции в РФ: проблемы и перспективы // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 198–208; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.023>

Original article

Problems of the agro-industrial complex IMPORT SUBSTITUTION OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN RUSSIA: PROBLEMS AND PROSPECTS

Alfiya M. Kireeva-Karimova¹, Guzel A. Khaziakhmetova², Danil O. Trifonov³

^{1, 2, 3} **Kazan Federal University, Kazan, Russia**

¹ **kireeva-karimova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3325-9962>**

² **guzel7011@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0849-7608>**

³ **cheef.trifonov@yandex.ru**

Corresponding author: Alfiya M. Kireeva-Karimova, kireeva-karimova@mail.ru

Abstract. Import substitution has recently become an important direction in the development of the Russian agricultural sector in the Russian economy. The article discusses the impact of the changing geopolitical and economic environment on the development of agriculture, the main achievements and problems of the import substitution strategy implementation, identifies the existing challenges, such as dependence on imported

seeds, machinery and equipment. Data on the production and import volumes of key food products of the agricultural sector for 2019–2023 are also presented. Attention is paid to the role of the state in creating conditions for the development of the agro-industrial complex and implementation of the import substitution policy. Key areas for further improvement of import substitution are identified, such as the development of domestic production, digital transformation of the industry and staffing.

Keywords: import substitution, economic security, agriculture, imports, sanctions

For citation: Kireeva-Karimova A. M., Khaziakhmetova G. A., Trifonov D. O. Import substitution of agricultural products in the Russian Federation: problems and prospects // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 198–208 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.023>

© Киреева-Каримова А. М., Хазиахметова Г. А., Трифонов Д. О., 2025

Введение. В последние годы тема импортозамещения сельскохозяйственной продукции в Российской Федерации приобрела особую актуальность в связи с **введением** санкций, изменением геополитической ситуации и необходимостью укрепления продовольственной безопасности страны. Импортозамещение сельскохозяйственной продукции становится стратегической задачей по снижению зависимости от импорта и развитию отечественного агропромышленного комплекса.

Роль государства в процессе импортозамещения сводится к формированию комплекса условий, способствующих развитию отечественного производства, поддержке внедрения прогрессивных технологических решений, созданию современной инфраструктуры, а также стимулированию внутреннего спроса на продукцию национального производства. При этом государственная политика должна быть ориентирована на всестороннее укрепление локальных производственных мощностей, повышение конкурентоспособности российских товаров и обеспечение высокого уровня качества и безопасности продовольственной продукции в стране.

В отечественной научной литературе существуют различные подходы к оценке роли государства в укреплении экономической безопасности. Так, согласно позиции Бухвальда Е., Гловацкой Н. и Лазуренко С., экономическая безопасность рассматривается как ключевая качественная характеристика экономической системы, выражающая способность государства поддерживать достойные условия жизни граждан, гарантировать поступательное развитие национального хозяйства посредством стабильного притока необходимых ресурсов и эффективно реализовывать стратегические интересы общества и государства¹.

Л. И. Абалкин подчеркивает, что экономическая безопасность обретает высшую ценность лишь тогда, когда она обеспечивает устойчивое развитие и стабильность во всех регионах страны².

Согласно точке зрения А. Д. Некипелова, государство выступает не только регулятором, но и активным участником экономических процессов, принимая на себя функции производителя и потребителя товаров, а также создавая стимулы для расширения внутреннего рынка за счет поддержки промышленности и укрепления крупных региональных хозяйствующих субъектов³.

Введение политики импортозамещения связано с необходимостью решения ряда задач, в том числе и экономических, которые возникают в условиях внутренних и внешних вызовов.

Теоретические основы импортозамещения связывают его с концепцией экономической безопасности государства (способностью поддерживать стабильное развитие и поступательное движение экономики). Импортозамещение в широком смысле — это процесс замещения потребностей в товарах и услугах за счет внутренних ресурсов на различных уровнях экономики. С учетом вызовов глобализации и членства в ВТО, когда усилился ввоз продуктов и произошло вытеснение отечественных производителей, импортозамещение рассматривается как необходимая мера для укрепления региональных аграрных кластеров и поддержания занятости в сёлах. Таким образом, теоретически импортозамещение сопряжено с задачами усиления внутреннего потенциала хозяйства, активного участия государства (как регулятора и инвестора) и созданием стимулов для развития аграрного производства.

Особого внимания заслуживает тенденция к ухудшению фискальной и социально-

¹ Бухвальд Е., Гловацкая Н., Лазуренко С. Макроаспекты экономической безопасности. Факторы, критерии и показатели // Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 25–34.

² Абалкин Л. И. Избранные труды: в 4-х т. Т. IV: В поисках новой стратегии / ВЭО России. М.: Экономика, 2000. С. 799

³ Некипелов А. Д. Точка зрения: 2-е изд. М.: Магистр, Инфра-М, 2012. С. 512

экономической ситуации в аграрных территориях, что сопровождается снижением доходов и ухудшением качества жизни сельского населения⁴. В совокупности указанные процессы формируют зависимость национальной экономики и отдельных регионов от внешних торговых связей, а также способствуют сокращению объемов производства в региональных промышленных кластерах по мере дальнейшего роста импорта.

Настоящее исследование опирается на массив статистических данных, характеризующих состояние сельскохозяйственного производства в Российской Федерации. В работе выявлены ключевые проблемные аспекты и определены перспективные направления развития аграрного сектора. На примере рассматриваемой отрасли дана содержательная оценка реализуемой стратегии импортозамещения, а также проведен аналитический разбор динамики показателей выпуска продукции и распространения импортозамещающих товаров в российской экономике.

Методы и методология исследования

В статье использован комплексный подход, сочетающий как количественные, так и качественные методы анализа. Основным методом является системный анализ, позволяющий комплексно рассмотреть влияние внешних факторов на развитие сельскохозяйственного сектора в условиях политики импортозамещения. В качестве оценки динамики производства и импортозамещения ключевых видов продукции в сельскохозяйственном секторе использован сравнительный статистический анализ, который основан по данным Росстата, Минсельхоза РФ и аналитических отчетов профильных ведомств за период 2019–2023 гг. В основе качественного анализа проведен контент-анализ нормативных документов и стратегий, регулирующих данную отрасль в РФ.

Обсуждение

В последние годы тема импортозамещения сельскохозяйственной продукции в России приобрела особую актуальность из-за внешнеполитических вызовов: ужесточения санкций со стороны ЕС и США (с 2014 г., с пиком в 2022 г.) и необходимости обеспечивать продовольственную безопасность. Импортозамещение становится стратегической задачей по снижению зависи-

мости от импорта и развитию отечественного АПК. Роль государства здесь ключевая — оно создает благоприятные условия: поддерживает локальных производителей, стимулирует внедрение технологий, финансирует модернизацию инфраструктуры и стимулирует внутренний спрос на российскую продукцию. Государственные программы направлены на укрепление собственных мощностей, повышение конкурентоспособности российских товаров и обеспечение их качества.

В связи с этим Правительством Российской Федерации было принято решение о разработке и внедрении целевых программ импортозамещения, ориентированных на формирование условий, способствующих активизации инвестиционной и производственной деятельности и обеспечению устойчивого роста национальной экономики.

Комплекс мер, направленных на поддержку процессов импортозамещения в агропромышленном комплексе Российской Федерации, закреплён в ряде программных и нормативно-правовых документов:

– Распоряжение Правительства РФ от 08.09.2022 N 2567-р Об утверждении Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года;⁵

– Распоряжение Правительства РФ от 4 июля 2023 г. N 1788-р Об утверждении Стратегии развития производства органической продукции в РФ до 2030 г.;⁶

– Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 25 сентября 2024 г. N 551 «Об утверждении приоритетных направлений замещения зарубежных отраслевых решений на российские аналоги, сформированных индустриальными центрами компетенций по замещению зарубежных отраслевых цифровых продуктов и решений, включая программно-аппаратные комплексы, в ключевых отраслях экономики»;⁷

– Федеральный закон от 29.12.2006 № 264-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О развитии сельского хозяйства» — Статья 8. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия⁸.

⁴ Макаров А. Н. Импортозамещение как инструмент индустриализации экономики региона: инновационный аспект (на примере Нижегородской области) // Инновации. 2011. № 5 (151). С. 90–92.

⁵ КонсультантПлюс — кроссплатформенная справочная правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_426435/

⁶ Гарант.Ру — информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/407397286/>

⁷ Гарант.Ру — информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/410447757/>

⁸ КонсультантПлюс — кроссплатформенная справочная правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64930/a66c32e54b86e3f8a3fc15ea12ee6e8bf1473463/

В Федеральном законе от 29 декабря 2006 г. № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства» закреплены основные направления государственной поддержки, реализация которых в долгосрочном горизонте ориентирована на снижение зависимости от импорта и расширение экспортных возможностей аграрного сектора. В качестве ключевых приоритетов данный нормативный акт предусматривает формирование устойчивых основ развития сельскохозяйственного производства, а также наращивание экспортного потенциала по тем видам продукции, для выпуска которых в России существуют благоприятные экономические предпосылки и соответствующие природно-климатические условия. Ежегодно определяются приоритеты господдержки: сельхозмашиностроение, оптико-электронные компоненты и ПО для АПК и др.

Государственная политика импортозамещения дополняется решением о квотировании: например, в 2024 г. введена квота на импорт семян из «недружественных» стран — 33,1 тыс. т⁹. Сами аграрии получают налоговые льготы и компенсации за лизинг техники, возмещение части затрат на сельхозхимию и т. д. Аналитические отчёты

Минсельхоза и Центра Агроаналитики фиксируют, что доля отечественной техники по госпрограмме с 2022 по 2023 г. даже сократилась (с 60% до 53% рынка) за счёт роста китайских поставок, что послужило сигналом к перекалибровке механизмов поддержки¹⁰.

Развитие сельскохозяйственного производства в Российской Федерации определяется как ведущими направлениями аграрной деятельности, так и возрастающим значением отраслей зерноводства, разведения крупного рогатого скота и молочного животноводства. Прежде всего, ключевую роль в формировании национальных продовольственных ресурсов играет производство зерновых культур, обладающее приоритетным значением для обеспечения продовольственной безопасности. По степени значимости за ним следует животноводство, которое, наряду с зерновыми хозяйствами, оказывает существенное влияние на удовлетворение потребностей населения в базовых продуктах питания.

В таблице 1 приведены показатели производства основных категорий пищевой продукции, ориентированной на импортозамещение.

Таблица 1

Производство основных видов импортозамещающих пищевых продуктов в РФ 2019–2023 гг., тыс. тонн

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в % к 2022
Мясо крупного рогатого скота (говядина и телятина) парное, остьившее или охлажденное, в том числе для детского питания	242	254	306	297	351	118,1
Свинина парная, остьившая или охлажденная, в том числе для детского питания	2496	2826	2915	3141	3330	106,0
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы	4847	4808	4870	5058	5065	100,1
Изделия колбасные, включая изделия колбасные для детского питания	2282	2355	2448	2411	2481	102,9
Рыба мороженая	2989	3034	3005	2791	3033	108,7
Овощи (кроме картофеля) и грибы замороженные	83,7	108	135	119	115	96,5
Фрукты, ягоды и орехи, свежие или предварительно подвергнутые тепловой обработке, замороженные	22,2	28,2	44,8	40,4	48,2	119,2
Молоко жидкое обработанное, включая молоко для детского питания	5378	5628	5684	5841	5781	99,0

Источник: Федеральная служба государственной статистики
РФ URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11188>

На основе данных объема производства основных видов продукции, представленные в таблице 1, можно сделать вывод о том, что объем

продукции преимущественно увеличивался ежегодно, в частности по сравнению с 2022 и 2023 годами. Так, например, показатель фрукты, ягоды

⁹ АгроИнвестор — отраслевой интернет-портал. Россия снизила закупки импортных семян почти на треть. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/41988-rossiya-snizila-zakupki-importnykh-semyan-pochti-na-tret/>

¹⁰ РОСНГ — Российская аграрная сеть. Росспецмаш: доля российской техники в 2023 году сократилась на 7%. URL: <https://rosng.ru/post/rosspetsmash-dolya-rossiyskoy-tehniki-v-2023-godu-sokratilas-na-7>

и орехи показали наивысший рост (19,2%), что может говорить о развитии данного направления в то время, как один из важнейших показателей, мясо и субпродукты пищевые домашней птицы, объем которого превышает все остальные, остался без роста (0,1%). Объем производства показателя овощи и грибы замороженные показали спад в сравнении 2022 и 2023 годами, объем снизился с 119 тыс. тонн до 115 тыс. тонн в 2022 г. и 2023 г. соответственно. Вместе с этим, показал спад один из важнейших показателей — производство молока жидкого обработанного, объем снизился с 5841 тыс. тонн до 5781 тыс. тонн в 2022 г. и 2023 г. соответственно. Остальные показатели, такие как: свинина парная, остывшая или охлажденная (6%), Изделия колбасные (2,9%), Рыба

мороженная (8,7%) показывают умеренный рост к году. В целом наблюдается увеличение объемов производства пищевых продуктов, ориентированных на импортозамещение, что свидетельствует о положительной динамике в данном сегменте. Вместе с тем выпуск основных и наиболее востребованных категорий продовольствия, таких как жидкое молоко и мясо птицы, либо сохранялся на прежнем уровне, либо демонстрировал незначительную тенденцию к снижению.

Результаты

Анализируя данные об объемах импорта аналогичных категорий товаров, представленных в таблице 2, представляется возможным осуществить оценку результативности проводимой политики импортозамещения в аграрном секторе экономики.

Таблица 2

Импорт сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, тыс. тонн

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	Отклонение 2022 г. и 2023 г., в %
Мясо крупного рогатого скота (говядина и телятина) парное, остывшее или охлажденное, в том числе для детского питания	63,6	61,9	45,6	36	40,2	+11,67
Свинина парная, остывшая или охлажденная, в том числе для детского питания	79,0	6,4	8,1	16	1,4	-91,25
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы	227,3	228,8	242,2	180	232	+28,89
Рыба мороженная	533,2	491,9	572,9	555,9	606	+9
Овощи (кроме картофеля) и грибы замороженные	2153,2	1865,4	2018,7	1500	1562	+4,13
Фрукты, ягоды и орехи, свежие или предварительно подвергнутые тепловой обработке, замороженные	5646,3	5639,8	5731,0	4900	5958	+21,6
Молоко жидкое обработанное, включая молоко для детского питания	1009,5	1052,0	974,5	876,9	877	+0,01

Источник: составлено на основе данных [3;11;18;20;21;24;25;26;27;28].

Анализ объема импорта основных пищевых продуктов показал, что по сравнению между 2022 г. и 2023 г. в основном увеличился, на это могло повлиять ряд причин, например, эпидемия птичьего гриппа в ряде регионов способствовала к росту цен, для их стабилизации правительство РФ приняло меры, включая временный импорт мяса по нулевой пошлине¹¹, необходимость импорта некоторых видов продуктов, которые не производятся в России, расширением географии импорта

из дружественных стран¹². Однако, как видно, существует тенденция к уменьшению импорта большинства импортозамещающих товаров.

Помимо этого, в структуре импорта заметно снижение доли продовольственных товаров, так в 2022 году она составила 15,3%¹³, тогда как в 2023 году была равна 12,3%¹⁴.

По итогам анализа, можно сказать, что, не смотря на все возникшие трудности, российское сельское хозяйство успешно справляется

¹¹ Группа компаний Грейнрус — агропромышленный холдинг. URL: <https://grainrus.com/novosti-kompanii/articles/itogi-importa-i-eksporta-selkhozproduktov-v-rf-za-2023-god/>
¹² Новостной портал МК.RU. URL: <https://www.mk.ru/economics/2025/01/13/vyyasnilos-na-skolko-vyros-import-ovoshhey-v-rossiyu-nazvany-prichiny.html?ysclid=m62hkvxk4930919129>
¹³ Федеральная служба государственной статистики РФ URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/vneshnyaya_torgovlya
¹⁴ Журнал Эксперт. URL: <https://expert.ru/news/profitsit-vneshney-torgovli-rf-v-2023-g-sokratilos-v-2-i-4-raza/>

с задачей по обеспечению населения необходимыми пищевыми продуктами и к достижению к производственной независимости, о чем может

свидетельствовать изменения в структуре импорта и наращивание собственного производства.

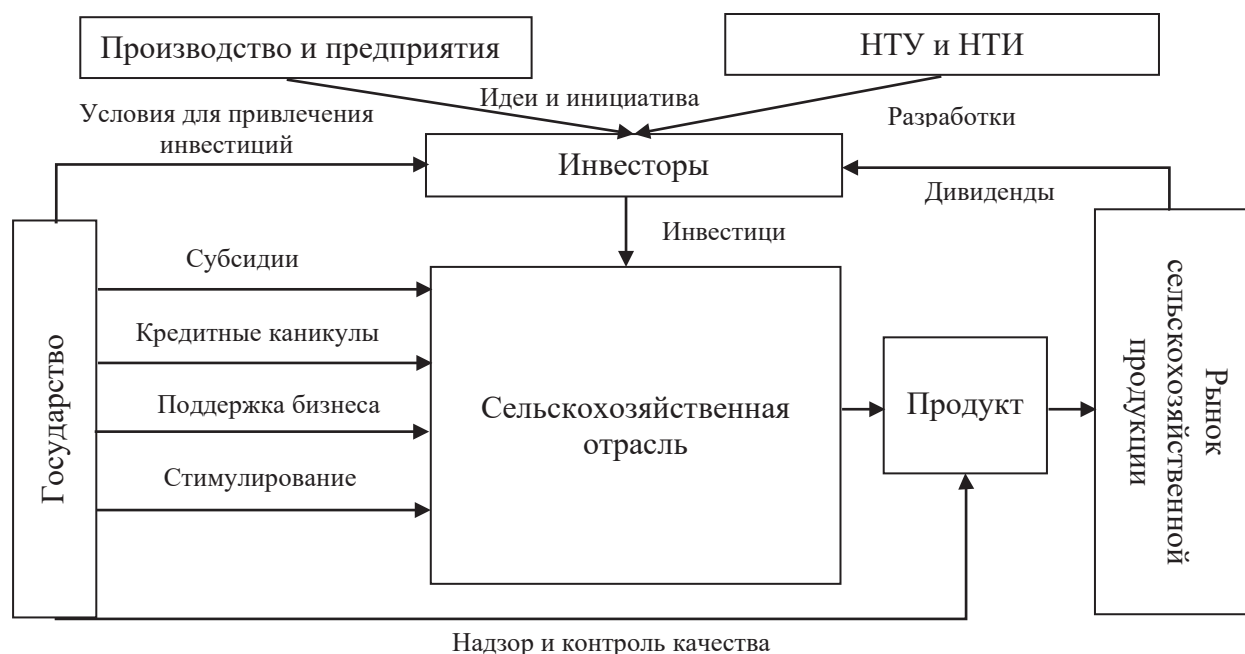


Рис. 1. Модель импортозамещения в сельском хозяйстве.

Источник: составлено автором

Модель импортозамещения, которая представлена выше на рисунке 1, направлена на создание резервов, позволяющие усовершенствовать сложившуюся ситуацию, в сельскохозяйственном секторе. Тем не менее, наряду с позитивной динамикой в области импортозамещения основных пищевых продуктов, политика импортозамещения имеет ряд проблем и негативных моментов.

В качестве существующих проблем можно выделить зависимость от импортных семян и агрохимикатов, значительная часть семенного материала продолжает импортироваться¹⁵, также кадровый дефицит и отсутствие навыков у фермеров работать в цифровой среде, неразвитость цифровой инфраструктуры¹⁶, сложности с локализацией высокотехнологичного оборудования, так как электроника и оборудование остается зависимым от импорта, особенно из Китая, что обозначает высокие затраты и длительность сроков реализации¹⁷. Ключевой проблемой все также остается зависимость от импорта сельскохозяйственной техники

и оборудования, так в 2023 году значительно вырос уровень импорта, что привело к снижению доли отечественных производителей, а именно с 60% в 2022 году, до 53% в 2023 году, причиной являлись более высокие темпы поставок над уровнем производства отечественной техники¹⁸. Особенно выделяется рост импорта из Китая, который составляет от 50% до 55% всего ввоза техники и оборудования в РФ¹⁹.

Значительная доля посевного материала (семян зерновых, масличных, картофеля) по-прежнему импортируется. К примеру, на начало 2023 г. закуплено около половины семян сахарной свёклы и кукурузы из-за рубежа. Однако в 2023 г. Минсельхоз зафиксировал существенное снижение ввоза семян (57,7 тыс. т против 87,9 тыс. т в 2022 г., –34%), благодаря развитию отечественной селекции и уходу иностранных компаний. Тем не менее и в 2024 г. часть семян (особенно подсолнечника, рапса) приходится импортировать, а введение квот (33,1 тыс. т на 2024 г.) свидетельствует о том,

¹⁵ Агроинвестор — деловой журнал. URL: <https://www.agroinvestor.ru/business-pages/40619-importozameshchenie-trendy-i-vyzovy-v-selskom-khozyaystve-v-2023-godu/>

¹⁶ Фонд Росконгресс. URL: <https://roscongress.org/materials/rossiyskiy-agrarnyy-sektor-problemy-i-perspektivy-razvitiya/>

¹⁷ Вельт — немецкая информационная ежедневная газета. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/plus252606606/Sanktionen-Autarkes-Russland-Wo-sich-die-wahre-Abhaengigkeit-vom-Westen-zeigt.html>

¹⁸ Поле.рф — площадка для аграриев. URL: <https://xn--e1alid.xn--p1ai/journal/publication/2946>

¹⁹ Агроинвестор — деловой журнал. URL: <https://www.agroinvestor.ru/tech/article/43012-s-zapada-na-vostok-importozameshchenie-selkhoztekhniki-2-0-v-polzu-importa/>

что полная «семенная» самостоятельность пока не достигнута²⁰. Аналогично, на рынке удобрений и средств защиты растений Россия всё ещё частично импортозависима, что создаёт риск для урожая при перебоях поставок.

Цифровые технологии в АПК развиваются, но пока не в полную силу. По оценкам специалистов, Россия очень зависима от зарубежных компонентов в агротехнике: по некоторым подсчётам, до 95% зарубежных датчиков и софта в цифровых системах импортные. Недостаточно инвестиции в отечественную ИТ-инфраструктуру для сельского хозяйства: нет единой агростатистики, слабая связь в удалённых хозяйствах, дефицит разработчиков узкоспециализированного ПО²¹. В результате фермеры не всегда имеют доступ к решениям «Сельское хозяйство 4.0» (дроны, роботизированные комбайны, AI-аналитика), что тормозит рост эффективности. К тому же низка компьютерная грамотность части сельхозпроизводителей.

Несмотря на трудности, импортозамещение в АПК имеет устойчивые перспективы. Первоначально необходимо усиление мер господдержки и инвестиций в критические области. Это включает увеличение финансирования госпрограммы для техники и животноводства, расширение льготных кредитов для сельхозпроизводителей, расширение субсидий по созданию современного семеноводства и агрокомплексов. Важна локализация технологий: господдержка научных центров по селекции и агротехнологиям, софинансирование заводов по производству сельхозтехники и прицепов (для снижения зависимости от импорта оборудования), стимулирование отечественных ИТ-компаний к разработке агротехрешений (как уже делается через Индустриальные центры компетенций).

Необходимо также продолжать развитие сельхозмашиностроения: привлечение частных инвестиций, импортозамещение запчастей, локализация электронных компонентов. Например, переводы государственных закупок техники на отечественные аналоги, даже если они дороже на 10–15%, могут быть компенсированы программами лизин-

га. Важен импортозамещенный выпуск прицепных машин, навесного оборудования, модернизация заводов²².

Наконец, следует развивать экспорт и субсидировать подачу продукции на зарубежные рынки. Международная кооперация (экономические связи с дружественными странами — БРИКС, ЕАЭС) также помогает диверсифицировать каналы сбыта, что создаёт дополнительный стимул для масштабного производства внутри страны.

Заключение

Политика импортозамещения реализуется во многих странах мира, в том числе и развитых. Для России на данный момент этот вопрос является одним из важнейших в сложившихся условиях. Несмотря на трудности сельскохозяйственный сектор в России демонстрирует положительную динамику, что выражается в увеличении объемов производства продовольственных товаров, а также в снижении доли их импорта в структуре потребления. Однако данный процесс сопровождается рядом вызовов, среди которых можно выделить зависимость от импортных семян и агрохимикатов, высокую долю иностранного импорта техники и оборудования, наличие кадрового дефицита и необходимость в модернизации цифровой инфраструктуры. Тем не менее, можно выделить активное наращивание производства ключевых продуктов, как мясное производство и выращивание фруктов. Однако такие направления, как производство молока и выращивание овощей, требуют дополнительного внимания из-за снижения объемов производства. Для успешного продолжения политики импортозамещения необходима реализация мер государственной поддержки, направленные на стимулирование инвестиций, развития локального производства, устранения технологической зависимости и привлечение квалифицированных специалистов. Только комплексный подход, сочетающий госсубсидии, инновации и подготовку специалистов, позволит в полной мере обеспечить продовольственную безопасность России и создать конкурентоспособный агросектор.

Список источников

1. Абалкин Л. И. Избранные труды: в 4-х т. Т. IV: В поисках новой стратегии / ВЭО России. М.: Экономика, 2000. 799 с.
2. Агроинвестор — деловой журнал. URL: <https://www.agroinvestor.ru/business->

²⁰ Агроинвестор — отраслевой интернет-портал. Россия снизила закупки импортных семян почти на треть. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/41988-rossiya-snizila-zakupki-importnykh-semyan-pochti-na-tret/>

²¹ КиберЛенинка — научная электронная библиотека. Цифровизация сельского хозяйства: тенденции и перспективы развития. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-selskogo-hozyaystva-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya>

²² РОСНГ — Российская аграрная сеть. Роспецмаш: доля российской техники в 2023 году сократилась на 7%. URL: <https://rosng.ru/post/rosspetsmash-dolya-rossiyskoy-tehniki-v-2023-godu-sokratilas-na-7>

- pages/40619-importozameshchenie-trendy-i-vyzovy-v-selskom-khozyaystve-v-2023-godu/
3. Агроинвестор — деловой журнал. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/39482-import-svininy-po-itogam-goda-vyrastet-v-1-5-raza/>
 4. Агроинвестор — деловой журнал. URL: <https://www.agroinvestor.ru/tech/article/43012-s-zapada-na-vostok-importozameshchenie-selkhoztekhniki-2-0-v-polzu-importa/>
 5. АгроИнвестор — отраслевой интернет-портал. Россия снизила закупки импортных семян почти на треть. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/41988-rossiya-snizila-zakupki-importnykh-semyan-pochti-na-tret/>
 6. Бухвальд Е., Гловацкая Н., Лазуренко С. Макроаспекты экономической безопасности. Факторы, критерии и показатели // Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 25–34
 7. Вельт — немецкая информационная ежедневная газета. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/plus252606606/Sanktionen-Autarkes-Russland-Wo-sich-die-wahre-Abhaengigkeit-vom-Westen-zeigt.html>
 8. Гарант.Ру — информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/407397286/>
 9. Гарант.Ру — информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/410447757/>
 10. Группа компаний Грейнрус — агропромышленный холдинг. URL: <https://grainrus.com/novosti-kompanii/articles/itogi-importa-i-eksporta-selkhozproduktsii-v-rf-za-2023-god/>
 11. Журнал Эксперт. URL: <https://expert.ru/news/profitsit-vneshney-torgovli-rf-v-2023-g-sokratilos-v-2-i-4-raza/>
 12. Интерфакс — информационное агентство. URL: <https://www.interfax.ru/business/1002308>
 13. КонсультантПлюс — кроссплатформенная справочная правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_426435/
 14. КонсультантПлюс — кроссплатформенная справочная правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64930/ae6c32e54b86e3f8a3fc15ea12ee6e8bf1473463/
 15. КиберЛенинка — научная электронная библиотека. Цифровизация сельского хозяйства: тенденции и перспективы развития. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-selskogo-hozyaystva-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya>
 16. Макаров А. Н. Импортозамещение как инструмент индустриализации экономики региона: инновационный аспект (на примере Нижегородской области) // Инновации. 2011. № 5 (151). С. 90–92.
 17. Некупелов А. Д. Точка зрения: 2-е изд. М.: Магистр, Инфра-М, 2012. 512 с.
 18. Новостной портал МК.RU. URL: <https://www.mk.ru/economics/2025/01/13/vyyasnilos-na-skolko-vyros-import-ovoshhey-v-rossiyu-nazvany-prichiny.html?ysclid=m62hkvxk4930919129>
 19. Поле.рф — площадка для аграриев. URL: <https://xn—elalid.xn—plai/journal/publication/2946>
 20. Российская газета — российская газета на русском языке, официальный печатный орган Правительства Российской Федерации. URL: <https://rg.ru/2024/04/03/import-ryby-vyros-v-proshlom-godu-na-18.html>
 21. РОСНГ — Российская аграрная сеть. Росспецмаш: доля российской техники в 2023 году сократилась на 7%. URL: <https://rosng.ru/post/rosspetsmash-dolya-rossiyskoy-tekhniki-v-2023-godu-sokratilas-na-7>
 22. Рябошанка А. И., Чивчян А. А. Импортозамещение в сельском хозяйстве: достижения и проблемы реализации // Современные тенденции развития науки и технологий. 2017. № 3. С. 108–112.
 23. ФГБУ «Центр Агроаналитики» — подведомственное учреждение Минсельхоза России. URL: <https://specagro.ru/news/202402/proizvodstvo-morozhenoy-ryby-v-rf-v-2023-godu-dostiglo-3-mln-t>
 24. Федеральная служба государственной статистики РФ URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11188>
 25. Федеральная служба государственной статистики РФ URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/vneshnyaya_torgovlya
 26. Фонд Росконгресс. URL: <https://roscongress.org/materials/rossiyskiy-agrarnyy-sektor-problemy-i-perspektivy-razvitiya/>
 27. Alto Consulting Group (ACG) — независимая аналитическая компания. URL: <https://alto-group.ru/otchet/rossija/4205-rynok-fruktovej-i-orehov-v-rossii-tekuschaja-situacija-i-prognoz-2021-2025-gg.html>
 28. DairyTech — международная выставка оборудования и услуг молочной промышленности. URL: <https://dairytech-expo.ru/ru/press-room/news/2024/april/12/rost-rossijskogo-rynka-molochnoj-produkcii/>

29. SteelTex — оборудование для пищевой промышленности. URL: <https://steeltex-group.com/import-myasa-pticy-iz-kitaya-v-rossiyu-nachal-rasti/>
30. TAdviser — крупнейший в России портал по теме корпоративной информатизации. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%B8_%D0%B8%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%BC%D1%8F%D1%81%D0%B0_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8
31. TAdviser — крупнейший в России портал по теме корпоративной информатизации. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%B8_%D0%B8%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%BC%D1%8F%D1%81%D0%B0_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8

References

1. *Abalkin L. I.* Selected Works: in 4 volumes. Vol. IV: In Search of a New Strategy / VEO of Russia. Moscow: Economica, 2000. 799 p.
2. Agroinvestor is a business magazine. URL: <https://www.agroinvestor.ru/business-pages/40619-importozameshchenie-trendy-i-vyzovy-v-selskom-khozyaystve-v-2023-godu/>
3. Agroinvestor is a business magazine. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/39482-import-svininy-po-itogam-goda-vyrastet-v-1-5-raza/>
4. Agroinvestor is a business magazine. URL: <https://www.agroinvestor.ru/tech/article/43012-s-zapada-na-vostok-importozameshchenie-selkhoztekhniki-2-0-v-polzu-importa/>
5. AgroInvestor — industry Internet portal. Russia has reduced purchases of imported seeds by almost a third. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/41988-rossiya-snizila-zakupki-importnykh-semyan-pochti-na-tret/>
6. Bukhvald E., Glavatskaya N., Lazurenko S. Macroaspects of Economic Security. Factors, Criteria and Indicators // Questions of Economics. 1994. No. 12. Pp. 25–34
7. Welt — German daily information newspaper. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/plus252606606/Sanktionen-Autarkes-Russland-Wo-sich-die-wahre-Abhaengigkeit-vom-Westen-zeigt.html>
8. Garant.Ru — information and legal portal. URL: <https://base.garant.ru/407397286/>
9. Garant.Ru — information and legal portal. URL: <https://base.garant.ru/410447757/>
10. Grainrus Group of Companies — agro-industrial holding. URL: <https://grainrus.com/novosti-kompanii/articles/itogi-importa-i-eksporta-selkhozproduktsii-v-rf-za-2023-god/>
11. Expert Magazine. URL: <https://expert.ru/news/profitsit-vneshney-torgovli-rf-v-2023-g-sokratilos-v-2-i-4-raza/>
12. Interfax — information agency. URL: <https://www.interfax.ru/business/1002308>
13. ConsultantPlus — cross-platform legal reference system. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_426435/
14. ConsultantPlus — cross-platform legal reference system. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64930/ae6c32e54b86e3f8a3fc15ea12ee6e8bfl473463/
15. CyberLeninka — scientific electronic library. Digitalization of agriculture: trends and development prospects. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-selskogo-khozyaystva-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya>
16. *Makarov A. N.* Import substitution as a tool for industrialization of the regional economy: innovative aspect (on the example of the Nizhny Novgorod region) // Innovations. 2011. No. 5 (151). P. 90–92.
17. *Nekipelov A. D.* Point of view: 2nd ed. Moscow: Magistr, Infra-M, 2012. 512 p.
18. News portal MK.RU. URL: <https://www.mk.ru/economics/2025/01/13/vyyasnilos-na-skolko-vyros-import-ovoshhey-v-rossiyu-nazvany-prichiny.html?ysclid=m62hkvxk4930919129>
19. Pole.rf — a platform for farmers. URL: <https://xn—elalid.xn—plai/journal/publication/2946>
20. Rossiyskaya Gazeta — a Russian newspaper in Russian, the official printed organ of the Government of the Russian Federation. URL: <https://rg.ru/2024/04/03/import-ryby-vyros-v-proshlom-godu-na-18.html>

21. ROSNG — Russian Agrarian Network. Rosspetsmash: the share of Russian equipment in 2023 decreased by 7%. URL: <https://rosng.ru/post/rospetsmash-dolya-rossiyskoy-tehniki-v-2023-godu-sokratilas-na-7>
22. *Ryaboshapka A. I., Chivchyan A. A.* Import substitution in agriculture: achievements and problems of implementation // Modern trends in the development of science and technology. 2017. No. 3. P. 108–112.
23. Federal State Budgetary Institution «Center for Agroanalytics» is a subordinate institution of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation. URL: <https://specagro.ru/news/202402/proizvodstvo-morozhenoy-ryby-rf-v-2023-godu-dostiglo-3-mln-t>
24. Federal State Statistics Service of the Russian Federation URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11188>
25. Federal State Statistics Service of the Russian Federation URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/vneshnyaya_torgovlya
26. Roscongress Foundation. URL: <https://roscongress.org/materials/rossiyskiy-agrarnyy-sektor-problemy-i-perspektivy-razvitiya/>
27. Alto Consulting Group (ACG) is an independent analytical company. URL: <https://alto-group.ru/otchet/rossija/4205-rynok-fruktoy-jagod-i-orehov-v-rossii-tekushchaya-situacija-i-prognoz-2021-2025-gg.html>
28. DairyTech — international exhibition of equipment and services for the dairy industry. URL: <https://dairytech-expo.ru/ru/press-room/news/2024/april/12/rost-rossijskogo-rynka-molochnoj-produkcii/>
29. SteelTech — equipment for the food industry. URL: <https://steeltex-group.com/import-myasapnicy-iz-kitaya-v-rossiyu-nachal-rasti/>
30. TAdviser is the largest portal in Russia on the topic of corporate IT. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%8B%2C_%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%89%D0%B8_%D0%B8_%D1%8F%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%8B_%28%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%29
31. TAdviser — the largest in Russia, a portal on corporate IT. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%B8_%D0%B8%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%BC%D1%8F%D1%81%D0%B0_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8

Информация об авторах:

А. М. КИРЕЕВА-КАРИМОВА — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики производства института управления, экономики и финансов КФУ;

Г. А. ХАЗИАХМЕТОВА — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики производства института управления, экономики и финансов;

Д. О. ТРИФОНОВ — магистр 2-го года обучения кафедры экономики производства института управления, экономики и финансов КФУ

Information about the authors:

A. M. KIREEVA-KARIMOVA — Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor;

G. A. KHAZIAKHMETOVA — Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor;

D. O. TRIFONOV—Master (Economic)

Вклад авторов:

А. М. КИРЕЕВА-КАРИМОВА — научное руководство; участие в разработке концепции исследования; развитие методологической базы; итоговые выводы;

Г. А. ХАЗИАХМЕТОВА — участие в интерпретации результатов; доработка текста; итоговые выводы;

Д. О. ТРИФОНОВ — написание исходного текста; сбор и обработка статистических данных; итоговые выводы.

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors

A. M. KIREEVA-KARIMOVA — scientific management; participation in the development of the research concept; development of the methodological framework; final conclusions;

G. A. KHAZIAHMETOVA — participation in the interpretation of results; follow-on revision of the text; final conclusions;

D. O. TRIFONOV — writing the draft; collection and processing of statistical data; final conclusions

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

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Научная статья

УДК 004

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.024

СТИМУЛИРОВАНИЕ ЦИФРОВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ С ПОМОЩЬЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Валерий Валентинович Косулин¹, Зарина Саидбековна

Магомадова², Наргиз Тахировна Эльгайтарова³

¹ **Казанский государственный энергетический университет**

² **Чеченский государственный педагогический университет**

³ **Северо-Кавказской государственной академии**

¹**valerakosulin@rambler.ru**

³**elgaytarova@mail.ru**

Аннотация. Развитие нового поколения информационных технологий, таких как облачные вычисления, большие данные, Интернет вещей, мобильный Интернет и искусственный интеллект, ускоряет углубление глобального промышленного разделения труда и корректировку экономической структуры, изменяя структуру глобальной экономической конкуренции. Наша страна должна ускорить использование основных возможностей для нового витка дифференциации и реорганизации глобальных информационных технологий и отраслей промышленности и приложить все усилия для построения экологии базовой технологической отрасли, дальнейшего продвижения передовых технологических прорывов, реализации скоординированного развития различных звеньев, таких как производственная цепочка, цепочка создания стоимости и инновационная цепочка, а также вывести цифровое экономическое развитие России на новый уровень.

Ключевые слова: цифровое экономическое развитие, большие данные, информационные технологии.

Для цитирования: Косулин В. В., Магомадова З. С., Эльгайтарова Н. Т. Стимулирование цифрового экономического развития с помощью информационных технологий нового поколения // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 6. Т. 9. С. 209–215; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.024>

Original article

Digital economy

STIMULATING DIGITAL ECONOMIC DEVELOPMENT WITH THE HELP OF NEW GENERATION INFORMATION TECHNOLOGIES

Valery V. Kosulin¹, Zarina S. Magomadova², Nargiz T. Elgaitarova³

¹ **Kazan State Power Engineering University**

² **Chechen State Pedagogical University**

³ **North Caucasian State Academy**

¹**valerakosulin@rambler.ru**

³**elgaytarova@mail.ru**

Abstract. The development of a new generation of information technologies, such as cloud computing, big data, the Internet of Things, mobile Internet and artificial intelligence, accelerates the deepening of the global industrial division of labor and the adjustment of the economic structure, changing the structure of global economic competition. Our country should accelerate the use of key opportunities for a new round of differentiation and reorganization of global information technologies and industries, and make every effort to build the ecology of the core technology industry, further promote advanced technological breakthroughs, implement coordinated development of various links such as the production chain, value chain and innovation chain, as well as bring digital economic development Russia to a new level.

Keywords: digital economic development, big data, information technology.

For citation: Kosulin V. V., Magomadova Z. S., Elgaitarova N. T. Stimulating digital economic development with the help of new generation information technologies // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 209–215 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.024>

© Косулин В. В., Магомадова З. С., Эльгайтарова Н. Т., 2025

Введение. Информационные технологии стали основной движущей силой глобальных промышленных изменений, и они продолжают собирать инновационные ресурсы и элементы, взаимодействовать и интегрироваться с новыми формами бизнеса и новыми бизнес-моделями, а также быстро продвигать трансформацию сельского хозяйства, промышленности и сферы услуг. Грядет новая индустриальная модель экономического развития.

Анализ стимулирование цифрового экономического развития с помощью информационных технологий нового поколения

В настоящее время процесс глобальной информатизации демонстрирует некоторые новые тенденции:

Во-первых, глобальные инновации в области информационных технологий ускоряются день ото дня. Новое поколение информационных технологий, представленных облачными вычислениями, Интернетом вещей, большими данными, искусственным интеллектом и блокчейном, находится на подъеме. Инновации в таких технологических областях, как передовые вычисления, высокоскоростное соединение и интеллектуальное восприятие [9]. Вычисления, подобные мозгу, глубокое обучение, машинное зрение, виртуальная/дополненная реальность и даже беспилотное вождение, интеллектуальное производство, интеллектуальная медицинская помощь и другие технологии и прикладные инновации появляются бесконечным потоком; ускоряется создание новых технологических систем, ориентированных на будущее, и фокус конкуренции сместился с отдельного продукта на конкуренцию между системой технологических продуктов, и экологическая система. С развитием сетей, интеграции и систематизации технологии

и формы продуктов в информационной сфере постоянно внедряют инновации и развиваются в глобальном масштабе, и контекст технологической и промышленной эволюции на новом этапе становится все яснее и яснее, а также постоянно появляются новые платформы и модели.

Вторая заключается в том, что глобальная структура индустрии информационных технологий вступила в период глубокой перестройки. Масштаб, частота и размах слияний и поглощений в мировой индустрии информационных технологий неоднократно достигали новых высот. Гиганты полупроводниковой промышленности вложили значительные средства в вертикальную интеграцию ограниченных ресурсов и ключевых элементов промышленной экологической цепочки для создания собственных конкурентных преимуществ в промышленности и технологиях [6]. Google, Apple, Facebook и другие компании продолжают приобретать большое количество искусственного интеллекта, интеллектуального оборудования, разработки приложений, платформенных сервисов и других компаний, традиционного оборудования, софтверные гиганты интегрируют облачные вычисления, большие данные и ресурсы Интернета вещей, чтобы воспользоваться возможностью для разработки нового поколения информационных технологий, таких как искусственный интеллект.

В-третьих, популярность Интернета достигла переломного момента. Нынешний процесс глобального проникновения Интернета постепенно начал замедляться, и ожидается, что эта тенденция продолжит усиливаться в ближайшие годы. В то же время, с развитием носимых устройств, «умных домов», интернета транспортных средств, «умных городов» и других продуктов и услуг, количество устройств, подключенных к сети, демонстрирует

тенденцию к увеличению из года в год. Изменения в субъектах доступа окажут глубокое влияние на технологические инновации, форму заявки и сервисные возможности сети.

В-четвертых, глубокая интеграция Интернета в социальное управление. Интернет постепенно стал основным жизненным пространством, в котором люди общаются, самовыражаются, получают информацию и приобретают товары и услуги. Интернет и большие данные стимулируют трансформацию социального управления от одностороннего к двустороннему совместному взаимодействию, а модель социального управления эволюционирует от опоры на суждения лиц, принимающих решения, к опоре на огромные объемы данных для точного руководства [5].

Эффект модернизации промышленной структуры, обусловленный новым поколением информационных технологий. В настоящее время информационные технологии стали платформой и центром интеграции и развития первой, второй и третьей отраслей промышленности. В области промышленного производства информационные технологии способствуют развитию производства в направлении синергии и интеллекта и всесторонне модернизируют дизайн, технологии, оборудование, управление и услуги. Гибкое производство, сетевое производство, экологичное производство и интеллектуальное производство продолжают развиваться на основе точного прогнозирования технологий больших данных, бережливого производства, тонкого управления и точности. Маркетинг был полностью развит, а эффективность производства, качество продукции и экономические выгоды были значительно улучшены; в области потребления услуг быстро развивались экономика платформ, экономика обмена опытом и экономика опыта.

Вспомогательные элементы электронной коммерции, такие как современная логистика, онлайн-финансовые услуги и поддержка информационных ресурсов, постоянно совершенствуются, а также постоянно появляются инновации в бизнес-моделях, основанные на новых методах коммуникации, таких как самообслуживание, онлайн-трансляции в прямом эфире, социальные сети и микро-видео. Развитие цифровой экономики открыло редкие исторические возможности [7].

Эффект обеспеченности информационными ресурсами. Информационные ресурсы являются основной движущей силой развития цифровой экономики и ключевым элементом повышения уровня

интеллекта и операционной эффективности информационного общества. Они рассматриваются как стратегические активы, определяющие будущую конкурентоспособность. Наша страна обладает преимуществом большого рынка и огромного количества пользователей Интернета.

Сетевые компании обладают отличными операционными возможностями; местные интернет-компании быстро развиваются; онлайн-СМИ, электронное правительство, онлайн-банкинг, медицинская информация и другие сферы имеют высокий уровень оцифровки. Наличие этих элементов ресурсов дает нашей стране уникальные преимущества в получении данных, их накоплении и разработке [10].

Цифровая экономика относится к экономической деятельности, создаваемой применением информационных технологий нового поколения, таких как большие данные, 5G, блокчейн, облачные вычисления, Интернет вещей и искусственный интеллект. Она включает в себя новые технологии и новые продукты, а также новые модели и новые формы бизнеса, представляющие собой множество форм развития [3].

С точки зрения проникновения цифровых технологий развитие цифровой экономики можно разделить на три концентрических круга: основной слой, узкий слой и широкий слой. Основной слой — это отрасль информационных и коммуникационных технологий, в центре которой находятся приложения цифровых технологий, такие как компьютерное и информационное программное обеспечение, производство и применение оборудования; узкий слой — это отрасли цифровых продуктов и цифровых услуг, созданные на основе информационной индустрии, такие как экономика платформ, экономика совместного использования, интернет-экономика и т.д.; широкий слой — это экономическая форма, сформированная на основе информационной индустрии, интернет-экономики и т.д. и постепенно интегрированная с традиционными отраслями, традиционной торговлей и социальным управлением.

Рекомендация

С точки зрения роли факторов производства цифровую экономику можно разделить на четыре формы: базовую, техническую, ресурсную и интегрированную. Базовая форма представлена отраслями, связанными со строительством цифровой информационной инфраструктуры, такими как строительство сетевой инфраструктуры, представленной 5G и Интернетом, и строительство

инфраструктуры информационных услуг, представленной центрами обработки данных; техническая форма представлена применением передовых цифровых технологий, таких как облачные вычисления, блокчейн, искусственный интеллект и другие отрасли, связанные с вычислительной мощностью и алгоритмическими технологиями; ресурсная форма является экономической формой, которая рассматривает данные как важный ресурсный элемент; интегрированная форма в основном проявляется в экономической форме интеграции цифровых технологий и традиционных отраслей [8].

С точки зрения распределения экономических субъектов цифровую экономику можно разделить на потребительскую цифровую экономику и промышленно-ориентированную цифровую экономику. Потребительско-ориентированная цифровая экономика в основном обслуживает потребителей, а ее сценарии применения включают поисковые системы, социальные сети, онлайн-встречи, прямые видеотрансляции, онлайн-покупки и т.д. Ее основная ценность заключается в увеличении цифровых продуктов и услуг, удовлетворении разнообразных потребностей потребителей и расширении общего общественного потребления. Промышленно-ориентированная цифровая экономика в основном обслуживает предприятия, а ее сценарии применения включают интеллектуальное производство, высокоскоростную передачу данных и т.д. Ее основная ценность заключается в повышении эффективности производства предприятий за счет передачи и использования данных, а также в помощи предприятиям в повышении их конкурентоспособности с точки зрения продуктов, управления и других аспектов.

Среди них первые четыре категории являются основными отраслями цифровой экономики, которые предоставляют цифровые технологии, продукты, услуги, инфраструктуру и решения для цифрового развития отраслей, и представляют собой все виды экономической деятельности, которые полностью зависят от цифровых технологий и элементов данных. Отрасль повышения цифровой эффективности включает в себя интеллектуальное сельское хозяйство, интеллектуальное производство, интеллектуальную транспортировку, интеллектуальную логистику, цифровые финансы, цифровую коммерцию, цифровое общество, цифровое правительство и т.д.

Цифровая экономика имеет новые характеристики, отличающиеся от традиционных отраслей:

По сравнению с традиционными отраслями промышленности цифровая экономика имеет новые характеристики с точки зрения инфраструктуры, факторов производства, методов производства и обслуживания.

Цифровая экономика вносит изменения в факторы производства. Данные как новый фактор производства участвуют в процессе экономической эксплуатации. Создаваемая ими стоимость отражается не только в самих данных, но и в улучшении общей производительности факторов [2]. Как фактор производства данные описывают, анализируют и предсказывают объективный мир с помощью вычислительных алгоритмов, так что решения, основанные на данных, заменяют традиционные эмпирические решения, что может значительно повысить эффективность распределения ресурсов традиционных факторов, таких как труд, капитал, технологии и земля, и, таким образом, улучшить инновационную способность продуктов и бизнес-моделей. Данные обладают характеристиками виртуальности, недорогой воспроизводимости и совместного использования.

Согласно закону Меткалфа (стоимость сети равна квадрату числа узлов в сети), чем больше масштаб данных и богаче типы, тем больше генерируется информации и знаний, тем больше ценность интеграции фрагментированной информации в сеть и тем глубже влияние факторов данных на структуру рынка, промышленную организацию и экономический рост.

Цифровая экономика внесла изменения в способы инноваций. Технологические инновации в традиционных отраслях, будь то исследования и разработки продуктов, оптимизация процессов или реинжиниринг процессов, требуют большого количества экспериментальной проверки, что является сложным, долгим, дорогим и рискованным. Цифровые технологии устанавливают виртуальное зеркало, принимают «данные + алгоритм» и открывают законы посредством «массовых данных + научного анализа моделирования», что способствует пересечению, реорганизации и оптимизации инновационной деятельности во времени и пространстве, значительно сокращает цикл от исследований и разработок до массового производства новых технологий и новых продуктов, снижает порог и стоимость инноваций и предпринимательства и приносит большое удобство промышленным инновациям.

Кроме того, быстрое развитие технологий анализа данных побудило участников производ-

ственного процесса перейти от производителей к комбинациям «производство-потребление», то есть персонализированная модель настройки позволяет потребителям участвовать в производственном процессе на протяжении всего процесса, а традиционный инновационный процесс, ориентированный на производителя, продолжает смещаться к инновационным процессам, ориентированным на потребителя. В этом процессе субъект производства постепенно смещается в сторону диверсификации, а инновационная деятельность все больше опирается на инновационную экосистему с многосторонним участием.

Цифровая экономика вносит изменения в организационные формы. Типичной чертой традиционных промышленных организаций является вертикальная интеграция, а промышленная организационная структура связана промышленными цепочками и промышленными кластерами. В эпоху цифровой экономики цифровые технологии делают производство более платформенным и сетевым [1]. Такие технологии, как Интернет, большие данные, облачные вычисления и искусственный интеллект, значительно снизили издержки поиска и транзакционные издержки, вызванные асимметрией информации между различными производственными субъектами, расширили сферу распределения факторов производства и позволили диверсифицированным производственным субъектам сотрудничать в производстве через киберпространство [4].

Например, промышленный Интернет и промышленные облачные платформы сделали форму организации производства «большая платформа + малое предприятие» все более распространенной; новые организационные формы, такие как экономика совместного использования, сделали децентрализованные и распределенные инновации с открытым исходным кодом новым направлением развития инновационных моделей.

Основными характеристиками цифровой экономики являются связь, совместное использование и интеграция, создаваемые применением информационно-коммуникационных технологий. Цифровая экономика — это взаимосвязанная экономика. С развитием интернет-технологий взаимосвязь людей и Интернета, взаимосвязь вещей и взаимосвязь вещей в конечном итоге реализуют взаимосвязь стоимости. Цифровая экономика — это экономика совместного пользования.

Применение информационно-коммуникационных технологий реализовало реконструкцию цепочки создания стоимости, сделав стоимость более разумной, справедливой и эффективной. Цифровая экономика также является интегрированной экономикой, реализующей интеграцию стоимости с помощью различных средств, таких как онлайн и офлайн, программное обеспечение и оборудование, виртуальная реальность и т.д.

Заключение

Подводя итог, цифровая экономика опирается на создание и применение цифровых информационных технологий, а движущей силой ее развития являются инновации и развитие цифровых информационных технологий. Мы должны в полной мере использовать преимущества новой национальной системы страны, улучшить возможности исследований и разработок цифровых информационных технологий и добиться безопасности, автономности и контроля основных технологий. В стратегических и перспективных областях, таких как квантовая информация, искусственный интеллект и новые материалы, необходимо дополнительно прояснить поэтапные цели, интегрировать междисциплинарные и межотраслевые преимущества, ускорить ключевые прорывы и накопить ресурсы для технологического прогресса.

Список источников

1. Абрамов, В. И. Институциональные барьеры внедрения инноваций при реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации» / В. И. Абрамов, Д. Ю. Семенова, Н. С. Жерноклева // Экономические стратегии. — 2020.
2. Ильченко А. Н. «Новая экономика» На рубеже столетий: Мировой кризис высоких технологий или высшая ступень развития цивилизации? / А. Н. Ильченко; Успехи современного естествознания. — 2012. — № 3 — стр. 42–49.
3. Ломакин В. К. Мировая экономика / Ломакин В. К.; Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 735 с.
4. Омельченко А. А. Инновационное развитие российской экономики / А. А. Омельченко // Молодой ученый. — 2021. — № 12. Т. 1. — С. 167–170.
5. Просветов Г. И. «Управление инновациями: задачи и решения» / Г. И. Просветов.; Учебно-

- практическое пособие -М.: Издательство Альфа-Пресс, 2018–208с.
6. Маркова, С. В. Направления развития цифровой экономики России / С. В. Маркова, А. А. Федорова // Стратегия развития социально-гуманитарных наук в современном мире: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Белгород, 28 декабря 2022 года. — Белгород: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство перспективных научных исследований», 2022. — С. 46–51.
 7. Развитие информационных технологий в 21 веке [Электронный ресурс]. -URL: <http://kopiraiting.com/razvitie-informacionnyh-tehnologij-v-21-veke>
 8. Трошин, А. Развитие российского производства электроники и возможности инжиниринга / А. Трошин, М. Пискайкин // Компоненты и технологии. — 2021. — № 9(242). — С. 6–12.
 9. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский, М. А. Гершман, Л. М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П. Б. Рудник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — 221 с.
 10. Якимова, Т. Б. Развитие цифровой экономики в России: возможности и ограничения / Т. Б. Якимова, М. В. Устинова, О. В. Егорова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2021. — № 3–2. — С. 254–259.

References

1. Abramov, V. I. Institutional barriers to innovation in the implementation of the program “Digital Economy of the Russian Federation” / V. I. Abramov, D. Y. Semenova, N. S. Zhernokleva // Economic strategies. 2020.
2. Ilchenko A. N. The “New Economy” At the turn of the century: The global crisis of high technologies or the highest stage of the development of civilization? / A.N.Ilchenko; Successes of modern natural science. –2012. — No. 3 — pp. 42–49.
3. Lomakin V. K. World economy / Lomakin V. K.; Textbook for universities. — 2nd ed., revised, and supplemented — M.: UNITY-DANA, 2012. — 735 p.
4. Omelchenko A. A. Innovative development of the Russian economy / A. A. Omelchenko // Young Scientist. — 2021. — No. 12. Vol.1. — pp. 167–170.
5. Prosvetov G. I. “Innovation management: tasks and solutions” // G. I. Prosvetov.; Educational and practical guide -Moscow: Alfa-Press Publishing House, 2018–208s.
6. Markova, S. V. Directions of development of the digital economy of Russia / S. V. Markova, A. A. Fedorova // The strategy for the development of social sciences and humanities in the modern world: a collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference, Belgorod, December 28, 2022. Belgorod: Limited Liability Company “Agency for Advanced Scientific Research”, 2022. pp. 46–51.
7. Development of information technologies in the 21st century [Electronic resource]. -URL: <http://kopiraiting.com/razvitie-informacionnyh-tehnologij-v-21-veke>
8. Troshin, A. Development of Russian electronics production and engineering opportunities / A. Troshin, M. Piskaikin // Components and Technologies. — 2021. — № 9(242). — Pp. 6–12.
9. Digital transformation: expectations and reality: proceedings of the XXIII Yasinskaya (April) International Scientific Conference on Economic and Social Development, Moscow, 2022 / G. I. Abdrakhmanova, S. A. Vasilkovsky, K. O. Vishnevsky, M. A. Gershman, L. M. Gokhberg, et al.; author. col. P. B. Rudnik; National research. University of Higher School of Economics, Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2022, 221 p.
10. Yakimova, T. B. The development of the digital economy in Russia: opportunities and limitations / T. B. Yakimova, M. V. Ustinova, O. V. Egorova // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. — 2021. — No. 3–2. — pp. 254–259.

Информация об авторах:

В. В. КОСУЛИН — кандидат технических наук, доцент;

З. С. МАГОМАДОВА — старший преподаватель кафедры информационных технологий;

Л. А. ЭДИЛСУЛТАНОВА — к.э.н., кафедра «Учет, анализ и аудит в цифровой экономике»

Information about the authors:

V. V. KOSULIN — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor;

Z. S. MAGOMADOVA — Senior Lecturer at the Department of Information Technology;

L. A. EDILSULTANOVA — Candidate of Economics at the Department of Accounting, Analysis and Audit in the Digital Economy

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОЕКТНО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ УНИВЕРСИТЕТА: ОТ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИИ К ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ИНСТАЛЛЯЦИИ

Евгений Александрович Макаренко^{1, 2}

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

² Санкт-Петербургский политехнический университет

Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

Автор, ответственный за переписку: Евгений

Александрович Макаренко, ss300@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу проектно-ориентированного обучения (ПОО) как ключевого инструмента модернизации высшего образования в России. Исследование выявляет системные проблемы традиционных подходов (разрыв теории и практики, низкая мотивация) и доказывает эффективность ПОО в формировании профессиональных и надпрофессиональных компетенций выпускников. На основе анализа российского опыта (вузы инженерии, дизайна, биологии, экономики) авторы выделяют успешные модели реализации ПОО (сквозное проектирование, цепи проектов, интеграция в профессиональные модули), подчеркивая важность практико-ориентированности, междисциплинарности и современных технологий (цифровые двойники, специализированное ПО). Статья подробно рассматривает ключевые барьеры внедрения (организационные сложности, ресурсные ограничения, методические проблемы оценки) и предлагает конкретные рекомендации: создание офисов управления проектами, развитие сетевого взаимодействия «вуз-предприятие», поэтапное внедрение, инвестиции в ИКТ-инфраструктуру, адаптацию нормативной базы. Делается вывод, что массовое внедрение ПОО, требующее системной перестройки образовательной парадигмы и поддержки на федеральном уровне, критически важно для подготовки конкурентоспособных специалистов, способных решать комплексные задачи цифровой экономики. Материал представляет ценность для руководителей и методистов высших учебных заведений, преподавателей, внедряющим или планирующим внедрять проектные методы, а также представителям индустрии, заинтересованным в сотрудничестве с вузами.

Ключевые слова: Проектно-ориентированное обучение (ПОО), практико-ориентированное образование, профессиональные компетенции, модели обучения (CDIO, STEAM), цифровые технологии в образовании.

Для цитирования: Макаренко Е. А. Конструирование проектно-деятельностной образовательной среды университета: от теоретической концептуализации к институциональной инсталляции // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 6. Т. 9. С. 216–224; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.025>

Original article

Development of educational programs
CONSTRUCTING A PROJECT-BASED EDUCATIONAL
ENVIRONMENT AT THE UNIVERSITY: FROM

THEORETICAL CONCEPTUALIZATION TO INSTITUTIONAL IMPLEMENTATION

Yevgeniy A. Makarenko^{1, 2}

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

² St. Petersburg Polytechnic University of Peter the Great,
Saint-Petersburg, Russia

Corresponding author: Yevgeniy Alexandrovich Makarenko, ss300@yandex.ru

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of project-oriented learning (POL) as a key tool for modernizing higher education in Russia. The study identifies systemic shortcomings of traditional approaches (theory-practice divide, low student motivation) and demonstrates POL's effectiveness in developing both professional and transversal competencies among graduates. Based on the analysis of Russian case studies (universities in engineering, design, biology, economics), the authors identify successful POL implementation models (end-to-end project design, project chains, integration into professional modules), emphasizing the importance of practice-oriented tasks, interdisciplinary approaches, and modern technologies (digital twins, specialized software). The article examines key barriers to implementation (organizational complexities, resource constraints, methodological assessment challenges) and proposes concrete recommendations: establishing project management offices, developing "university-enterprise" network partnerships, phased implementation strategies, investments in ICT infrastructure, and adaptation of regulatory frameworks. It concludes that widespread adoption of POL, requiring systemic restructuring of the educational paradigm and federal-level support, is critically important for training competitive specialists capable of solving complex challenges in the digital economy. The material is valuable for university administrators, curriculum developers, educators implementing or planning to implement project-based methods, and industry representatives interested in collaborating with universities.

Keywords: Project-oriented learning (POL), Practice-oriented education, Professional competencies, Learning models (CDIO, STEAM), Digital technologies in education

For citation: Makarenko Ye. A. Constructing a project-based educational environment at the university: from theoretical conceptualization to institutional implementation // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 216–224 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.025>

© Макаренко Е. А., 2025

Введение. Современные требования рынка труда к выпускникам высших учебных заведений актуализируют необходимость формирования профессиональных компетенций в противовес исключительно теоретической подготовке. Данная тенденция детерминирована процессами цифровой трансформации экономики и нормативными установками ФГОС ВО и «Стратегии инновационного развития РФ», подчеркивающими приоритет практико-ориентированной образовательной парадигмы [16]. Однако традиционные педагогические подходы демонстрируют системные дефициты, включая дихотомию теоретических знаний и практических навыков, сниженную учебную мотивацию и пролонгированную адаптацию выпускников к производственным условиям [1, 6]. На сегодняшний день отсутствуют комплексные модели внедрения проектно-ориентированного

обучения (ПОО), способные нивелировать указанные ограничения. Несмотря на апробацию проектных методов в российских университетах (НИУ ВШЭ [2], САФУ [12]), их реализация характеризуется фрагментарностью, ограничением масштаба групп и краткосрочностью задач, что снижает дидактическую эффективность [19, 3]. **Целью исследования** является проведение комплексного анализа методологических оснований ПОО и идентификация эффективных моделей его реализации в отечественной высшей школе на основе эмпирического опыта. **Гипотеза исследования.** Системная реализация ПОО, интегрирующая методологии CDIO (Conceive — Design — Implement — Operate / «Задумай — Спроектируй — Реализуй — Управляй») и STEAM (Science — Technology — Engineering — Arts — Mathematics / «Наука — Технологии — Инженерия — Искусство — Мате-

матика»), цифровые образовательные инструменты (информационно-коммуникационные технологии — ИКТ, системы автоматизированного проектирования — САПР) и прикладную направленность на решение промышленных задач, обеспечивает повышение качества подготовки выпускников за счёт формирования профессиональных и надпрофессиональных компетенций, а также сокращает период их адаптации на производстве [1,12,14]. Эмпирическую базу исследования составляют данные российских университетов, включая показатели академической успеваемости.

Теоретико-методологические основы проектно-ориентированного обучения. Философской основой проектно-ориентированного обучения является концепция «Learning by Doing» Дж. Дьюи, предполагающая усвоение знаний через практическую деятельность [9]. В инженерном образовании доминирует модель CDIO (Conceive-Design-Implement-Operate), стандартизирующая процесс обучения через полный жизненный цикл изделия: от замысла до эксплуатации [7]. Эта модель обеспечивает интеграцию теоретических знаний с прикладными навыками, что подтверждается исследованиями её внедрения в российских вузах. Важным инструментом междисциплинарной интеграции выступают платформы STEAM/STEM, объединяющие естественнонаучные, технические и гуманитарные дисциплины в рамках сквозного проектирования. Проблемно-ориентированный подход, как отмечает Алексеенко А. Е., служит драйвером активности студентов, стимулируя поиск решений для реальных производственных задач [1]. Данный подход реализуется через создание проблемных ситуаций, требующих применения фундаментальных знаний [17]. Практико-ориентированность — ключевой принцип ПОО, обеспечивающий связь учебных проектов с профессиональными задачами. Например, в САФУ студенты разрабатывают проекты для судостроительных предприятий, используя PLM-технологии. Междисциплинарность достигается интеграцией дисциплин вокруг комплексных задач, как в модели STEAM. Сравнительные исследования (США, Германия, Россия) показывают, что глубина междисциплинарных связей напрямую влияет на качество подготовки [4]. Самостоятельность и ответственность студента реализуется через индивидуальные образовательные траектории и самооценку. Исследования в биологическом образовании подтверждают, что ПОО развивает навыки самостоятельного анализа информации и реф-

лексии [18]. Командная работа — обязательный элемент, однако в российских вузах отмечаются проблемы с распределением ролей в группах [2]. Итеративность подразумевает цикличность этапов проекта с обязательной рефлексией после каждой итерации [17]. Анализ моделей CDIO и STEAM, а также примеры из вузовской практики показывают, что успешность проектно-ориентированного обучения зависит от его процессуальной организации. Для минимизации рисков (неравномерная нагрузка, хаотичность работы) необходимо разделение проекта на этапы, каждый из которых решает конкретные задачи поэтапно. Этапность ПОО включает:

1. Подготовка: формулировка проблемы и целей проекта на основе анализа профессионального контекста.
2. Планирование: определение ресурсов, сроков и методов, включая использование САПР (ANSYS, Компас) для технических проектов.
3. Исполнение: исследовательская и разработочная деятельность с применением цифровых инструментов (CAD/CAE).
4. Презентация и защита: публичное обоснование решений, как в дипломных работах по дизайну.
5. Оценка и рефлексия: анализ результатов, включая самооценку студентов и обратную связь от заказчиков.

Эмпирические данные (например, опыт Юргинского технологического колледжа) подтверждают, что соблюдение этапов проекта напрямую влияет на академические результаты и качество подготовки: внедрение проектного метода на специальностях «Дизайн» и «Прикладная эстетика» обеспечило средний балл 4.3 при успеваемости 97.1% (доля студентов без академических задолженностей) и качестве знаний 87.9% (доля оценок «4» и «5») [14].

Практические модели реализации ПОО в российских вузах. Опыт российских высших учебных заведений демонстрирует разнообразие практических моделей внедрения проектно-ориентированного обучения, адаптированных к специфике направлений подготовки и ресурсным возможностям. Эти модели охватывают различные организационные формы, технологические инструменты и подтверждаются успешными кейсами. Ключевой задачей является эффективное включение проектной деятельности в образовательный процесс. Одной из распространенных форм является сквозное проектирование, реализуемое

на протяжении всего курса или образовательной программы. Этот подход предполагает решение комплексной задачи (например, разработка изделия от концепции до испытаний), объединяющей знания из различных дисциплин. Такой метод, апробированный в технических вузах, таких как САФУ и МГТУ им. Баумана, способствует формированию системного инженерного мышления и существенно сокращает сроки адаптации выпускников на производстве [4, 5]. Другой эффективной формой является интеграция проектов как элемента профессиональных модулей. Здесь проектная деятельность неразрывно связана с освоением профессиональных компетенций в рамках конкретных модулей, обеспечивая непосредственную связь теории с практикой. Важным аспектом современного ПОО выступает интеграция учебной, проектной и исследовательской деятельности. Такой синтез позволяет развивать не только профессиональные навыки, но и исследовательские компетенции. В Нижегородском государственном университете им. Лобачевского (ННГУ) на биологическом направлении эта интеграция реализуется через проекты, обязательно учитывающие специфику работы с живыми объектами (необходимость ежедневного ухода, строгое соблюдение биоэтических норм и техники безопасности) [18]. Для формирования компетенций поэтапно широко применяется модель «цепь проектов», представляющая собой последовательность взаимосвязанных проектов возрастающей сложности. В ННГУ «цепь проектов» для студентов-биологов начинается с простых индивидуальных наблюдений и заданий на младших курсах и постепенно усложняется до комплексных междисциплинарных исследовательских проектов на старших курсах, развивая самостоятельность, критическое мышление и навыки командной работы [13].

Реализация проектно-ориентированного обучения (ПОО) в современных условиях требует адекватной технологической базы. Основу цифровой среды для инженерного проектирования и управления жизненным циклом изделий составляют CAD/CAE/CAM/PDM системы и PLM-платформы. Широкое применение находят технологии цифровых двойников и симуляций, позволяющие проводить виртуальные испытания и оптимизировать решения, заменяя дорогостоящие натурные испытания [18]. Для направлений визуализации и моделирования критически важен специализированный софт. Инновационными инструментами индивидуализации обучения и интеграции различ-

ных форм эксперимента (натурный, виртуальный, вычислительный) выступают видеообучающие системы и композиционные практикумы.

Анализ внедрения ПОО в дисциплинарных областях (на примерах вузов):

Инженерия (САФУ — судостроение): успешно применяется модель CDIO + PLM в рамках «завод-втуз». Это обеспечивает тесную интеграцию обучения с реальным производством. Студенты проходят полный цикл CDIO (Conceive — задумать, Design — спроектировать, Implement — реализовать, Operate — управлять), используя отечественные PLM-решения (T-Flex, Компас) в сочетании с системами инженерного анализа (ANSYS) и технологии цифровых двойников. Такой подход формирует востребованные прикладные компетенции, эффективно сокращает разрыв между академией и промышленностью, способствует междисциплинарной командной работе [12,13].

Дизайн и прикладные искусства (Юргинский технологический колледж): Ключом к успеху стала глубокая интеграция проектного метода в профессиональные модули. Студенты выполняют реальные, практически значимые проекты (разработка дизайна жилого и общественного интерьера, создание стилистических решений), активно применяя графические пакеты (Adobe Photoshop, Corel Draw, 3D MAX) как в учебном процессе, так и при создании дипломных работ. Результат — высокая успеваемость и успешная защита полноценных практико-ориентированных дипломных проектов.

Естественные науки (Биология, ННГУ): ПОО фокусируется на формировании исследовательских навыков с учетом специфики работы с биологическими объектами (ежедневный уход, биоэтика, безопасность). Реализация через «цепь проектов» — от простых наблюдений к сложным экспериментам — поэтапно развивает самостоятельность, критическое мышление, навыки планирования экспериментов и командной работы как основу исследовательской компетентности [18].

Экономика и менеджмент (НИУ ВШЭ, Пермь): Проектная деятельность организована через выполнение проектов для реальных заказчиков из бизнес-среды. Однако выявлены проблемы: низкая мотивация студентов, слабая заинтересованность части заказчиков (четверть (25%) студентов отметили проблемы с коммуникацией и вовлеченностью), трудности командообразования и неравномерная нагрузка [10]. Для решения предлагается создать специализированный офис

управления проектами (ОУП) для поиска проектов, координации с заказчиками, поддержки студентов и контроля [2].

Дополнительные инновационные инструменты (Томский политех): Разработанные видеообучающая интерактивная система (ВОИС) и композиционный физический практикум (КФП) доказали эффективность в повышении уровня усвоения материала (до 45% студентов на продуктивном уровне) и росте творческой активности (18% на творческом уровне) [8].

Практика реализации проектно-ориентированного обучения в российских вузах демонстрирует богатый спектр моделей, эффективно адаптированных к особенностям различных направлений подготовки — от инженерии и дизайна до биологии и экономики. Объединяющими элементами успешных практик являются: глубокая интеграция проектной деятельности в структуру образовательных программ (будь то сквозное проектирование или проекты в рамках профессиональных модулей); использование современного и релевантного технологического инструментария, максимально приближающего учебный процесс к реальной профессиональной среде; ориентация на решение актуальных задач, часто в сотрудничестве с индустриальными партнерами; и реализация принципа постепенного усложнения через «цепь проектов». Несмотря на достигнутые успехи, сохраняются значительные вызовы, требующие внимания: обеспечение устойчивой мотивации всех участников процесса (студентов, преподавателей, заказчиков), преодоление ресурсных ограничений (финансовых, временных, материально-технических) и выстраивание эффективного взаимодействия с реальным сектором для повышения практической значимости учебных проектов и адаптации образовательных программ к запросам рынка труда.

Ключевые проблемы и барьеры внедрения ПОО. Внедрение проектно-ориентированного обучения (ПОО) в российских вузах сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем, которые можно систематизировать по следующим группам.

Организационно-управленческие барьеры Основные сложности связаны с интеграцией ПОО в существующие образовательные структуры. Сложности интеграции в учебные планы и расписание обусловлены жесткостью традиционных форматов. Проектная деятельность, особенно долгосрочная и междисциплинарная, плохо вписывается в семестровые рамки и модульную си-

стему с фиксированным количеством часов. Это особенно актуально для направлений с высокой лабораторной нагрузкой, как биология, где работа с живыми объектами требует гибкого графика. Необходимость междисциплинарной координации создает дополнительные трудности, так как требует согласования содержания, сроков и оценки результатов между преподавателями разных кафедр, что часто не подкреплено административными механизмами [16, 11]. Недостаточная или негибкая нормативная база также является серьезным препятствием. Существующие ФГОС и локальные акты вузов не всегда предусматривают адекватные механизмы учета трудоемкости проектной работы преподавателей и студентов, а также финансирования междисциплинарных инициатив. Кроме того, выявлен конфликт между проектной деятельностью и производственной практикой. Студенты экономических направлений (например, в НИУ ВШЭ Пермь) часто воспринимают практику как более ценную для будущей карьеры, так как она связана с решением реальных задач в компаниях, тогда как учебные проекты кажутся им искусственными («игрушечными»).

Ресурсные ограничения Реализация ПОО требует значительных вложений. Финансовые ограничения особенно ощутимы при внедрении современных технологий. Затраты на лицензии специализированного ПО (CAD/CAE/CAM, PLM-платформы типа T-Flex, Компас, ANSYS), поддержку инфраструктуры для цифровых двойников и симуляций, обновление оборудования чрезвычайно высоки и часто непосильны для вузовских бюджетов. Временные ресурсы — критический барьер. Проектная деятельность существенно увеличивает нагрузку как на студентов, так и на преподавателей. По данным исследования в НИУ ВШЭ (Пермь), больше половины (60%) студентов указали, что проекты требуют значительного дополнительного времени, что ведет к перегрузке. Кадровый дефицит проявляется в недостатке подготовленных тьюторов и наставников, способных эффективно сопровождать проектную деятельность, особенно междисциплинарную или связанную с высокими технологиями. Нехватка квалифицированных специалистов, владеющих как предметной областью, так и проектным менеджментом, тормозит развитие ПОО.

Технические ограничения. Разработка эффективных методик проектно-ориентированного обучения (ПОО) сталкивается со значительными техническими ограничениями, прежде всего

связанными с формированием адекватных критериев и инструментариев оценки проектной деятельности. Основная сложность заключается в обеспечении объективности при измерении как индивидуального вклада каждого участника команды, так и сложных метапредметных компетенций (критическое мышление, креативность, командная работа), формируемых в процессе проектной работы, что традиционными оценочными методами зачастую не достигается [1, 18]. Дополнительную проблему представляет обеспечение равномерной вовлеченности и сбалансированного распределения нагрузки среди участников студенческих проектных групп. Отсутствие эффективных институциональных механизмов внутреннего контроля и мотивации нередко провоцирует ситуацию, при которой основная работа выполняется ограниченным числом активных участников, в то время как остальные демонстрируют пассивность или формальное участие [2].

Таким образом, внедрение ПОО в российских вузах сдерживается комплексом организационных, ресурсных, мотивационных и методических барьеров. Преодоление возникающих сложностей требует системных мер: адаптации нормативной базы и учебных планов, выделения целевого финансирования, снижения административной и учебной нагрузки, подготовки тьюторов, развития партнерств с индустрией для повышения значимости проектов и разработки надежных методик оценки. Без решения этих ключевых проблем потенциал ПОО не будет реализован в полной мере. Оценка ПОО должна интегрировать объективные показатели (успеваемость, уровень усвоения) с качественными изменениями (компетенции, мотивация) через многоуровневые методы. Ключевой критерий успеха — способность выпускников решать реальные профессиональные задачи.

Рекомендации и перспективы развития проектно-ориентированного обучения. Для успешного преодоления барьеров внедрения ПОО и реализации его потенциала предлагается комплекс взаимосвязанных мер.

На организационном уровне ключевое значение имеет:

1. *Создание офисов управления проектами (ОУП)* для централизации координации (поиск заказчиков, контроль сроков, методическая поддержка студентов), что будет способствовать повышению структурированности процессов и мотивации.

2. *Развитие сетевого взаимодействия* (вуз-вуз, вуз-предприятие), которое сможет обеспечить

доступ к актуальным задачам и ресурсам, одновременно повышая практическую значимость обучения.

3. *Внедрение поэтапной системы проектной деятельности* («цепь проектов»): от элементарных заданий на младших курсах к комплексным междисциплинарным проектам на старших. Активное привлечение реальных заказчиков требует параллельной разработки стимулов для бизнеса (налоговые льготы, гранты).

Технологическое обеспечение также выступает критически важным фактором успешной реализации проектно-ориентированного обучения. Необходимым условием являются целенаправленные инвестиции в развитие ИКТ-инфраструктуры образовательных организаций и формирование цифровых компетенций преподавательских кадров (ППС). Одновременно с этим требуется создание гибких нормативных рамок и усовершенствованных систем оценки, которые адекватно учитывают повышенную трудоемкость ПОО как для студентов, так и для преподавателей и реализуют многокритериальный подход, включающий оценку конечного продукта, самого процесса проектной деятельности и рефлексии участников.

Перспективы развития проектно-ориентированного обучения (ПОО) неразрывно связаны с его технологической трансформацией и расширением функциональных возможностей. Ключевые векторы включают интеграцию передовых технологий (ИИ, большие данные, VR/AR), позволяющих создавать интеллектуальные симуляторы (такие как цифровые двойники углубленного уровня) и адаптивные образовательные среды; усиление междисциплинарности, чей потенциал подтверждается моделью CDIO+PLM в САФУ и практикой ЮТК по синтезу дизайна с ИКТ-инструментами; развитие инклюзивных аспектов ПОО через адаптацию проектных заданий и цифровых средств под особые образовательные потребности; а также адаптацию лучших международных практик (долгосрочные межвузовские инициативы, проблемно-ориентированные подходы) для преодоления фрагментарности российского опыта [6]. Достижение этих перспектив, однако, предполагает не изолированные улучшения, а *системную перестройку образовательной парадигмы* в сторону конвергентной модели, где сквозная проектная деятельность служит стержнем для интеграции знаний и технологий. Необходимым фундаментом для такой трансформации выступает корректировка ФГОС с нормативным за-

крепленим принципов и масштабов ПОО, целевая подготовка тьюторов, компетентных в проектном менеджменте и методиках группового сопровождения, и реализация федеральных программ финансирования, ориентированных на модернизацию технологической инфраструктуры вузов. Только комплексная реализация этих мер обеспечит массовую подготовку специалистов, способных решать комплексные задачи в цифровой экономике.

Заключение. Проведенное исследование подтверждает исходную гипотезу: проектно-ориентированное обучение действительно служит эффективным инструментом формирования как профессиональных, так и универсальных компетенций выпускников. Однако эта эффективность достигается только при неукоснительном соблюдении соответствующей методологии (такой как CDIO или STEAM) и обеспечении необходимых ресурсов.

Эмпирические данные, полученные в ходе исследования, наглядно демонстрируют ключевые преимущества ПОО. Во-первых, его практико-ориентированность обеспечивает прочную связь образовательного процесса с реальным сектором экономики, во-вторых, ПОО доказано способствует активному развитию критически важных «soft skills», таких как критическое мышление, командная работа и коммуникация и, в-третьих,

отмечается значительное повышение мотивации студентов и их адаптивности после выпуска, что выражается в росте успеваемости, улучшении качества знаний и заметном сокращении сроков адаптации на производстве. Крайне важным является преодоление выявленных в ходе исследования барьеров — организационных, ресурсных и мотивационных. Для успешной реализации ПОО необходимы: интеграция этого подхода в учебные планы через введение гибких нормативов; целевое финансирование ИКТ-инфраструктуры, включая системы PLM, CAD/CAE; развитие устойчивого сетевого взаимодействия по модели «вуз—предприятие»; а также внедрение специализированных организационных структур управления проектами (ОУП) для их эффективной координации.

Стратегическая значимость ПОО для повышения конкурентоспособности российского высшего образования заключается в его способности готовить кадры, реально способные решать комплексные задачи цифровой экономики. Дальнейшее развитие этого подхода требует системной перестройки образовательной парадигмы, включающей корректировку федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС), массовую подготовку квалифицированных тьюторов и федеральную поддержку технологической модернизации вузовской инфраструктуры.

Список источников

1. *Алексеев А. Е.* Условия организации проектно-ориентированного обучения будущих инженеров в русле конвергентного образования // Вестник Вятского государственного университета. — 2022. — № 3 (145). — С. 7–19.
2. *Гергерт Д. В., Артемьев Д. Г.* Практика внедрения проектно-ориентированного обучения в вузе // Университетское управление: практика и анализ. — 2019. — Т. 23, № 4. — С. 116–131.
3. *Ермилов В. В.* О методе сквозного курсового проектирования // Вестник Череповецкого государственного университета. — 2016. — № 1. — С. 91–94.
4. *Исаев А. П. и др.* Технология сквозного проектирования в подготовке инженерных кадров // Высшее образование в России. — 2017. — № 5. — С. 59–67.
5. *Исаев А. П. и др.* Технология сквозного проектирования в подготовке инженерных кадров // Высшее образование в России. — 2017. — № 5. — С. 59–67.
6. *Казун А. П., Пастухова Л. С.* Практики применения проектного метода обучения: опыт разных стран // Образование и наука. — 2018. — Т. 20, № 2. — С. 32–59.
7. *Кондратьев Э. В., Чemezov И. С.* Переход российского высшего образования на стандарты CDIO // Вестник Воронежского государственного университета. — 2015. — № 3. — С. 41–50.
8. *Ламонина Л. В., Смирнова О. Б.* Применение САПР в профессиональной деятельности инженера // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. — 2019. — № 3. — С. 17–20.
9. Проектное обучение: практики внедрения в университетах / под ред. Л. А. Евстратовой и др. — М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2018. — 236 с.
10. Орлова, О. Ю. Математические основы риск-менеджмента в организации / О. Ю. Орлова // Наука и бизнес: пути развития. — 2016. — № 12(66). — С. 121–123.

11. Проектное обучение: практики внедрения в университетах / под ред. Л. А. Евстратовой и др. — М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2018. — 236 с.
12. Протасова С. В., Бедердинова О. И. Применение PLM-технологий в интегрированном инженерном образовании // Цифровая гуманитаристика и технологии в образовании (DHTE 2023): сб. статей IV Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 16–17 ноября 2023 г.) / под ред. В. В. Рубцова, М. Г. Сороковой, Н. П. Радчиковой. — М.: Изд-во ФГБОУ ВО МГППУ, 2023. — С. 195–206.
13. Протасова С. В., Бедердинова О. И. Применение PLM-технологий в интегрированном инженерном образовании // Цифровая гуманитаристика и технологии в образовании (DHTE 2023): сб. статей IV Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 16–17 ноября 2023 г.) / под ред. В. В. Рубцова, М. Г. Сороковой, Н. П. Радчиковой. — М.: Изд-во ФГБОУ ВО МГППУ, 2023. — С. 195–206.
14. Решетка В. В. Проектный метод обучения как средство реализации практико-ориентированной технологии // Образование в России и за рубежом. — 2013. — № 2. — С. 45–50.
15. Решетка В. В. Проектный метод обучения как средство реализации практико-ориентированной технологии // Образование в России и за рубежом. — 2013. — № 2. — С. 45–50.
16. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 2 марта 2024 г. № 608-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/4qRZEpm161xctpb156a3ibUMjILtn9oA.pdf> (дата обращения: 13.02.2025).
17. Теплухова Л. А. Рефлексия в проектной деятельности // Пермский педагогический журнал. — 2016. — № 8. — С. 238–242.
18. Трофимова, Н. Н. Инновационные способы иммерсивного обучения работников предприятий с использованием технологий виртуальной реальности: зарубежный опыт / Н. Н. Трофимова // Актуальные проблемы экономики и управления. — 2020. — № 4(28).
19. Швец И. М. и др. Проектно-ориентированное обучение как инструмент формирования исследовательских навыков // Вестник Нижегородского университета. — 2021. — № 2. — С. 152–160.
20. Швец И. М., Дятлова К. Д., Синицына Ю. В., Стручкова И. В., Колпаков И. А. Проектно-ориентированное обучение как инструмент формирования и развития исследовательских навыков студентов-биологов // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Сер.: Социальные науки. — 2021. — № 2 (62). — С. 152–160.

References:

1. Alekseenko, A. E. *Conditions for Organizing Project-Based Learning for Future Engineers in the Context of Convergent Education* // *Bulletin of Vyatka State University*. — 2022. — No. 3 (145). — pp. 7–19.
2. Gerhert, D. V., Artemyev, D. G. *Practice of Implementing Project-Based Learning at University* // *University Management: Practice and Analysis*. — 2019. — Vol. 23, No. 4. — pp. 116–131.
3. Ermilov, V. V. *On the Method of Through Course Design* // *Bulletin of Cherepovets State University*. — 2016. — No. 1. — pp. 91–94.
4. Isaev, A. P. et al. *Technology of Through Design in Engineering Training* // *Higher Education in Russia*. — 2017. — No. 5. — pp. 59–67.
5. Isaev, A. P. et al. *Technology of Through Design in Engineering Training* // *Higher Education in Russia*. — 2017. — No. 5. — pp. 59–67.
6. Kazun, A. P., Pastukhova, L. S. *Practices of Project-Based Learning: International Experience* // *Education and Science*. — 2018. — Vol. 20, No. 2. — pp. 32–59.
7. Kondratyev, E. V., Chemezov, I. S. *Transition of Russian Higher Education to CDIO Standards* // *Bulletin of Voronezh State University*. — 2015. — No. 3. — pp. 41–50.
8. Lamonina, L. V., Smirnova, O. B. *Application of CAD in the Professional Activity of Engineers* // *Electronic Scientific and Methodological Journal of Omsk State Agrarian University*. — 2019. — No. 3. — pp. 17–20.
9. *Project-Based Learning: Implementation Practices in Universities* / Ed. by L. A. Evstratova et al. — Moscow: HSE Publishing House, 2018. — 236 p.
10. Orlova, O. Yu. *Mathematical Foundations of Risk Management in Organizations* // *Science and Business: Development Paths*. — 2016. — No. 12(66). — pp. 121–123.

11. *Project-Based Learning: Implementation Practices in Universities* / Ed. by L. A. Evstratova et al. — Moscow: HSE Publishing House, 2018. — 236 p.
12. Protasova, S. V., Bederdinova, O. I. *Application of PLM Technologies in Integrated Engineering Education // Digital Humanities and Educational Technologies (DHTE 2023): Proc. of the 4th Int. Scientific and Practical Conf. (Moscow, November 16–17, 2023)* / Ed. by V. V. Rubtsov, M. G. Sorokova, N. P. Radchikova. — Moscow: MGPPU Publishing House, 2023. — pp. 195–206.
13. Protasova, S. V., Bederdinova, O. I. *Application of PLM Technologies in Integrated Engineering Education // Digital Humanities and Educational Technologies (DHTE 2023): Proc. of the 4th Int. Scientific and Practical Conf. (Moscow, November 16–17, 2023)* / Ed. by V. V. Rubtsov, M. G. Sorokova, N. P. Radchikova. — Moscow: MGPPU Publishing House, 2023. — pp. 195–206.
14. Reshetka, V. V. *Project-Based Learning as a Means of Practice-Oriented Technology Implementation // Education in Russia and Abroad*. — 2013. — No. 2. — pp. 45–50.
15. Reshetka, V. V. *Project-Based Learning as a Means of Practice-Oriented Technology Implementation // Education in Russia and Abroad*. — 2013. — No. 2. — pp. 45–50.
16. *Strategy for Innovative Development of the Russian Federation for the Period up to 2030: approved by Order of the Government of the Russian Federation dated March 2, 2024 No. 608-r*. URL: <http://static.government.ru/media/files/4qRZEpm161xctpb156a3ibUMjILtn9oA.pdf> (accessed: 13.02.2025).
17. Teplukhova, L. A. *Reflection in Project Activities // Perm Pedagogical Journal*. — 2016. — No. 8. — pp. 238–242.
18. Trofimova, N. N. *Innovative Methods of Immersive Training for Industrial Employees Using Virtual Reality Technologies: International Experience // Current Issues of Economics and Management*. — 2020. — No. 4(28).
19. Shvets, I. M. et al. *Project-Based Learning as a Tool for Developing Research Skills // Bulletin of Nizhny Novgorod University*. — 2021. — No. 2. — pp. 152–160.
20. Shvets, I. M., Dyatlova, K. D., Sinitsyna, Yu. V., Struchkova, I. V., Kolpakov, I. A. *Project-Based Learning as a Tool for the Formation and Development of Research Skills in Biology Students // Bulletin of Lobachevsky University of Nizhny Novgorod. Series: Social Sciences*. — 2021. — No. 2 (62). — pp. 152–160.

Информация об авторах:

Е. А. МАКАРЕНКО — кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors:

YE. A. MAKARENKO — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

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

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

Development of educational programs

THE ROLE OF STUDENT ETIQUETTE IN IMPROVING THE IMAGE OF SYNERGY UNIVERSITY

Maryat G. Kharatokova¹, Tamara B. Serebrovskaya²

^{1,2} *University of Synergy, Moscow*

¹ *mariatharatokova@yandex.ru*

² *tserebrovskaya@yandex.ru*

Abstract. The article examines the role of student etiquette in improving the image of the Synergy University, as well as current problems of intercultural communication and the processes of student adaptation in a multilingual environment. At the same time, the emphasis is placed on the observance of etiquette by students of this university, as this is one of the forms of achieving the harmonization of interethnic relations: maintaining traditional culture, peace, harmony and mutual understanding in the region. It is noted that to raise a full-fledged person, it is enough to observe your national etiquette, no matter what environment you are in, since observing the etiquette of any nation leads to a positive result. Important issues of sociolinguistics are revealed, and a schematic representation of aspects in intercultural communication in the modern youth educational environment is considered. The article also notes that familiarization with the social and cultural features of the multinational capital of Russia will expand the horizons of students' knowledge. The spiritual and moral atmosphere of not only the Russian regions, but also the whole world depends on the effectiveness of the measures taken for this purpose, which is especially important these days.

Keywords: student etiquette, intercultural communication, multilingual environment, image, multinational capital

For citation: Kharatokova M. G., Serebrovskaya T. B. The role of student etiquette in improving the image of synergy university // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 6. Pp. 225–228 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.09.026>

© Kharatokova M. G., Serebrovskaya T. B., 2025

Synergy University is a large educational institution with branches in many cities of Russia and some other countries, where students of different races and nationalities study. Of course, in order to succeed in university studies, it is necessary to follow the rules of etiquette, as the image of the university depends on the behavior and studies of students and their teachers, as well as on the appearance of the students and teachers, and on the interior and exterior of the university. Etiquette refers to honor, conscience, reputation, courage, intelligence, respect, and humanity, which are universally recognized principles and rules of behavior. Many people have probably heard that the Adyghe have “Adyghe Habze” by B. Kh. Bgazhnokov [1] — a standard of social organization of the Caucasian highlanders, which promotes the integration of peoples and cultures throughout the region. The topic of etiquette of the peoples of Russia was

covered in their works by various authors: Gozhev K. M. [3], Dakokhova M. G. [4; 5], Kambachokova M. Yu. [6].

The main points of etiquette are based on the principle of humanity, which is the main component of etiquette and is often manifested in everyday life. For example, the following wishes can be made: to someone who has lost something, to someone who is going on a journey, to someone who is taking an exam, to someone who is planting, to someone who is fishing, to a girl who is looking for a good, handsome, and wealthy husband, to a boy who is looking for a kind, beautiful, and obedient wife, and to someone who is competing in a sport. We believe that harmony in interethnic relations can be achieved by observing the etiquette that each nation has, and by adapting to it, they can raise individuals who are worthy of our society, regardless of their environment. In this regard, the words of the prominent Abkhazian writer Fazil Iskander

are noteworthy: “In a universal sense, I do not feel a national sense in my soul. However, in an ethical sense, I still feel like an Abkhazian. To a certain extent, I feel patriarchal. The main characteristic of a patriarchal society, despite its prejudices and sometimes its cruelty, is the priority of the human person, the person of shame, and the responsibility for one’s behavior... [7, p. 67].” The main goal of etiquette is to create a favorable psychological atmosphere of connections, relationships, contacts, mutual respect, agreement, and understanding in society. In his monograph “The Caucasus and Russia,” K. M. Gozhev writes that in order to become a perfect, highly cultured person, one must overcome many obstacles: “One must spend a long time in ethno-etiquette, such as abazara, apsuara, adyagaye, yozden adet, and others, to look for at least some signs of adab humanism, a phenomenon that corresponded to, but in principle surpassed, the ideal of humanitas that was characteristic of 16th-century Europe, i.e., the ideal of developing a person’s physical, moral, and intellectual abilities for the sake of the common good” [3, p. 16].

An example of a pan-Caucasian moral philosophy is the Abaza and Adyghe etiquette, which more fully reflects its essence. Therefore, the question arises about the importance of learning foreign languages, through which we can learn about the culture of other nations, compare them, and extract the most important and useful information from them. Today, there are no regions in Russia where foreign students do not study, and they should be united by a common language of communication, which is currently English.

Among the main principles of Abaza etiquette, as well as the etiquette of many other peoples, we can highlight the following: *wisdom, respect, humanity, honor, and courage*, which have been formed over a long period of time through close interaction and influence with the peoples of the North Caucasus, especially the Adyghe people, with whom they have had a long-standing connection. This is evidenced by the book “The Submerged Civilization of the Caucasian Isthmus” by American scholar Aubrey Fessenden [8]. In this book, O. Fessenden describes the peoples, flora, and fauna of the ancient Caucasus, noting that some of the surviving peoples still live in their ancient territories, including the Abaza people, who number 43,000 in the Russian Federation. The Abaza etiquette is reflected in the etiquette of various nations around the world, such as the English, Indians, Chinese, Japanese, and many others. It is important to note that the main content of Abaza etiquette is reflected in the principle of humanity, which is also manifested in the principle of respect, which ensures benevolence and mutual respect. Today, the word is used

by the Abazins and Adyghe to mean modesty, politeness, obedience, delicacy, and good manners. It is associated with the concept of social relationships, such as at work, in the family, and in public places.

To achieve moral goals, a person needs courage, which organizes and mobilizes efforts; honor is based on the emotional side of the individual, and reason implies intellectual behavior. Abaza ethics, like the ethics of many other nations, is a form of maintaining harmony, mutual understanding, and traditional world culture. Below, we will take a closer look at all the main principles that we have identified. Humanity can be associated with compassion, understanding, and love, as well as with the willingness to act in the interests of others. In the Abaza language, there is a word called *khatyr*, which is used when necessary and is associated with concepts such as help, service, understanding, favor, concession, and assistance. The Abaza people have a common expression: *Ari ykhatyrtaq yumbuma*, which means *Enter into his position* essence of the Abaza etiquette lies in the principle of humanity. This is how Abazins express their duty to put themselves in the other person’s shoes, to immerse themselves in their feelings, to mentally carry their pain and worries through themselves, and to try to help them by sacrificing their time, resources, or energy. In return, people say that the person has compassion, which means they are a good person: *khatyr ymap*. Conversely, if someone refuses to help, they are criticized and said to have no compassion, to be heartless: *khatyr g’yymam*. Expressions with the same meaning can be found in many other languages of the world. For example, in Russian, we often use the following expressions: *Understand my situation. Do it for my sake*.

The word *namys* comes from the Greek word *nomos*, which means *law*. It is derived from the Greek-Arabic word *namus*, which means *honor, good name, conscience, and reputation*. Abazins often use the following expressions with the word *namys* in their speech: *Namys ʔanyt nasyp gʔaʔam* — Where there is no honor, there is no happiness; *Namys zmu, nasyp ymapI* — He who is honorable is also happy; *Namys ʔagIvnu anasyppsvymapI, namys ʔagIvnam anasyp sasypI* — Where there is honor, there is happiness — the master, where there is no honor, there is happiness — the guest. If we were to highlight the main features of a true Abazin, we would say that they care about their honor and reputation, are extremely polite, and well-mannered.

Akyl is a moral and social intelligence that distinguishes between good and evil, appropriate and inappropriate, and good and bad, as well as between moral and immoral. When people say *Ari uyykvgyvya yauasht*,

akyl yimapi, they are implying that he is intelligent, kind, sensitive, delicate, benevolent, and perceptive.

Khatsara — courage among the Abazins is associated with steadfastness in doing what is due. The following expressions are used by the people: *Ari khatsara ylapI*, *Yan khatsata dgalrit* (He has courage, his mother gave birth to a real man); this implies that he is a steadfast, courageous, kind, attentive, honest, and humble person.

Honor — *napa* implies honor from the perspective of conscience and reputation, while *namys* emphasizes dignity. Abazins say: *snapa blyt*, *snapa shakhit* — my face is burning with shame. A person who has lost his face has destroyed his social and moral identity. Below are a few more examples of honor that are often used in everyday life among the Abazins: *upsrykvin ritsIa yagyiI unapa ukhytsIra atsklys* — it is better to die than to stain one's honor (death is better than dishonor); *tshuyrpsikhuztyngi*, *unapa yuymydzyn* — give up your life, but do not lose your honor.

Volkov G. N. concludes that “all peoples are great educators, and all great educators are people” [2, p. 25]. In our opinion, this is a very important conclusion regarding different peoples. An example is the northern peoples, who have created a high-level ecological culture. We believe that a negative attitude towards the culture of any other people will lead to a lack of culture, considering that no nation's culture is self-sufficient, including the wealthiest countries and peoples. Good-neighborliness, understanding, and agreement are very important aspects in our days. It should be noted that the adaptation of foreign students and the adaptation of Russian students in a multi-ethnic environment are different; the reason is regional and national affiliation. At the same time, communication and learning in a multi-ethnic environment, as practice shows, have a strong impact on the formation of a student's worldview, and here we can focus more on first-year students. Of course, if we are talking about foreign students who are at the initial stage of their studies at the Moscow University “Synergy”, we will notice their poor command of the Russian language, which is used to teach certain subjects. Therefore, it should be noted that academic activities are the most challenging aspect of adaptation for these students, as they require a good level of proficiency in the Russian language to acquire the necessary knowledge and skills in their chosen field of study. During this period of study, students need assistance in adapting to the Russian educational environment, which requires providing them with the necessary conditions.

As is known, the internal language system of the Russian language and the Russian language consciousness is formed when the appropriate language material is presented to students and studied in stages, taking into ac-

count the level of material assimilation. The spiritual and moral atmosphere of the Russian regions and the world as a whole will depend on what is being done for this purpose and what effective measures are being planned.

As noted above, ethics is also one of the forms of maintaining traditional world culture, which serves to promote mutual understanding between nations. “Etiquette is the external expression of morality. It is like a garment that covers a person, like a mask, like a larva, without which they are neither Abazins nor Circassians. If a person loses their etiquette, they lose their national identity, their role, and their status within the group” [5, p. 47].

Etiquette has the following functions: regulatory, worldview, and educational, which regulate relations between nations, between families, between men and women, between elders and juniors, etc. The educational function helps a person adapt to society. “Raise your son at home and then let him into society,” “Don't praise your children in front of others,” [5, p. 72] are common sayings used by our older generation. Those who did not follow etiquette were not accepted by society. The worldview, or cultural and ideological function, shows the essence of the democratic nature of etiquette, and here we can give an example of how it evaluates a person not by their social status or wealth, but by their age. For example, at events, the eldest person in the room is given the most prestigious seat.

When reading letters, articles, and stories by Russian writers, you can find a lot of similarities in the cultures of different countries. In the book “Sakura Branch” by the famous journalist Vsevolod Ovchinnikov, the similarities in the customs and traditions of the Japanese and certain peoples of Russia are strongly emphasized. Elements of similarity in etiquette can be found in various areas with the French, the English, the Spanish, the Indians, the Basques, the Turks, the Chinese, the Italians, and many other peoples of the world.

Of course, etiquette plays a crucial role in improving the university's image, but it is also important to consider the university's physical appearance. To answer this question, we conducted a survey titled “What do I want our university to look like?” among first- and second-year students from various departments of the Faculty of Economics and the Faculty of Management. The majority of the surveyed students (85%) noted the following points: 1. To promote the university more and more at the international level, expanding to other countries friendly to the Russian Federation, such as China, India, Turkey, Saudi Arabia, Sudan, Brazil, Singapore, South Africa, North Korea, South Korea, and Belarus. 2. change the name and symbol to something more aesthetic, such as an open book, a globe encircled by a moving rocket, or elements

related to robotics; 4. build car parking lots exclusively for students and faculty members in all university buildings; 5. to improve the territories of all university buildings: install benches, decorate with evergreen trees, beautiful shrubs and flower beds, renovate buildings; 6. replace old computer equipment and install modern software; 7. add sockets and high-quality free Wi-Fi in classrooms; 8. expand the gym by creating various free sections in all university buildings; 9. hire only highly qualified teachers; 10. in some classrooms, furniture needs to be replaced; 11. add modern electronic /touch boards or move existing ones, since many are blocked by a screen; 12. introduce the most important discipline in all groups of different training areas — physical education, which would be conducted in the gym during full-time training; 13. it is necessary to increase the level of training of those responsible for extracurricular work with students (curators, deputy

deans for educational work...), because students don't get enough attention from their teachers; many leaders who could provide significant assistance by showcasing their abilities in various activities go unnoticed throughout the entire learning process, causing students to feel deeply offended.

The analysis of this topic covered about 200 students from various fields of study at the Moscow University "Synergy", which has students of various nationalities, including foreign students. Most of the students are of Russian nationality, while others are Armenian, Chinese, Korean, Ukrainian, Belarusian, Ingush, Dagestani, Turkmen, Tajik, Uzbek, Kazakh, and others.

In conclusion, we note that the formation of aesthetic culture is based on the development of the best principles of etiquette, and compliance with the above-mentioned norms will undoubtedly enhance the university's image.

References

1. Bgazhnokov B. Kh. Adyghe Ethics. Nalchik: El-Fa, 1999. — 97 p.
2. Volkov G. N. Ethnopedagogy. — Moscow: Publishing Center "Academy", 2000. — 176 p.
3. Gozhev K. M. The Caucasus and Russia. Maykop: "Ayaks", 2009. — 602 p.
4. Dakokhova M. G. Abaza Etiquette // Manners, Traditions and Customs of the Peoples of the Caucasus. Abstracts of the All-Russian Conference. Pyatigorsk: Publishing House of the PGLU, 1997. — Pp. 47–50.
5. Dakokhova M. G. — Kharatokova M. G., Arkakhgov M. Sh. Abaza Etiquette. Cherkessk: LLC Nartizdat, 2018. — 180 p.
6. Kambachokova M. Yu. Ceremonial Culture and Traditional Abaza Etiquette. Abstract of the thesis for the degree of Candidate of Historical Sciences. Publisher: LLC Poligrafservice and T. Nalchik, 2008. — 27 p.
7. Iskander F. Reflections of a Writer / In the book: Swallow's Nest. M., Fortuna Limited, 1999. — Pp. 341–348.
8. Fessenden O. The Submerged Civilization of the Caucasian Isthmus. Translated from English by M. G. Kharatokova and Kh. M. Phitikov. Published by Kotlyarov Publishing House, Nalchik, 2016. — 218 p.

Information about the authors:

M. G. KHARATOKOVA — Doctor of Philology, Associate Professor, Professor of the Department of Foreign Languages

T. B. SEREBROVSKAYA — Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Languages

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 30.05.2025

The article was submitted to the editorial office 21.05.2025; approved after review 26.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.