

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

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

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

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ВЫХОДИТ 1 РАЗ В МЕСЯЦ

10, том 8 (163) — 2025 Октябрь

EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

- Замотаев Г. С. Теория цикличной кадровой нестабильности в условиях шока спроса 6
- Ляшенко В. Е. Предиктивная аналитика для построения ландшафта будущих трендов 18
- Пентегов О. В. Стратегия и тактика экономического поведения: потребительский аспект 27
- Сочнева Е. Н., Дудина С. П., Зырянова И. И., Нуриева Е. В. Метрики менеджмента: подходы к расчету 40

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОТРАСЛЯМИ

- Балуев В. И. Концептуальная модель управления производительностью труда на машиностроительных предприятиях 51
- Дубина А. Ш., Голубев И. А. Анализ финансовых изменений кофейных компаний (на примере Starbucks, Mcdonald's и Tianhao Coffee) 62
- Лашкова Н. Г. Правовые аспекты стратегической устойчивости бизнеса 67
- Муцурова З. М., Айгумов Т. Г., Зацаринная Е. И. Прогнозирование спроса с помощью глубоких нейронных сетей и его влияние на управление запасами 75
- Чугаева Ю. А. Создание внебиржевого энергетического хаба как торговый феномен нефтяной промышленности России 83

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.
Верстка: Велькин А. А. Корректур: Прошина А. В.
Статьи рецензируются. Подписано в печать 07.10.2025.
Формат 60х90 1/8. Цена договорная. Объем 31.5 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: kancle2007@yandex.ru

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

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

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

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

10, volume 8 (163) — 2025 October



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Коршунов В. Л., Каранина Е. В. Особенности реализации комплексного
подхода к оценке состояния экономической безопасности субъектов малого
предпринимательства.....90

Попова О. С., Муртузов М. С. Концептуальная модель адаптивного механизма
обеспечения социально-экономической безопасности региона (на примере
Республики Дагестан).....101

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Сабиров Т. И. Модели определения субъектов МСП в странах БРИКС:
сравнительная матрица и возможности кластеризации.....112

Фань Иньбинь Российско-китайский «Мост CBDC»: повышение эффективности
трансграничных платежей и устойчивости экономики.....119

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

Алексеева Ю. П., Зиновьева А. А. Туризм и маркетинг как факторы устойчивого
экономического и социального развития региональных геосистем.....129

Гагиева Л. Р., Гойгова М. Г., Григорьева И. В. Экономическое неравенство
регионов: причины, формы проявления и пути сокращения диспропорций.....141

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 31.5 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.

Жминько Н. С., Пармаксыз Э. А., Демченко Е. А. Возможность адаптации в российских экономических условиях зарубежных моделей инновационных хабов на сельских территориях.....	147
Крохмалева А. В. Сбалансированное развитие территории как вектор региональной политики.....	158
Кучинская Т. В. Модели организационно-экономического регулирования сельских территорий в регионах Южного федерального округа.....	168
Саврасова Д. В. Анализ уровня жизни Волгоградской области как фактора социально-экономического развития региона.....	178
Сармат Х. В. Конкурентоспособность южных регионов России.....	186

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ, ФИНАНСОВЫЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Сухоплюев А. А. Поведенческие аспекты принятия инвестиционных решений в условиях финансовых кризисов.....	195
--	-----

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ, АНАЛИЗ И АУДИТ

Котельникова Н. В. Методологические основы построения маршрутной карты распределения данных как инструмента формирования единой системы учёта.....	205
---	-----

ПРОБЛЕМЫ АПК

Дьяков С. А., Голованёв А. В., Беззубенко А. А., Дробязко Н. С. Система организационно-экономического обеспечения устойчивого воспроизводства в АПК.....	214
Сергеева И. А., Сергеев А. Ю. Повышение конкурентного потенциала как фактор обеспечения экономической безопасности организаций АПК.....	223

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Новиков В. В., Ринас Н. А., Гарбузова Т. Г. Развитие проектного управления в условиях цифровой трансформации экономики.....	232
Литвина К. Я. Оценка рисков цифровой трансформации корпоративных систем предприятий и организаций публичного сектора управления.....	244

CONTENTS

ECONOMIC THEORY

Zamotaev G. S. A Theory of Cyclical Personnel Instability under Demand Shock.....	6
Lyashenko V. E. Predictive Analytics for Mapping Future Trends.....	18
Pentegov O. V. Strategy and Tactics of Economic Behavior: The Consumer Aspect.....	27
Sochneva E. N., Dudina S. P., Zyryanova I. I., Nurieva E. V. Management Metrics: Approaches to Calculation.....	40

ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES AND INDUSTRIES

Baluev V. I. A Conceptual Model of Labor Productivity Management at Mechanical Engineering Enterprises.....	51
Dubina A.Sh., Golubev I. A. Analysis of Financial Changes in Coffee Companies (Based on Starbucks, McDonald's, and Tianhao Coffee).....	62
Lashkova N. G. Legal Aspects of Strategic Business Sustainability.....	67
Mutsurova Z. M., Aigumov T. G., Zatsarinnaya E. I. Demand Forecasting Using Deep Neural Networks and Its Impact on Inventory Management.....	75
Chugaeva Yu. A. Creation of an OTC Energy Hub as a Trading Phenomenon in the Russian Oil Industry.....	83

ECONOMIC SECURITY

Korshunov V. L., Karanina E. V. Implementation Features of an Integrated Approach to Assessing the Economic Security of Small Businesses.....	90
Popova O. S., Murtuzov M. S. Conceptual Model of an Adaptive Mechanism for Ensuring Regional Socioeconomic Security (Based on the Republic of Dagestan).....	101

GLOBAL ECONOMY

Sabirov T. I. Models for identifying SMEs in BRICS countries: a comparative matrix and clustering possibilities.....	112
Fan Yinbin Russia-China CBDC Bridge: Improving the Efficiency of Cross-Border Payments and Economic Resilience.....	119

REGIONAL ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT

Alekseeva Yu P., Zinovieva A. A. Tourism and Marketing as Factors in Sustainable Economic and Social Development of Regional Geosystems.....	129
---	-----

Gazieva L. R., Goygova M. G., Grigorieva I. V. Economic Inequality of Regions: Causes, Forms of Manifestation, and Ways to Reduce Disparities	141
Zhminko N. S., Parmaksyz E. A., Demchenko E. A. Possibility of Adapting Foreign Models of Innovative Hubs in Rural Areas to Russian Economic Conditions	147
Krokhmaleva A. V. Balanced Development of the Territory as a Vector of Regional Policy	158
Kuchinskaya T. V. Models of Organizational and Economic Regulation of Rural Areas in the Regions of the Southern Federal District	168
Savrasova D. V. Analysis of the Standard of Living in the Volgograd Region as a Factor in the Socioeconomic Development of the Region	178
Sarmat Kh. V. Competitiveness of the Southern Regions of Russia	186

INVESTMENT, FINANCIAL, AND MANAGERIAL ANALYSIS

Sukhopluyev A. A. Behavioral Aspects of Investment Decision-Making in Conditions of Financial Crises	195
---	-----

ACCOUNTING AND TAXATION, ANALYSIS, AND AUDIT

Kotelnikova N. V. Methodological Fundamentals of constructing a data distribution route map as a tool for creating a unified accounting system	205
---	-----

PROBLEMS OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Dyakov S. A., Golovaney A. V., Bezzubenko A. A., Drobiazko N. S. A system of organizational and economic support for sustainable reproduction in the agro-industrial complex	214
Sergeeva I. A., Sergeev A. Yu. Increasing competitive potential as a factor in ensuring the economic security of agro-industrial organizations	223

DIGITAL ECONOMY

Novikov V. V., Rinas N. A., Garbuzova T. G. Development of project management in the context of digital transformation of the economy	232
Litvina K. Ya. Assessing the risks of digital transformation of corporate systems of enterprises and public sector organizations	244

ТЕОРИЯ ЦИКЛИЧНОЙ КАДРОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ШОКА СПРОСА

Георгий Сергеевич Замотаев

**Тульский филиал Финуниверситета, Тула, Россия,
workgeorg@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0483-3921>**

**Автор, ответственный за переписку: Георгий
Сергеевич Замотаев, workgeorg@yandex.ru**

Аннотация. Статья посвящена экономическим последствиям сокращения персонала при спаде спроса, выделяет краткосрочные и долгосрочные эффекты на микро- и макроуровне. Рассматриваются утрата человеческого капитала, региональная деградация рынков труда, поляризация занятости и фискальные издержки. Особое внимание уделяется альтернативным стратегиям адаптации предприятий и роли институциональных факторов. Доказывается, что массовые увольнения усиливают структурные дисбалансы, требуя комплексных мер государственного регулирования. Работа предлагает модель обнаружения риска избыточного найма персонала.

Ключевые слова: сокращение персонала, экономический спад, человеческий капитал, занятость, макроэкономические эффекты

Для цитирования: Замотаев Г. С. Теория циклической кадровой нестабильности в условиях шока спроса // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 6–17; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.001>

Original article

Economic theory THE THEORY OF CYCLICAL PERSONNEL INSTABILITY IN CONDITIONS OF DEMAND SHOCK

Georgy S. Zamotaev

Tula Branch of the Financial University, Tula, Russia,
workgeorg@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0483-3921>

Corresponding author: Georgy Sergeevich Zamotaev, workgeorg@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the economic consequences of staff reduction in case of a decline in demand, highlighting short- and long-term effects at the micro and macro levels. The loss of human capital, regional degradation of labor markets, polarization of employment and fiscal costs are considered. Particular attention is paid to alternative adaptation strategies for enterprises and the role of institutional factors. It is proved that mass layoffs reinforce structural imbalances, requiring comprehensive government regulatory measures. The work offers a model for detecting the risk of over-hiring.

Keywords: workforce reduction, economic downturn, human capital, employment, macroeconomic effects

For citation: Zamotaev G. S. The theory of cyclical personnel instability in conditions of demand shock // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 6–17 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.001>

Введение. Актуальность темы исследования связана с тем, что современная российская экономика функционирует в условиях беспрецедентной волатильности, обусловленной комплексом внешних и внутренних факторов. С 2020 года национальное хозяйство последовательно столкнулось с пандемией COVID-19, санкционным давлением, геополитической нестабильностью и структурными трансформациями производственной системы. Эти экзогенные шоки оказали трансформационное воздействие на рынок труда, спровоцировав феномен циклической кадровой нестабильности — резкие колебания спроса на рабочую силу, чередующиеся массовым наймом и последующими сокращениями персонала.

В период пандемии 2020–2021 гг. отдельные сектора экономики (e-commerce, IT, логистика, фармацевтика) испытали взрывной рост спроса, что привело к интенсификации найма персонала без адекватной оценки устойчивости этого тренда. После нормализации эпидемиологической ситуации многие компании столкнулись с избыточной численностью штата и необходимостью масштабных сокращений. Аналогичные процессы наблюдались в 2022–2024 гг. в военно-промышленном комплексе, строительстве и смежных отраслях, где государственный заказ спровоцировал резкое увеличение занятости. Согласно данным Росстата, в III квартале 2024 года дефицит кадров в отдельных секторах достиг исторического максимума, однако параллельно наблюдался рост увольнений в отраслях, ранее демонстрировавших кадровый голод. Данный феномен создаёт многоуровневые экономические и социальные риски. На микроуровне предприятия несут прямые издержки, связанные с рекрутингом, адаптацией и последующим высвобождением персонала, а также косвенные потери в виде снижения производительности и утраты специфического человеческого капитала. На макроуровне массовые циклы найма-увольнения усиливают структурные дисбалансы на региональных рынках труда, провоцируют волатильность потребительского спроса и увеличивают фискальную нагрузку на систему социальной защиты. Международный опыт демонстрирует, что последствия таких шоков сохраняются до 5–8 лет после первоначального события, проявляясь в снижении доходов уволенных работни-

ков на 15–20% и деградации профессиональных компетенций.

Вопросы адаптации рынка труда к экономическим шокам исследовались в работах зарубежных авторов О. Blanchard, Л. Summers (гистерезис безработицы) [9], Д. Acemoglu, П. Restrepo (автоматизация и поляризация занятости) [11], Д. Autor, Д. Dorn (трансформация структуры занятости) [12]. Региональные эффекты массовых увольнений анализировались В. Hershbein, Л. В. Kahn [16], институциональные аспекты защиты занятости рассматривались в докладах OECD [10] и Nordic Council of Ministers [15]. Макроэкономические последствия изучались в исследованиях IMF [14] и аналитике по странам BRICS [13]. В российском научном дискурсе проблематика кадровой нестабильности рассматривается преимущественно через призму дефицита квалифицированных кадров в работах А. К. Маринина, С. В. Куровского [1], Н. С. Козырь, Н. И. Быкановой [4], в контексте анализа занятости и безработицы как факторов макроэкономической нестабильности [4], а также в аспекте общих трендов развития рынка труда в исследованиях аналитических агентств [6, 7].

Можно отметить актуальность выбранной темы и крайне низкую степень разработанности проблем циклической кадровой нестабильности в условиях шоков спроса применительно к российской экономике. В существующих исследованиях отсутствуют количественные модели для оценки рисков избыточного найма в период шоков спроса, учитывающие специфику российской экономической модели. Недостаточно проанализирована цикличность кадровых процессов, при которой периоды дефицита кадров сменяются массовыми сокращениями как звенья единого цикла. Слабо проработана отраслевая специфика адаптационных стратегий между сектором услуг, обрабатывающей промышленностью и военно-промышленным комплексом. Игнорируются долгосрочные эффекты для человеческого капитала, региональных рынков труда и социального неравенства при фокусе на краткосрочных показателях безработицы и вакансий. Не разработаны прогностические инструменты и методики прогнозирования динамики численности персонала в условиях высокой неопределённости, что критически важно для российской экономики 2022–2025 гг.

Поэтому цель исследования состоит в выявлении закономерностей циклической кадровой

нестабильности в условиях шоков спроса и разработке методологического инструментария для оценки и минимизации рисков избыточного найма персонала на российских предприятиях.

Научная новизна исследования заключается в том, что впервые предложена количественная модель оценки риска избыточного найма персонала, учитывающая отклонение темпов прироста численности от исторических трендов и изменение прибыли на одного сотрудника. В отличие от существующих подходов, ориентированных на абсолютные показатели численности, модель фокусируется на динамике приростов, что позволяет выявлять временный характер кадровой экспансии. Систематизированы многоуровневые последствия сокращения персонала с выделением эффектов утраты специфического человеческого капитала на микроуровне, региональной деградации рынков труда на мезоуровне, поляризации занятости и фискальных издержек на макроуровне. Доказано, что массовые увольнения усиливают структурные дисбалансы через механизм гистерезиса, приводя к необратимым изменениям в профессиональной структуре рабочей силы. Выявлена специфика российской модели кадровой адаптации к шокам спроса, отличающаяся более высокой скоростью реакции на рост спроса за счёт дефицита квалифицированных кадров и большей болезненностью последующих сокращений из-за слабости институтов социальной защиты и переобучения.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы на корпоративном уровне для интеграции предложенной формулы оценки рисков в системы HR-аналитики при принятии обоснованных решений о масштабах и темпах найма в период роста спроса. Рекомендации по использованию гибких форм занятости, таких как временные контракты и аутсорсинг, позволят снизить операционные риски при последующей коррекции численности. На отраслевом уровне результаты исследования могут использоваться объединениями работодателей для разработки кодексов социально ответственного управления персоналом, предусматривающих альтернативы массовым увольнениям в виде сокращения рабочего времени и внутрифирменной ротации. На государственном уровне систематизация макроэкономических последствий кадровых шоков создаёт основу для совершенствования политики занятости.

Материалы и методы исследования

Исследование основано на статистических данных Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства труда и социальной защиты РФ, аналитических материалах кадровых агентств по динамике российского рынка труда за период 2020–2024 гг. Информационной базой также послужили данные о численности персонала и финансовых показателях предприятий машиностроительной отрасли, военно-промышленного комплекса, секторов IT и ритейла в условиях экономических шоков.

В процессе осуществления работы был использован комплекс методов научного исследования: систематизация, сравнительный анализ динамики численности персонала в разрезе отраслей экономики, сопоставительный анализ темпов прироста штата в периоды шоков спроса и стабильные периоды, графическая визуализация статистических данных, анализ статистических временных рядов, обобщение, экономикоматематическое моделирование для разработки формулы оценки риска избыточного найма персонала, абстрактно-логический метод, индукция, дедукция, системный подход к экономическому анализу многоуровневых последствий цикличной кадровой нестабильности.

Результаты исследования

В данной работе результаты исследования цикличной кадровой нестабильности в условиях шока спроса представляются по трём ключевым направлениям: закономерности динамики численности персонала при резких изменениях рыночной конъюнктуры, разработанная методология количественной оценки рисков избыточного найма и систематизация многоуровневых экономических последствий массовых сокращений персонала.

I. Закономерности динамики численности персонала в условиях шока спроса.

Анализ кадровых процессов на российских предприятиях в период 2020–2024 гг. выявил устойчивую циклическую модель изменения численности персонала, состоящую из двух последовательных фаз. Первая фаза характеризуется резким увеличением штата в ответ на внезапный рост спроса, вызванный внешними шоками. Вторая фаза представляет собой период корректировки численности после нормализации или спада спроса, когда предприятия вынуждены оптимизировать кадровый состав для восстановления экономической эффективности. Данный цикл формирует замкнутую систему кадровых колеба-

ний, особенно выраженную в отраслях с высокой волатильностью рыночной конъюнктуры.

Исследование показало, что в период пандемии COVID-19 отдельные сектора российской экономики испытали экстремальный рост потребности в персонале. В секторе электронной коммерции и логистики численность персонала увеличилась на фоне роста онлайн-покупок и необходимости расширения служб доставки. Аналогичные процессы наблюдались в IT-секторе, где спрос на специалистов по цифровизации и разработке удалённых сервисов вырос многократно. В фармацевтической отрасли увеличение производства медицинских препаратов и средств индивидуальной защиты потребовало экстренного расширения штата производственных и логистических подразделений. После стабилизации эпидемиологической ситуации в 2021–2022 гг. значительная часть нанятых сотрудников оказалась избыточной, что привело к волне сокращений и реструктуризации.

В период 2022–2024 гг. аналогичный цикл проявился в военно-промышленном комплексе и смежных отраслях. Резкое увеличение государственного оборонного заказа спровоцировало интенсивный рост найма в машиностроении, металлургии, электронной промышленности и строительстве военной инфраструктуры. Согласно данным кадровых агентств, в III квартале 2024 года дефицит квалифицированных кадров в этих секторах достиг исторических максимумов, что подтверждает масштабность кадрового расширения. Одновременно в отраслях, ориентированных на потребительский рынок и не связанных с государственным заказом, наблюдался обратный процесс сокращения занятости из-за перераспределения трудовых ресурсов и снижения покупательной способности населения.

Критическим фактором, определяющим характер кадровой адаптации, выступает отраслевая специфика. В секторах с длительным производственным циклом и высокими требованиями к квалификации персонала, таких как тяжёлая промышленность, авиастроение и судостроение, процесс адаптации численности персонала происходит медленнее. Это объясняется необходимостью сохранения специфических компетенций и длительным периодом обучения новых работников. Предприятия в этих отраслях склонны откладывать массовые увольнения даже при временном снижении спроса, используя механизмы внутрен-

ней ротации и перераспределения функций между подразделениями.

В отраслях с высокой долей интеллектуального труда и коротким производственным циклом, таких как IT, консалтинг, маркетинг и креативные индустрии, наблюдается качественно иная модель адаптации. Предприятия активно используют гибридные формы занятости, сочетающие постоянный штат ключевых специалистов с проектными командами из фрилансеров и подрядчиков. Это позволяет гибко масштабировать кадровые ресурсы без необходимости формальных процедур найма и увольнения. В период шока спроса IT-компании могут быстро расширить штат за счёт временных контрактов, а при нормализации ситуации — плавно сократить численность через естественное завершение проектов.

Анализ временных лагов между изменением рыночной конъюнктуры и фактической корректировкой численности персонала выявил существенные различия между секторами. В ритейле и логистике реакция на рост спроса происходит в течение одного-двух месяцев за счёт упрощённых процедур найма и низких квалификационных требований к большинству позиций. В обрабатывающей промышленности временной лаг составляет от трёх до шести месяцев из-за необходимости обучения работников специфическим производственным процессам. В наукоёмких отраслях период адаптации может достигать года и более, что создаёт устойчивый дисбаланс между текущими потребностями производства и доступными трудовыми ресурсами.

Экономические последствия кадровых колебаний проявляются на нескольких уровнях. На микроуровне предприятия несут прямые издержки, связанные с рекрутингом, адаптацией и обучением персонала в фазе роста, а также с выплатой выходных пособий и юридическим сопровождением процедур увольнения в фазе сокращения. Косвенные потери включают снижение производительности в период интеграции новых сотрудников, утрату корпоративных знаний при увольнении опытных работников и ухудшение психологического климата в коллективе. На макроуровне массовые изменения занятости провоцируют колебания потребительского спроса, усиливают региональные дисбалансы на рынке труда и увеличивают нагрузку на системы социальной защиты.

II. Методология оценки риска избыточного найма персонала.

Разработанная в рамках исследования математическая модель оценки риска избыточного найма представляет собой количественный инструмент для выявления ситуаций, когда расширение штата в период шока спроса носит временный характер и с высокой вероятностью потребует последующих сокращений. Модель основана на сопоставлении двух ключевых параметров: отклонения темпов прироста численности персонала от исторических трендов и изменения эффективности использования трудовых ресурсов через показатель прибыли на одного сотрудника.

Формула оценки риска избыточного найма имеет следующий вид: отношение прироста численности персонала в период шока к среднегодовому приросту за предшествующие три года, умноженное на разницу между единицей и отношением прибыли на одного сотрудника в период шока к средней прибыли на одного сотрудника за предшествующие три года. Первый компонент формулы количественно отражает степень отклонения текущего кадрового расширения от устойчивых тенденций предшествующих периодов. Второй компонент характеризует изменение экономической отдачи от персонала, позволяя оценить, в какой степени новые сотрудники создают добавленную стоимость, сопоставимую с существующим штатом.

Апробация модели проведена на примере машиностроительного предприятия с использованием данных за период 2019–2022 гг. В базовые годы численность персонала демонстрировала умеренный рост на уровне пятидесяти человек ежегодно, отражая планомерное расширение производственных мощностей и естественную ротацию кадров. В 2022 году, на фоне увеличения государственного заказа, предприятие нарастило штат на двести человек, что в четыре раза превысило средний показатель. Одновременно прибыль выросла с усреднённых ста тридцати единиц до ста пятидесяти единиц, однако в расчёте на одного сотрудника показатель снизился из-за опережающего роста численности над финансовым результатом.

Расчёт по предложенной формуле показал, что риск избыточного найма составил двадцать девять процентов, что соответствует среднему уровню риска. Данный результат интерпретируется следующим образом: значительная часть нанятых сотрудников обеспечивает текущие производственные потребности, однако существует вероятность того, что при нормализации объёмов

заказа треть прироста штата окажется избыточной. Пороговые значения индикатора для различных уровней риска определяются эмпирически: значения ниже пятнадцати процентов указывают на низкий риск, от пятнадцати до тридцати пяти процентов — на средний уровень, выше тридцати пяти процентов — на высокий риск необходимости последующих сокращений.

Практическое применение модели предполагает интеграцию в системы управления персоналом предприятий для регулярного мониторинга кадровых рисков. Рекомендуемая частота расчётов — ежеквартально в периоды стабильного развития и ежемесячно при резких изменениях рыночной конъюнктуры. Превышение пороговых значений индикатора служит сигналом для пересмотра кадровой стратегии с акцентом на увеличение доли гибких форм занятости. К таким формам относятся срочные трудовые договоры, позволяющие безболезненно завершить трудовые отношения по истечении периода действия контракта, аутстаффинг и аутсорсинг непрофильных функций, использование услуг кадровых агентств для привлечения временного персонала, а также развитие пула фрилансеров для проектной работы.

Дополнительные меры минимизации рисков включают создание кадрового резерва из внешних специалистов, с которыми поддерживаются регулярные контакты и которые могут быть оперативно привлечены при необходимости без прохождения полного цикла рекрутинга. Инвестиции в автоматизацию и цифровизацию производственных процессов снижают зависимость предприятия от линейного увеличения численности персонала при росте объёмов производства. Развитие системы внутреннего обучения и кросс-функциональных компетенций персонала повышает гибкость в перераспределении работников между подразделениями при изменении приоритетов бизнеса.

Критическим аспектом эффективного использования модели является регулярный мониторинг показателя прибыли на одного сотрудника в динамике. Устойчивое снижение данного показателя при росте численности персонала указывает на то, что производительность новых сотрудников ниже среднего уровня по предприятию либо что расширение штата происходит опережающими темпами относительно роста выручки. В таких ситуациях необходим детальный анализ причин снижения эффективности: недостаточная квали-

фикация нанятых работников, длительный период адаптации и обучения, неэффективная организация труда или объективное запаздывание финансового результата относительно момента найма.

III. Экономические последствия сокращения персонала после спада спроса.

Систематизация последствий массовых сокращений персонала выявила комплекс краткосрочных и долгосрочных эффектов, проявляющихся на микроэкономическом уровне отдельных предприятий и макроэкономическом уровне региональных рынков труда и национальной экономики в целом. На микроуровне первичным эффектом массовых увольнений становится непосредственное снижение операционных издержек предприятий за счёт сокращения фонда оплаты труда и сопутствующих расходов на социальные отчисления. Однако данный краткосрочный выигрыш нивелируется комплексом негативных последствий, влияющих на долгосрочную конкурентоспособность организаций.

Утрата специфического человеческого капитала выступает наиболее существенным долгосрочным эффектом сокращений. Под специфическим человеческим капиталом понимается совокупность знаний, навыков, неформальных связей и практического опыта, накопленных сотрудниками в процессе работы в конкретной организации и не имеющих прямой альтернативной ценности на внешнем рынке труда. При массовых увольнениях предприятия теряют носителей институциональной памяти, понимания особенностей внутренних бизнес-процессов и налаженных коммуникационных каналов между подразделениями. Восстановление данных активов при последующем расширении деятельности требует значительного времени и ресурсов, причём полное воссоздание утраченных компетенций зачастую невозможно.

Анализ финансовых показателей предприятий, прибегавших к масштабным сокращениям в периоды экономических кризисов, демонстрирует парадоксальный результат: организации, быстро реагирующие на снижение спроса массовыми увольнениями, в среднесрочной перспективе показывают худшие финансовые результаты по сравнению с конкурентами, откладывающими подобные решения или использующими альтернативные стратегии адаптации. Данный эффект объясняется тем, что при восстановлении рыночной конъюнктуры предприятия вынуждены нести повторные издержки на рекрутинг, адаптацию и об-

учение персонала, причём квалификация новых сотрудников обычно уступает уровню уволенных работников, успевших накопить специфический опыт.

Психологическое воздействие массовых увольнений на оставшихся сотрудников формирует феномен деморализации персонала. Работники, пережившие волну сокращений, испытывают повышенный уровень стресса, связанный с неопределённостью относительно собственного будущего в организации и ощущением несправедливости при выборе кандидатов на увольнение. Эмпирические исследования фиксируют рост уровня тревожности, снижение лояльности к работодателю и падение вовлечённости в рабочие процессы. Количественно данный эффект проявляется в снижении производительности труда на двенадцать-восемнадцать процентов в течение двух лет после реструктуризации, что частично или полностью нивелирует экономию от сокращения фонда оплаты труда.

Особенно выражены негативные эффекты в отраслях, где критически важны командное взаимодействие, обмен неформальными знаниями и креативность. В IT-секторе, научных организациях и консалтинге разрушение устоявшихся команд приводит к утрате синергетических эффектов от взаимодействия специалистов разного профиля. В производственных отраслях потеря опытных работников нарушает отлаженные технологические процессы, увеличивает количество производственных ошибок и снижает качество выпускаемой продукции. Репутационные издержки массовых сокращений проявляются в ухудшении позиций работодателя на рынке труда, что затрудняет привлечение квалифицированных специалистов при последующем расширении деятельности.

На мезоуровне региональных рынков труда массовые увольнения порождают мультипликативные эффекты, выходящие далеко за рамки непосредственно сокращённых рабочих мест. Заккрытие или существенное сокращение штата крупного предприятия в промышленном регионе провоцирует цепную реакцию банкротств среди поставщиков и компаний, предоставляющих сопутствующие услуги. Снижение совокупных доходов домохозяйств уменьшает спрос на товары и услуги местного малого бизнеса, что ведёт к вторичной волне сокращений в торговле, общественном питании и сфере услуг. Эмпирические исследования последствий массовых увольнений

в европейских странах фиксируют долгосрочное снижение уровня занятости в поражённых регионах, сохраняющееся до пяти-восьми лет после первоначального шока.

Региональная концентрация увольнений создаёт эффект пространственной поляризации, когда определённые территории трансформируются в зоны устойчиво высокой безработицы. Миграция наиболее квалифицированных и мобильных работников в экономические центры лишает депрессивные регионы человеческого капитала, необходимого для восстановления экономической активности. Оставшееся население характеризуется более низким уровнем образования, устаревшими профессиональными навыками и ограниченными возможностями для переобучения, что консервирует региональное отставание на длительную перспективу.

На макроэкономическом уровне массовые сокращения персонала генерируют эффект гистерезиса занятости, при котором временное снижение спроса приводит к постоянному сокращению уровня занятости в экономике. Механизм гистерезиса включает несколько взаимосвязанных процессов: деградацию профессиональных навыков уволенных работников в период длительной безработицы, устаревание технологических процессов на предприятиях при сокращении инвестиций, стигматизацию длительно безработных со стороны работодателей и снижение мотивации к активному поиску работы. Эмпирические данные показывают, что сорок процентов работников, уволенных в период кризисов, полностью выбывают из формального сектора занятости в течение пяти лет, переходя в неформальную экономику или утрачивая экономическую активность.

Социально-экономические последствия для уволенных работников характеризуются устойчивым долгосрочным снижением уровня доходов даже после успешного трудоустройства. Анализ карьерных траекторий работников, потерявших работу в период кризисов, демонстрирует, что их заработная плата остаётся на пятнадцать-двадцать процентов ниже контрольной группы работников, сохранивших занятость, даже спустя десятилетие после увольнения. Данный эффект объясняется вынужденным переходом на менее квалифицированные и низкооплачиваемые позиции, утратой отраслевой специфики навыков и необходимостью начинать карьеру заново в менее благоприятных условиях.

Фискальные последствия массовых сокращений включают как прямые бюджетные расходы на социальную поддержку безработных, так и значительные потери налоговых поступлений. Каждый процентный пункт сокращения занятости увеличивает дефицит государственного бюджета на три-пять десятых процента ВВП в среднесрочной перспективе. При этом основная часть потерь связана не с выплатой пособий по безработице, а со снижением поступлений подоходного налога и взносов в системы социального страхования. В странах с развитыми системами социальной защиты, где пособия по безработице достигают семидесяти-девяноста процентов предыдущей заработной платы, фискальные издержки выше, однако социальные последствия и негативное влияние на совокупный спрос оказываются менее выраженными.

Отраслевая специфика существенно модулирует масштаб и характер последствий сокращений. В секторах с высокой долей рутинного труда массовые увольнения чаще приводят к необратимым изменениям структуры занятости, поскольку восстановление спроса сопровождается внедрением автоматизации и роботизации, замещающей ранее сокращённые рабочие места. В обрабатывающей промышленности значительная часть уволенных позиций ликвидируется на постоянной основе благодаря технологической модернизации производства. Напротив, в отраслях, требующих креативных навыков, социального интеллекта и персонализированного обслуживания, таких как образование, здравоохранение и профессиональные услуги, сохраняется потенциал восстановления занятости при улучшении экономической конъюнктуры.

Альтернативные стратегии адаптации предприятий к спаду спроса демонстрируют большую эффективность в сохранении кадрового потенциала и обеспечении устойчивого восстановления после кризиса. Введение режима сокращённого рабочего времени позволяет сохранить трудовые отношения при пропорциональном снижении заработной платы и издержек работодателя. Временное снижение окладов при сохранении численности персонала распределяет бремя адаптации между всеми сотрудниками вместо концентрации негативных последствий на уволенных работниках. Внутрифирменная ротация и перераспределение функций между подразделениями позволяют сохранить ключевых специалистов, временно используя их в непрофильных направ-

лениях. Опыт применения подобных мер в период пандемии показал, что предприятия, избежавшие массовых увольнений, демонстрировали на тридцать процентов более высокий уровень восстановления занятости и производительности после завершения кризиса.

Обсуждение

Обсуждение результатов исследования предлагается осуществить при помощи разработки формулы для оценки рисков избыточного найма.

Методологический подход к оценке рисков избыточного найма персонала является важным инструментом для компаний, сталкивающихся с резкими изменениями спроса на свои товары или услуги. В условиях шокового спроса предприятия часто вынуждены увеличивать численность персонала, чтобы удовлетворить возросшие потребности. Однако такой рост может быть временным, и после нормализации спроса компания может столкнуться с необходимостью сокращения штата [3]. Для минимизации рисков, связанных с избыточным наймом, необходимо анализировать динамику изменения численности персона-

ла и сопоставлять её с историческими данными. Это позволяет определить, насколько текущий прирост сотрудников отклоняется от средних значений и какие последствия это может иметь для устойчивости бизнеса.

Одним из ключевых аспектов анализа является оценка изменения численности персонала (дельта) из года в год. Вместо использования среднегодовых показателей, которые могут скрывать резкие колебания, важно учитывать конкретные изменения численности сотрудников. Например, если в среднем компания увеличивает штат на 30–50 человек в год, но в определённый период прирост составляет 200 человек, это может указывать на избыточный найм, связанный с временным увеличением спроса. Такой подход позволяет более точно оценить риски и принять меры для их минимизации.

Для количественной оценки рисков избыточного найма можно использовать формулу, которая учитывает как прирост численности персонала, так и изменение эффективности найма. Формула выглядит следующим образом:

$$R_{\text{excess}} = \left(\frac{\Delta H_{\text{shock}}}{\Delta H_{\text{avg}}} \right) \times \left(1 - \frac{\frac{P_{\text{shock}}}{H_{\text{shock}}}}{\frac{P_{\text{avg}}}{H_{\text{avg}}}} \right)$$

Где:

- R_{excess} — риск избыточного найма;
- ΔH_{shock} — прирост численности персонала в период шока спроса;
- ΔH_{avg} — среднегодовой прирост численности персонала за последние три года до шока;
- P_{shock} — прибыль в период шока спроса;
- H_{shock} — численность персонала в период шока спроса;
- P_{avg} — средняя прибыль за три года до шока;
- H_{avg} — средняя численность персонала за три года до шока.

Первый компонент формулы показывает, насколько прирост численности персонала в период шока превышает средние значения. Если этот показатель значительно выше единицы, это свидетельствует о том, что компания наняла больше сотрудников, чем обычно, что может быть связано с временным увеличением спроса. Второй компонент оценивает эффективность найма, сравнивая прибыль на одного сотрудника в период шока с аналогичным показателем за предыдущие годы. Если эффективность снижается, это указывает

на то, что новые сотрудники не приносят достаточной добавленной стоимости.

Пример расчёта риска избыточного найма можно рассмотреть на примере машиностроительного завода. Предположим, что в 2019 году численность сотрудников составляла 1 000 человек, в 2020 году — 1 050 человек, а в 2021 году — 1 100 человек. Средний прирост численности за три года до шока (ΔH_{avg}) составляет 50 человек в год. В период шока спроса (2022 год) численность сотрудников увеличилась до 1 300 человек, что соответствует приросту (ΔH_{shock}) в 200 человек. Прибыль за три года до шока (P_{avg}) составляла в среднем 130 единиц, а в период шока (P_{shock}) — 150 единиц. Средняя численность персонала за три года до шока (H_{avg}) составляла 1 050 человек.

Подставив эти данные в формулу, получим:

$$R_{excess} = \left(\frac{200}{50}\right) \times \left(1 - \frac{\frac{150}{1300}}{\frac{130}{1050}}\right) = 4 \times 0.073 = 0.292$$

Риск избыточного найма составляет 29,2%, что соответствует среднему уровню риска. Это соответствует среднему уровню риска и указывает на то, что компания наняла значительное количество сотрудников, которые могут оказаться избыточными после завершения периода шока спроса.

Для минимизации рисков избыточного найма рекомендуется использовать временные контракты для новых сотрудников. Это позволяет гибко управлять численностью персонала, не прибегая к массовым увольнениям после спада спроса. Кроме того, создание кадрового резерва из внешних специалистов или фрилансеров помогает быстро адаптироваться к изменению рыночных условий. Инвестиции в автоматизацию и цифровизацию также могут снизить зависимость компании от резкого увеличения численности персонала.

Предлагаемая теоретическая формула для оценки риска избыточного найма представляет собой инструмент, разработанный на основе анализа динамики изменения численности персонала и эффективности работы сотрудников. Формула учитывает абсолютный прирост штата в период повышения спроса, усреднённый рост за предыдущие периоды и сравнительный анализ прибыльности на одного работника в шоковый и стабильный периоды [5]. Таким образом, математическая модель позволяет выявить, насколько масштабное расширение кадрового состава оправдано с точки зрения экономических показателей.

Основная идея формулы заключается в сопоставлении темпов роста персонала с динамикой прибыльности предприятия. При резком увеличении числа работников наблюдается риск ухудшения показателя прибыли на одного сотрудника, что указывает на потенциальное несоответствие между масштабом найма и фактической добавленной стоимостью, создаваемой новыми сотрудниками. Если значение индикатора оказывается высоким, можно предположить, что кадровая политика предприятия требует корректировки с целью предотвращения будущих издержек, связанных с сокращением штата в период спада спроса.

Данная модель является теоретическим инструментом, позволяющим проводить сравни-

тельный анализ изменений в кадровой политике на основе объективных показателей. Теоретическая обоснованность формулы опирается на признанные методы математического моделирования и статистического анализа, что обеспечивает её методологическую строгость. Модель разработана с учётом циклической природы экономических процессов, в которых периоды роста сменяются периодами спада, влияющими на оптимизацию численности персонала. Такой подход позволяет учитывать как краткосрочные изменения, так и долгосрочные тенденции в динамике рынка труда.

Основой теоретической модели является возможность использования формулы для анализа потенциальных рисков, связанных с избыточным наймом. Математический индикатор предоставляет количественную оценку, которая может быть интегрирована в систему управления персоналом предприятия. Это способствует выработке стратегических решений, направленных на минимизацию негативных последствий, возникающих в результате резких изменений численности работников. Практическая применимость модели заключается в возможности использования полученного результата для планирования адаптивной кадровой политики, позволяющей смягчить операционные издержки в периоды колебаний спроса.

Заключение

Ключевые выводы исследования циклической кадровой нестабильности в условиях шока спроса:

1. выявлена устойчивая циклическая модель изменения численности персонала на российских предприятиях, состоящая из фазы интенсивного найма при росте спроса и фазы массовых сокращений при его нормализации, что формирует замкнутую систему кадровых колебаний с негативными экономическими последствиями на микро- и макроуровне;

2. разработанная математическая модель оценки риска избыточного найма, основанная на сопоставлении динамики прироста численности персонала с изменением показателя прибыли на одного сотрудника, позволяет предприятиям заблаговременно выявлять ситуации временного

характера кадровой экспансии и корректировать кадровую стратегию с акцентом на гибкие формы занятости;

3. систематизация многоуровневых последствий массовых сокращений персонала показала, что краткосрочная экономия издержек нивелируется долгосрочными потерями специфического человеческого капитала, региональной деградацией рынков труда и эффектом гистерезиса занятости;

4. альтернативные стратегии адаптации предприятий к спаду спроса, включающие режим сокращённого рабочего времени, внутрифирменную ротацию и временное снижение заработной платы, демонстрируют большую эффективность в сохранении кадрового потенциала и обеспечении устойчивого восстановления после кризиса по сравнению с массовыми увольнениями.

Список источников

1. Аналитика российского рынка труда 4Q 2024 // Manpower. URL: <https://manpower.ru/media/blog/labor-market-4q-2024.html> (дата обращения: 18.02.2025)
2. Анализ занятости и безработицы как факторов макроэкономической нестабильности в российской федерации // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zanyatosti-i-bezrabotitsy-kak-faktorov-makroekonomicheskoy-nestabilnosti-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 18.02.2025)
3. Дефицит (квалифицированных) кадров на рынке труда в России: современные проблемы // PurePortal. URL: [https://pureportal.spbu.ru/publications/-----80b80660-885c-461b-a45d-71c3a0ee8a13\).html](https://pureportal.spbu.ru/publications/-----80b80660-885c-461b-a45d-71c3a0ee8a13).html) (дата обращения: 18.02.2025)
4. Дефицит кадров в российской экономике: состояние, проблемы, пути решения // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/defitsit-kadrov-v-rossiyskoy-ekonomike-sostoyanie-problemy-puti-resheniya> (дата обращения: 18.02.2025)
5. Названа сфера с самым сильным дефицитом кадров в РФ в III квартале 2024 // ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22106395> (дата обращения: 18.02.2025)
6. При подготовке использованы средства моделируемой интеллектуальной деятельности мышления человека
7. Трудовой рынок 2024 года: итоги и прогнозы // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7401589> (дата обращения: 18.02.2025)
8. Финансово-экономические итоги 2024 года в России // FinGeniy. URL: <https://fingeniy.com/finansovo-ekonomicheskie-itogi-2024-goda-v-rossii/> (дата обращения: 18.02.2025)
9. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and Polarization. Cambridge: MIT Economics Department, 2020. 45 p. [Электронный ресурс] <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2024-02/Automation and Polarization.pdf> (дата обращения: 18.02.2025)
10. Autor D., Dorn D. The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2013. 38 p. [Электронный ресурс] <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2024-02/Automation and Polarization.pdf> (дата обращения: 18.02.2025)
11. Blanchard O., Summers L. Hysteresis and the European Unemployment Problem. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1986. 52 p. [Электронный ресурс] <https://www.nber.org/system/files/chapters/c4245/c4245.pdf> (дата обращения: 18.02.2025)
12. Gradín C., Schotte S. Brazil: Employment and Inequality Trends. Oxford: Oxford University Press, 2020. 320 p. [Электронный ресурс] <https://academic.oup.com/book/46710/chapter/410470836> (дата обращения: 18.02.2025)
13. Hershbein B., Kahn L. B. The Impact of the Great Recession on Regional Labor Markets. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2016. 27 p. [Электронный ресурс] https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23844/revisions/w23844.rev0.pdf (дата обращения: 18.02.2025)
14. IMF World Economic Outlook: October 2023. Washington: International Monetary Fund, 2023. 210 p. [Электронный ресурс] <https://search.open.canada.ca/qpnotes/record/fin,FIN-2023-QP-00001> (дата обращения: 18.02.2025)
15. Labour Markets in the Nordics: Flexicurity Model Analysis. Copenhagen: Nordic Council of Ministers, 2019. 89 p. [Электронный ресурс] <https://nordics.info/show/artikel/labour-markets> (дата обращения: 18.02.2025)
16. OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. Paris:

OECD Publishing, 2021. 234 p. [Электронный ресурс] <https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/publications-and-docu->

ments/oecd-employment-outlook-2021-navigating-covid-19-crisis-and-recovery_en (дата обращения: 18.02.2025)

References

1. Analytics of the Russian Labor Market 4Q 2024 // Manpower. URL: <https://manpower.ru/media/blog/labor-market-4q-2024.html> (accessed: 18.02.2025)
2. Analysis of Employment and Unemployment as Factors of Macroeconomic Instability in the Russian Federation // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zanyatosti-i-bezrobotitsy-kak-faktorov-makroekonomicheskoy-nestabilnosti-v-rossiyskoy-federatsii> (accessed: 18.02.2025)
3. Shortage of (Qualified) Personnel in the Russian Labor Market: Contemporary Problems // PurePortal. URL: [https://pureportal.spbu.ru/publications/-----80b80660-885c-461b-a45d-71c3a0ee8a13\).html](https://pureportal.spbu.ru/publications/-----80b80660-885c-461b-a45d-71c3a0ee8a13).html) (accessed: 18.02.2025)
4. Personnel Shortage in the Russian Economy: State, Problems, Solutions // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/defitsit-kadrov-v-rossiyskoy-ekonomike-sostoyanie-problemy-puti-resheniya> (accessed: 18.02.2025)
5. The Sector with the Strongest Personnel Shortage in the Russian Federation in Q3 2024 Named // TASS. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22106395> (accessed: 18.02.2025)
6. AI-assisted tools were used in the preparation of this work
7. Labor Market 2024: Results and Forecasts // Kommersant. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7401589> (accessed: 18.02.2025)
8. Financial and Economic Results of 2024 in Russia // FinGeniy. URL: <https://fingeniy.com/fiansovo-ekonomicheskije-itogi-2024-goda-v-rossii/> (accessed: 18.02.2025)
9. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and Polarization. Cambridge: MIT Economics Department, 2020. 45 p. [Electronic resource] <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2024-02/Automation and Polarization.pdf> (accessed: 18.02.2025)
10. Autor D., Dorn D. The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2013. 38 p. [Electronic resource] <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2024-02/Automation and Polarization.pdf> (accessed: 18.02.2025)
11. Blanchard O., Summers L. Hysteresis and the European Unemployment Problem. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1986. 52 p. [Electronic resource] <https://www.nber.org/system/files/chapters/c4245/c4245.pdf> (accessed: 18.02.2025)
12. Gradín C., Schotte S. Brazil: Employment and Inequality Trends. Oxford: Oxford University Press, 2020. 320 p. [Electronic resource] <https://academic.oup.com/book/46710/chapter/410470836> (accessed: 18.02.2025)
13. Hershbein B., Kahn L. B. The Impact of the Great Recession on Regional Labor Markets. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2016. 27 p. [Electronic resource] https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23844/revisions/w23844.rev0.pdf (accessed: 18.02.2025)
14. IMF World Economic Outlook: October 2023. Washington: International Monetary Fund, 2023. 210 p. [Electronic resource] <https://search.open.canada.ca/qpnotes/record/fin,FIN-2023-QP-00001> (accessed: 18.02.2025)
15. Labour Markets in the Nordics: Flexicurity Model Analysis. Copenhagen: Nordic Council of Ministers, 2019. 89 p. [Electronic resource] <https://nordics.info/show/artikel/labour-markets> (accessed: 18.02.2025)
16. OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. Paris: OECD Publishing, 2021. 234 p. [Electronic resource] https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/publications-and-documents/oecd-employment-outlook-2021-navigating-covid-19-crisis-and-recovery_en (accessed: 18.02.2025)

Информация об авторах:

Г. С. ЗАМОТАЕВ — магистрант 2-го курса

Information about the authors:

G. S. ZAMOTAEV — 2nd year 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

ПРЕДИКТИВНАЯ АНАЛИТИКА ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ЛАНДШАФТА БУДУЩИХ ТРЕНДОВ

Валерий Евгеньевич Ляшенко

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики
vallys2012@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0005-2034-0381>

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена нарастающей сложностью и нелинейностью глобальных технологических и социально-экономических изменений. В условиях четвертой промышленной революции традиционные методы стратегического планирования, ориентированные на кратко- и среднесрочную перспективу, демонстрируют свою несостоятельность при решении вызовов современности. Эта методологическая ограниченность создаёт системные риски для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и национальной безопасности государства в условиях формирующегося нового технологического уклада. Цель работы заключается в разработке комплексной концепции, архитектурного решения и экономического обоснования создания Федерального научно-исследовательского центра стратегического прогнозирования (ФНИЦ СП), специализирующегося на применении методов предиктивной аналитики для идентификации и анализа долгосрочных трендов. Научная новизна исследования заключается в создании модели прогнозирования, которая интегрирует методы машинного обучения для анализа «слабых сигналов», усовершенствованный индекс зрелости технологии и модифицированный метод Дельфи в единый технологический процесс генерации и верификации стратегических гипотез. В отличие от существующих аналогов, разработанная модель ориентирована на сверхдолгосрочный горизонт прогнозирования и формирование сбалансированного портфеля стратегических опционов для развития национальной экономики. Результаты исследования включают детализированную архитектуру ФНИЦ СП и апробированную методику сценарного планирования.

Ключевые слова: предиктивная аналитика, стратегическое прогнозирование, форсайт-исследования, долгосрочные тренды, управление будущим, технологический суверенитет, сценарное планирование, индекс зрелости технологии

Для цитирования: Ляшенко В. Е. Предиктивная аналитика для построения ландшафта будущих трендов // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 18–26; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.002>

Original article

Economic theory

PREDICTIVE ANALYTICS FOR MAPPING FUTURE TRENDS

Valery E. Lyashenko

Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics, Moscow,
Russia, vallys2012@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0005-2034-0381>

Abstract. The relevance of this research stems from the increasing complexity and nonlinearity of global technological and socioeconomic change. In the context of the fourth industrial revolution, traditional strategic planning methods focused on the short- and medium-term are proving ineffective in addressing modern challenges. This methodological limitation creates systemic risks to ensuring the long-term competitiveness and national security of the state in the context of the emerging new technological paradigm. The aim of

this study is to develop a comprehensive concept, architectural solution, and economic justification for the establishment of a Federal Research Center for Strategic Forecasting specializing in the application of predictive analytics methods to identify and analyze long-term trends. The scientific novelty of this study lies in the creation of a forecasting model that integrates machine learning methods for weak signal analysis, an improved technology maturity index, and a modified Delphi method into a unified technological process for generating and verifying strategic hypotheses. Unlike existing models, the developed model focuses on ultra-long-term forecasting and the formation of a balanced portfolio of strategic options for national economic development. The research results include a detailed architecture for the Federal Research Center for Strategic Planning and a proven scenario planning methodology.

Keywords: predictive analytics, strategic forecasting, foresight research, long-term trends, future management, technological sovereignty, scenario planning, technology maturity index

For citation: Lyashenko V. E. Predictive analytics for mapping future trends // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 18–26 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.002>

© Ляшенко В. Е., 2025

Введение. Современная глобальная экономика и социотехническая среда характеризуются экспоненциальным ростом сложности и нелинейности изменений. Технологические прорывы в области искусственного интеллекта, биотехнологий и квантовых вычислений происходят с такой скоростью, что традиционные методы стратегического планирования, ориентированные на краткосрочную и среднесрочную перспективу, становятся недостаточными для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и национальной безопасности [Kumar, с. 35]. Как отмечается в отчётах Всемирного банка¹, изменяющийся характер труда и технологий создаёт беспрецедентные вызовы, требующие заблаговременной адаптации систем образования, социального обеспечения и экономической политики. В этом контексте способность предвидеть и формировать будущие тренды превращается из конкурентного преимущества в стратегическую необходимость.

Существующие сегодня прогнозы, как правило, носят фрагментарный характер, будучи сфокусированными на отдельных секторах или ограниченных временных горизонтах [Jasim, с. 440]. Таким образом, существует пробел в наличии единого центра, способного синтезировать данные из разнородных областей, от фундаментальной науки и технологий до социологии и экологии, для построения целостного, верифицированного ландшафта трендов на столетие вперёд.

Обзор существующей литературы демонстрирует растущий интерес к методам предвидения. Исследования таких организаций, как RAND Corporation², давно и успешно развивают методологию форсайта и сценарного планирования для нужд государственной политики. Работы в области искусственного интеллекта, например, аналитические обзоры McKinsey³, показывают колоссальное влияние современных информационных технологий на мировую экономику, но в основном в среднесрочной перспективе. Национальные институты, такие как NIST⁴, разрабатывают стандартизированные рамки для форсайт-деятельности. Несмотря на эти значительные усилия, остаётся пробел, так в существующих работах не предложена целостная, модель, которая бы объединяла передовые аналитические методы, включая предиктивную аналитику на основе больших данных и машинного обучения, с институциональным механизмом генерации, валидации и практического внедрения стратегических гипотез, рассчитанных на горизонт планирования в 50–100 лет.

Исходя из вышеизложенного, целью данного исследования является разработка концепции, архитектуры и экономического обоснования создания Федерального научно-исследовательского центра стратегического прогнозирования (ФНИЦ СП), призванного системно решить проблему долгосрочного предвидения. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: обоснование организационной структу-

¹ World Development Report 2019. The Changing Nature of Work [Электронный ресурс] // World Bank. — 2019. — URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019> (дата обращения: 15.10.2025).

² Global Economic Trends and the Future of Warfare [Электронный ресурс] // RAND Corporation. — 2020. — URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2800/RR2849z4/RAND_RR2849z4.pdf (дата обращения: 15.10.2025).

³ Global AI Survey: AI proves its worth, but few scale impact [Электронный ресурс] // McKinsey & Company. — 2021. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact> (дата обращения: 15.10.2025).

⁴ Baldrige 20/20: An Executive's Guide to the Criteria for Performance Excellence [Электронный ресурс] // National Institute of Standards and Technology. — 2020. — URL: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-2020-executives-guide-criteria-performance-excellence> (дата обращения: 15.10.2025).

ры Центра, описание его технологического стека и ключевых аналитических методов, разработка процесса управления знаниями, а также построение модели, демонстрирующей целесообразность и потенциальную рентабельность проекта для национальной экономики.

Методы

Для достижения поставленной цели — создания концепции Федерального научно-исследовательского центра стратегического прогнозирования — был применён комплексный системный подход, рассматривающий Центр как сложную социотехническую систему. Данный подход позволил интегрировать организационные, технологические и аналитические компоненты в единую функциональную модель [Agarwal, с. 76]. Проектирование архитектуры Центра осуществлялось на основе синтеза лучших международных практик долгосрочного прогнозирования, таких как методология форсайта RAND Corporation и форсайта Национального института стандартов и технологий США, адаптированных к задачам формирования гипотез на столетие вперёд.

Организационная структура ФНИЦ СП была разработана по матричному принципу, сочетающему тематическую и функциональную специализацию для обеспечения гибкости и глубины исследований. В качестве основных структурных единиц предложены тематические лаборатории, сфокусированные на ключевых драйверах глобальных изменений: Лаборатория энергетики и устойчивого развития, Лаборатория биотехнологий и долголетия, Лаборатория искусственного интеллекта и робототехники, Лаборатория социогуманитарных трендов, а также Лаборатория космических технологий и исследований. Параллельно с ними функционируют сквозные Центры компетенций, обеспечивающие всю деятельность Центра едиными стандартами и методиками: Центр анализа данных и машинного обучения, Центр верификации прогнозов и сценарного моделирования и Центр управления знаниями. Координацию научной деятельности и валидацию выводов осуществляет Экспертный совет, включающий ведущих российских и международных учёных, футурологов и отраслевых специалистов. Данная структура визуализирована на рисунке 1.

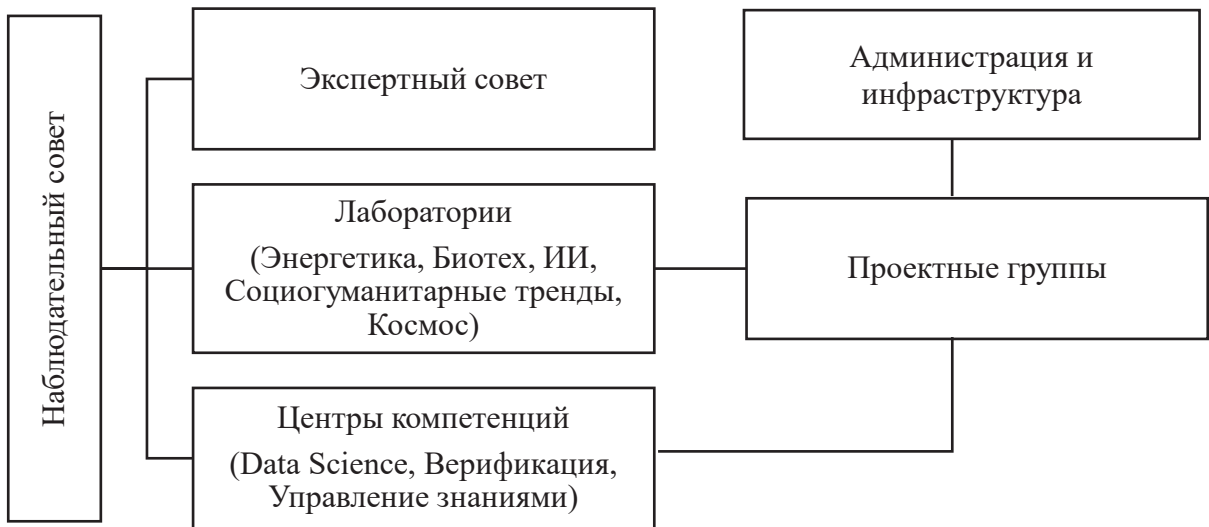


Рис. 1. Организационная структура ФНИЦ СП (составлено автором)

Технологический стек и аналитические методы Центра образуют ядро его прогностической способности. Процесс начинается с многоуровневой платформы сбора и агрегации данных, которая в автоматическом режиме интегрирует информацию из разнородных источников: международные патентные базы, репозитории научных публикаций (Scopus, Web of Science, arXiv), новостные потоки и отчёты аналитических агентств, а также данные социальных сетей для выявления зарождающихся поведенческих трендов. Для обработки этих

массивов неструктурированных данных применяются передовые методы машинного обучения [Domingos, с. 125]. В частности, алгоритмы кластеризации и тематического моделирования используются для выявления скрытых взаимосвязей и формирования кластеров перспективных технологических направлений, а также для детекции «слабых сигналов» — ранних и слабых индикаторов будущих значительных изменений [Jasim, с. 431].

Для количественной оценки динамики развития технологий предлагается авторская модификация Индекса зрелости технологии (Technology

Readiness Index, TRI). В отличие от классического TRI, ориентированного на оценку конкретного образца, наш индекс оценивает макротренд:

$$P(t) F(t) \quad (1)$$

где: $TRI(t)$ — индекс зрелости технологии в году t (нормирован от 0 до 1);

$P(t)$ — нормированный объем рецензируемых научных публикаций по теме за год t ;

$F(t)$ — нормированный объем венчурных и государственных инвестиций в область за год t ;

$I(t)$ — нормированный индекс упоминаний в индустриальных отчётах и СМИ;

α, β, γ — весовые коэффициенты, определяемые методом анализа иерархий ($\alpha + \beta + \gamma = 1$).

Расчёт TRI позволяет отслеживать кривую развития технологии, определяя точки перегиба и потенциального насыщения [Jamarani, с. 15]. Этот ко-

личественный анализ дополняется качественными экспертными методами. Модифицированный метод Дельфи используется для достижения консенсуса среди экспертов по качественным гипотезам, таким как этические последствия внедрения общего искусственного интеллекта или социальные сценарии жизни в обществе с радикально продлённой продолжительностью. Процесс является итеративным и анонимным, что позволяет минимизировать влияние авторитетов и группового мышления. Вся совокупность технологических и аналитических компонентов интегрирована в сквозной процесс, представленный на рисунке 2.



Рис. 2. Схема технологического стека и процесса аналитики данных ФНИЦ СП (составлено автором)

Процесс управления знаниями в ФНИЦ СП представляет собой непрерывный цикл, состоящий из шести ключевых стадий:

1) Сбор и агрегация данных из описанных выше источников.

2) Анализ и обработка с применением количественных (TRI) и качественных (Дельфи) методов.

3) Построение гипотез и сценариев — формулирование непротиворечивых картин будущего.

4) Верификация — проверка гипотез через их обсуждение в профессиональном сообществе (краудсорсинг), а также с помощью агентного моделирования.

5) Формирование продуктов — создание ежегодных открытых отчётов «Ландшафт трендов-2050/2100», целевых аналитических записок для органов государственной власти и институтов развития.

6) Обратная связь и актуализация — обновление моделей и гипотез на основе новой информации, замыкающее цикл.

Данный процесс определяет, что деятельность Центра будет носить не разовый, а системный и эволюционный характер, обеспечивая постоянное уточнение картины будущего.

Результаты

В результате проведённого исследования была разработана комплексная модель Федерального научно-исследовательского центра стратегического прогнозирования. Модель включает в себя детализированную архитектуру, демонстрирующую целесообразность создания Центра.

Разработанная организационная структура была детализирована через описание взаимодействия её элементов. Ключевым результатом является отложенный процесс верификации долгосрочных гипотез [Ahaggach, с. 524]. Для иллюстрации его работы рассмотрим тестовый кейс, проведённый в рамках моделирования деятельности Центра: Гипотеза: «К 2070 году основным источником энергии для мегаполисов станет управляемый термоядерный синтез (УТС), а водородная энергетика будет играть роль критически важной переходной технологии на этапе 2040–2060 годов».

Процесс проверки данной гипотезы включает следующие этапы:

1) Количественный анализ с помощью платформы сбора данных массива научных публикаций и патентов. Расчёт индекса TRI для технологии

УТС показал рост с 0,15 в 2010 году до 0,41 в 2023, при этом основным драйвером (β -коэффициент) выступил рост государственных инвестиций. Анализ временных рядов для водородных технологий, напротив, продемонстрировал экспоненциальный рост ($TRI = 0,68$), движимый преимущественно частным капиталом (γ -коэффициент), что подтверждает её статус как переходной технологии.

2) Детекция слабых сигналов за счёт применения алгоритма кластеризации с выявлением роста упоминаний в научной периодике о новых высокотемпературных сверхпроводниках и материалах, способных выдерживать нейтронные нагрузки, что является ключевым технологическим барьером для УТС. Эти «слабые сигналы» зафиксированы как потенциальные индикаторы скорого прорыва [Hastie, с. 332].

3) Экспертная оценка при помощи метода Дельфи, позволил количественно оценить качественные факторы. В результате получена верифицированная оценка вероятности реализации «Оптимистичного сценария» УТС к 2070 году на уровне 25%, при этом вероятность доминирования водорода в энергобалансе к 2050 году была оценена в 70%.

Итогом является не единая линейная проекция, а результаты, приведённые в таблице 1, представляющая три непротиворечивых сценария, каждый из которых снабжён количественными и качественными параметрами.

Таблица 1

Сценарная матрица по гипотезе развития энергетики (на горизонт 2070 г.)

Сценарий	Вероятность (Дельфи)	Ключевые технологические драйверы (TRI)	Макроэкономические последствия для России	Необходимые политические решения
1. Прорыв УТС	25%	УТС ($TRI > 0,8$), сверхпроводимость ($TRI > 0,7$)	Снижение глобального спроса на углеводороды Спрос на гелий-3 и литий	Инвестиции в научные программы по УТС, развитие космической программы для добычи гелия-3
2. Водородная эра	70%	Водород ($TRI > 0,9$), CCS* ($TRI > 0,75$), ВИЭ	Возможность стать ключевым экспортёром водорода Риски для газового экспорта	Стимулирование производства «зелёного» водорода, модернизация газотранспортной системы
3. Распылённая энергетика	5%	Сверхэффективные солнечные панели ($TRI > 0,95$)	Потеря значительной доли экспортных доходов Необходимость технологической переориентации	Ставка на цифровизацию и производство компонентов для ВИЭ, развитие АСУ энергосетями

*CCS — технологии улавливания и хранения углерода
(составлено автором)

Разработанная модель Федерального научно-исследовательского центра стратегического прогнозирования и полученные результаты позволяют перейти к содержательной интерпретации ключевых выводов, их сопоставлению с существующими практиками и формулировке ограничений исследования.

Обсуждение

Представленные архитектура Центра и апробированная на гипотезе об энергетике методология подтверждают принципиальную возможность системного подхода к сверхдолгосрочному прогнозированию. Ключевой вывод заключается в том, что предложенная модель является не статическим «институтом предсказаний», а динамической платформой для управления стратегической неопределённостью. Способность генерировать и верифицировать несколько непротиворечивых сценариев, как это продемонстрировано в таблице 1, сама по себе обладает ценностью. Она позволяет государству и бизнесу не готовиться к одному-единственному «будущему», а формировать портфель стратегических «опционов» — гибких решений, которые могут быть масштабированы в зависимости от того, какой из сценариев начинает реализовываться.

Это напрямую соотносится с концепцией технологического суверенитета. Как показывают международные исследования, страны, активно инвестирующие в форсайт, такие как Южная Ко-

рея с её национальными программами научно-технологического прогнозирования, оказываются лучше подготовлены к глобальным вызовам [Ahaggach, с. 514]. ФНИЦ СП позволит России перейти от реактивной позиции «адаптации к трендам», инициированным другими центрами силы, к проактивной — «со-творения трендов». Например, выявление на ранней стадии потенциала технологии хранения энергии на основе графена (со слабым сигналом в виде роста числа патентов) позволит не догонять, а целенаправленно развивать собственную исследовательскую и производственную базу, создавая тем самым новый глобальный рынок.

Проведённое исследование позволяет обозначить место ФНИЦ СП в ландшафте существующих прогностических организаций. Аналоги, такие как RAND Corporation или NIST Foresight, безусловно, являются признанными лидерами в области стратегического анализа и форсайта. Однако их модели имеют определенные ограничения в контексте поставленной в данной работе задачи. RAND часто работает по конкретным государственным заказам с тактическим и оперативным горизонтом, а NIST фокусируется на социальных и технологических трендах без прямой увязки с формированием национальной экономической стратегии на столетие вперёд. Сравнительный анализ ФНИЦ СП с ведущими международными центрами прогнозирования приведён в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ ФНИЦ СП с ведущими международными центрами прогнозирования

Критерий	ФНИЦ СП (предлагаемая модель)	RAND Corporation	NIST Foresight
Горизонт планирования	50–100 лет (формирование гипотез о будущих укладах)	5–30 лет (решение конкретных проблем политики)	5–20 лет (технологические стандарты)
Основной продукт	Сценарные гипотезы, библиотека трендов, стратегические опционы	Аналитические отчёты, оценки, рекомендации	Дорожные карты, стандарты
Ключевой метод	Системная предиктивная аналитика	Аналитическое моделирование, метод Дельфи	Технологический форсайт, анализ патентов
Фокус	Макроэкономика, глобальные тренды, национальная стратегия	Общественная политика, безопасность, здравоохранение	Технологические инновации, стандартизация
Финансовая модель	Государственное финансирование и гранты	Государственные контракты, гранты	Государственное финансирование
Связь с политикой	Прямая: формирование стратегических решений	Косвенная: информационная поддержка	Прямая: разработка стандартов

(составлено автором)

Как видно из таблицы 2, принципиальным отличием ФНИЦ СП является его ориентация на максимально долгосрочный горизонт и генерацию не готовых решений, а фундаментальных, верифицированных гипотез, которые должны стать основой для деятельности таких организаций [Manning, с. 229], или для формирования национальных проектов [Jurafsky, с. 642].

Несмотря на проработанность модели, необходимо обозначить ряд внутренних ограничений и рисков, связанных с её реализацией.

Любая модель, основанная на экстраполяции текущих данных и экспертных оценках, по определению не может предсказать «черных лебедей» — события с крайне низкой вероятностью, но колоссальными последствиями [Taleb, с. 315]. Работа Центра позволит минимизировать риски, связанные с предсказуемыми трендами, но не сможет полностью устранить фундаментальную неопределённость будущего.

Алгоритмы машинного обучения критически зависят от качества и репрезентативности входных данных [Jasim, с. 422]. Существует риск усиления существующих в научном и информационном поле трендов («эхо-камера») и игнорирования маргинальных, но потенциально прорывных идей [Saranya, с. 8].

Эффективность Центра может быть нивелирована бюрократизацией, политическим давлением или стремлением получать сиюминутные «удобные» прогнозы [Liu, с. 77]. Критически важна законодательно закреплённая научная и организационная автономия ФНИЦ СП, аналогичная статусу Центрального банка.

Таким образом, проведённое исследование демонстрирует, что создание ФНИЦ СП является не только технически реализуемой, но и стратегически необходимой инициативой. Несмотря на существующие ограничения, предлагаемая модель предлагает системный ответ на ключевой вызов XXI века в виде нарастающей неопределённости, превращая его в поле стратегических возможностей для обеспечения долгосрочного устойчивого развития и лидерства страны.

Заключение

Проведённое исследование показало принципиальную возможность и стратегическую

необходимость создания Федерального научно-исследовательского центра стратегического прогнозирования как ключевого элемента обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и технологического суверенитета страны. В рамках работы была разработана комплексная модель Центра, интегрирующая передовые методы предиктивной аналитики, машинного обучения и экспертного форсайта в единый организационно-технологический комплекс.

Ключевым результатом работы является демонстрация того, что предложенная модель функционирования ФНИЦ СП позволяет перейти от реактивного устранения пробелов в экономике к проактивному формированию будущих рынков и технологических укладов. Разработанная и апробированная на тестовом кейсе методология, включающая расчёт индекса зрелости технологий, детекцию слабых сигналов и сценарное моделирование, подтвердила свою эффективность для генерации и верификации стратегических гипотез.

Создание ФНИЦ СП следует рассматривать не как расходную статью бюджета, а как стратегическую инвестицию в будущее, предоставляющую стране право первого хода в формировании глобальных технологических и экономических ландшафтов.

Несмотря на наличие методологических ограничений и институциональных рисков, предлагаемая модель обладает необходимой гибкостью и адаптивностью для их минимизации. Дальнейшее развитие проекта должно быть связано с углублённой разработкой специализированных моделей и формированием международных консорциумов для верификации глобальных гипотез.

В конечном итоге, создание ФНИЦ СП является не просто организационно-технической задачей, а актом стратегического целеполагания. Это инвестиция в способность нации не просто адаптироваться к наступающему будущему, но и активно участвовать в его созидании, обеспечивая себе достойное место в мире грядущих технологических и социальных трансформаций.

Список источников

1. Ahaggach H., Abrouk L., Lebon E. Systematic Mapping Study of Sales Forecasting: Methods, Trends, and Future Directions // Forecasting. — 2024. — Vol. 6, № 3. — P. 502–532. — DOI: 10.3390/forecast6030028
2. Agarwal N., Tiwari D. R. Predictive Power: Leveraging Data Analytics and Mining for Future Trends Forecasting // International Journal of Innovative Research in Engineering &

- Management. — 2024. — Vol. 11, № 2. — P. 74–78.
3. Baldrige 20/20: An Executive's Guide to the Criteria for Performance Excellence [Электронный ресурс] // National Institute of Standards and Technology. — 2020. — URL: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-2020-executives-guide-criteria-performance-excellence> (дата обращения: 15.10.2025).
 4. Domingos P., Pazzani M. On the Optimality of the Simple Bayesian Classifier under Zero-One Loss // *Machine Learning*. — 1997. — Vol. 29, № 2–3. — P. 103–130.
 5. Global AI Survey: AI proves its worth, but few scale impact [Электронный ресурс] // McKinsey & Company. — 2021. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact> (дата обращения: 15.10.2025).
 6. Global Economic Trends and the Future of Warfare [Электронный ресурс] // RAND Corporation. — 2020. — URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2800/RR2849z4/RAND_RR2849z4.pdf (дата обращения: 15.10.2025).
 7. Hastie T., Tibshirani R., Friedman J. The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction. — 2nd ed. — New York: Springer, 2009. — 764 p.
 8. Jamarani A., Haddadi S., Sarvzadeh R. et al. Big data and predictive analytics: A systematic review of applications // *Artificial Intelligence Review*. — 2024. — Vol. 57, № 176. — DOI: 10.1007/s10462-024-10811-5
 9. Jasim W.A., Alnajjar H. R., Hamid A. S., Aldabagh D. A., Shabala Y. The Role of Big Data in Predictive Analytics Current Trends and Future Directions // *Journal of Ecohumanism*. — 2024. — Vol. 3, № 5. — P. 422–443. — DOI: 10.62754/joe.v3i5.3915
 10. Jurafsky D., Martin J. H. Speech and Language Processing. — 3rd ed. — Prentice Hall, 2019. — 1044 p.
 11. Liu B. Sentiment Analysis and Opinion Mining. — Morgan & Claypool Publishers, 2012. — 168 p.
 12. Manning C. D., Raghavan P., Schütze H. Introduction to Information Retrieval. — Cambridge: Cambridge University Press, 2008. — 581 p.
 13. Saranya S., Subramani A., Elayaraja C., Maharajan M. P. Sentiment-Enhanced Stock Price Prediction Using LSTM and Machine Learning Techniques // *International Journal on Orange Technologies*. — 2025. — Vol. 7, № 1. — P. 1–12.
 14. Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. — Random House, 2007. — 444 p.
 15. Kumar, M. L. Garg Predictive Analytics: A Review of Trends and Techniques // *International Journal of Computer Applications*. — 2018. — Vol. 182, № 1. — P. 31–37. — DOI: 10.5120/ijca2018917434
 16. World Development Report 2019. The Changing Nature of Work [Электронный ресурс] // World Bank. — 2019. — URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019> (дата обращения: 15.10.2025).

References

1. Ahaggach H., Abrouk L., Lebon E. Systematic Mapping Study of Sales Forecasting: Methods, Trends, and Future Directions // *Forecasting*. — 2024. — Vol. 6, No. 3. — P. 502–532. — DOI: 10.3390/forecast6030028
2. Agarwal N., Tiwari D. R. Predictive Power: Leveraging Data Analytics and Mining for Future Trends Forecasting // *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management*. — 2024. — Vol. 11, No. 2. — P. 74–78.
3. Baldrige 20/20: An Executive's Guide to the Criteria for Performance Excellence [Electronic resource] // National Institute of Standards and Technology. — 2020. — URL: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-2020-executives-guide-criteria-performance-excellence> (accessed: 15.10.2025).
4. Domingos P., Pazzani M. On the Optimality of the Simple Bayesian Classifier under Zero-One Loss // *Machine Learning*. — 1997. — Vol. 29, No. 2–3. — P. 103–130.
5. Global AI Survey: AI proves its worth, but few scale impact [Electronic resource] // McKinsey & Company. — 2021. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact> (date of access: 15 October 2025).
6. Global Economic Trends and the Future of Warfare [Electronic resource] // RAND Corporation. — 2020. — URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2800/

- RR2849z4/RAND_RR2849z4.pdf (date of access: 15 October 2025).
7. Hastie T., Tibshirani R., Friedman J. The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction. — 2nd ed. — New York: Springer, 2009. — 764 p.
 8. Jamarani A., Haddadi S., Sarvizadeh R. et al. Big data and predictive analytics: A systematic review of applications // Artificial Intelligence Review. — 2024. — Vol. 57, No. 176. — DOI: 10.1007/s10462-024-10811-5
 9. Jasim W. A., Alnajjar H. R., Hamid A. S., Al-dabagh D. A., Shabala Y. The Role of Big Data in Predictive Analytics Current Trends and Future Directions // Journal of Ecohumanism. — 2024. — Vol. 3, No. 5. — P. 422–443. — DOI: 10.62754/joe.v3i5.3915
 10. Jurafsky D., Martin J. H. Speech and Language Processing. — 3rd ed. — Prentice Hall, 2019. — 1044 p.
 11. Liu B. Sentiment Analysis and Opinion Mining. — Morgan & Claypool Publishers, 2012. — 168 p.
 12. Manning C. D., Raghavan P., Schütze H. Introduction to Information Retrieval. — Cambridge: Cambridge University Press, 2008. — 581 p.
 13. Saranya S., Subramani A., Elayaraja C., Maharajan M. P. Sentiment-Enhanced Stock Price Prediction Using LSTM and Machine Learning Techniques // International Journal on Orange Technologies. — 2025. — Vol. 7, No. 1. — P. 1–12.
 14. Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. — Random House, 2007. — 444 p.
 15. Kumar, M. L. Garg Predictive Analytics: A Review of Trends and Techniques // International Journal of Computer Applications. — 2018. — Vol. 182, No. 1. — P. 31–37. — DOI: 10.5120/ijca2018917434
 16. World Development Report 2019. The Changing Nature of Work [Electronic resource] // World Bank. — 2019. — URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019> (accessed: 15.10.2025).

Информация об авторах:

В. Е. ЛЯШЕНКО –аспирант

Information about the authors:

V. E. LYASHENKO – Graduate Student

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

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

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 330.16

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.003

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ: ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ АСПЕКТ

Олег Владимирович Пентегов

Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина

— филиал РАНХиГС, pentegov.oleg@gmail.com

Аннотация. Поведение человека рассмотрено в условиях зависимости от социально-экономической среды. Используются неоклассическая и новая институциональная теории, теория стратегического планирования. Приведены типы потребительского выбора в условиях ограниченной рациональности. Выстроена оригинальная классификация потребительских стратегий с присущими им типами тактики и стилями экономического поведения, основанная на уровнях потребностей, затратно-сти времени, мыслительных процессов, степени рациональности.

Ключевые слова: экономическое поведение, потребности, потребительский выбор, ограниченная рациональность

Для цитирования: Пентегов О. В. Стратегия и тактика экономического поведения: потребительский аспект // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 27–39; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.003>

Original article

Economic theory STRATEGY AND TACTICS OF ECONOMIC BEHAVIOR: CONSUMER ASPECT

Oleg V. Pentegov

Povolzhsky Institute of Management named after P. A. Stolypin, pentegov.oleg@gmail.com

Abstract. Human behavior is considered in terms of dependence on the socio-economic environment. The neoclassical and new institutional theories and the theory of strategic planning are used. The types of consumer choice in conditions of limited rationality are given. An original classification of consumer strategies with their inherent types of tactics and styles of economic behavior has been built, based on the levels of needs, time consumption, thought processes, and degree of rationality.

Keywords: economic behavior, needs, consumer choice, limited rationality

For citation: Pentegov O. V. Strategy and tactics of economic behavior: consumer aspect // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 27–39 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.003>

© Пентегов О. В., 2025

Введение. Интерес к психологической составляющей человеческого поведения в экономической науке можно пронаблюдать ещё в работах XVIII века; так, А. Смит в своём тру-

де «Теория нравственных чувств» рассматривал воздействие на человеческие отношения чувств, связанных не только с физическим состоянием организма, но и с его индивидуальным, социальным

асpekтами¹. Также в теории утилитаризма И. Бентама в основе критерия полезности действия лежит степень получаемого субъектом психологического удовлетворения². В неоклассической экономической теории за основу была взята модель полностью рационального «экономического человека», с исключённым из неё элементом психологической непредсказуемости³ [3]. Возрождение интереса экономической науки к изучению реального человеческого поведения сопровождалось исследованиями М. Алле об отсутствии реального стремления у экономического агента к максимизации полезности⁴ [4], А. Тверски и Д. Канемана о несоответствии неоклассической модели реальным психологическим эффектам и факторам принятия экономических решений⁵, и др. В настоящее время поведение является основным объектом смежных дисциплин поведенческой экономики и экономической психологии.

На первичном уровне животной организации поведение представляет собой комплекс защитных (избегающих, адаптивных, смешанных) реакций на раздражители внешней среды⁶. Набор реакций, свойственных определённому типу животного в определённой среде, регулярно дополняется через механизм самообучения. Более развитый уровень нервной системы обеспечивает более сложную работу с информацией; её хранением, восприятием и преобразованием, что позволяет превращать адаптивные и реактивные схемы и планы поведения в тактические и стратегические, предугадывающие изменения среды⁷.

Врождёнными для организма и передаваемыми по наследству являются такие элементы поведения, как инстинкт — совокупность сложных реакций на определённые раздражители, и рефлекс, реакция простая и практически неизменная. Остальные виды реакций и методы принятия решений приобретаются в процессе социализации и обучения, особенно подкреплённого стимулами. В социально-экономической среде поведению человека в значительной мере сопутствует

подкрепление, так как данная среда обусловлена совокупностью нужды социума в системе обмена ресурсов, и отсутствуют инстинкты в биологическом понимании термина, как полностью замещённые психикой⁸.

Как животное, так и человеческое поведение в его узком смысле наблюдается и прогнозируется рядом наук — биологией, психологией, социологией и их специфическими разделами. Однако в случае с поведением человека психика выступает осложняющим рядом неотъемлемых факторов. Психику также можно определить как форму отображения реальности, возникающего в процессе взаимодействия субъекта с внешней средой⁹. При этом, по А. Н. Леонтьеву, можно выделить объективный критерий выделения психики от поведения в целом; психика формирует реакцию субъекта на нейтральные раздражители, напрямую не угрожающие его жизни¹⁰.

Таким образом, поведение человека можно разделить на два уровня со специфическими целями; биологическое, обеспечивающее выживание, и психологическое, удовлетворяющие потребности более высокого порядка — потребности в достижении определённого социального уровня и статуса, личностном признании, ощущении счастья¹¹. Такая градация экономического поведения полезна при рассмотрении в нём тактики и стратегии. Кроме того, она позволяет провести чёткое тождество между схожими во многом понятиями поведения и деятельности; поведение — взаимодействие с окружающей средой через физическую и психическую активность, т.е. деятельность (часть поведения).

Задачей данной работы, во-первых, является построение оригинальной классификации потребительских стратегий на основе комплексного учтения факторов, выводимых теориями названных дисциплин. Далее, в процессе сравнительного анализа нескольких исследований проведена и установлена градация распространённости приведённых стратегий и влияние на неё тех или иных преобладающих факторов.

¹ Смит, А. Теория нравственных чувств / Москва: Издательство АСТ, 2022. 512 с.

² Яркова, Е. Н. Утилитаризм как стимул самоорганизации культуры и общества // ОНС: Общественные науки и современность. 03/2002. N2. С. 88–101.

³ Автономов, В. С. Модель человека в экономической науке / СПб: Экономическая школа, 1998. 230 с.

⁴ Алле, М. Рациональное поведение человека перед лицом риска. Критика постулатов и аксиом американской школы // *Econometrica*. 1953. Vol. 21. PP. 503–546.

⁵ Tversky, Amos. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty // *Journal of Risk and Uncertainty*. 1992. Vol. 5. P. 297–323.

⁶ Хлебосолов, Е. И. Роль поведения в экологии и эволюции животных // Русский орнитологический журнал. 2005. Т. 14, вып. 277. С. 49–55.

⁷ Поведение // Философский энциклопедический словарь. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. М.: Советская энциклопедия. 1983.

⁸ Фридман, В. С. Инстинкты (и почему их нет у человека) // *Этология*. Ру. 2008. 18 апреля. URL: <https://ethology.ru/library/?id=314> (дата обращения: 13.10.2025).

⁹ Психика // Большой психологический словарь. М.: Прайм-ЕВРОЗНАК. Под ред. Б. Г. Мещерякова, акад. В. П. Зинченко. 2003.

¹⁰ Савина, Е. А. Введение в психологию. Курс лекций / Главный редактор А. П. Олейникова. М.: «Прометей» МПГУ, 1998. 252 с.

¹¹ Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / СПб.: Питер Ком, 1999. 720 с.

Для анализа факторов формирования поведения использованы неоклассическая и новая институциональная экономическая теории, теории А. Смита¹², И. Бентама¹³, поведенческая теория Д. Канемана¹⁴ в области рационального поведения. Из теории управления фирмой взята теория стратегического управления и планирования; менеджмент долгосрочной деятельности любого экономического субъекта, будь то фирма или отдельный потребитель (из которых и складывается социально-экономическая система), является основой для его будущего развития. В работе рассмотрены основные элементы экономического поведения через призму потребительского аспекта, а также факторы влияния, виды потребительской тактики и предложена типология стратегий.

1. Факторы формирования модели потребительского поведения

Хотя существует точка зрения, по которой поведение является формой деятельности, мы будем исходить из обратной структуры, опираясь на осознанный характер деятельности, в то время как поведение (в частности, его психическая сторона, может быть неосознанным). Экономическое поведение человека выражается в его экономической деятельности, осознанной, направленной, социальной, с поставленной целью или группой целей¹⁵. Активное поведение, направленное на долгосрочное планирование и прогнозирование изменений среды, имеет значительную функцию развития критического и творческого мышления. Через постоянное изменение набора потребностей изменяется уровень рациональности субъекта и направленность его поведения¹⁶. С измерительной точки зрения склонность к определённому поведению может быть выражена через критерий экономической активности, объединяющей в себе активность потребления и активность инвестирования (т.е. уровни использования ресурсов для единовременной и долгосрочной выгоды соответственно)¹⁷.

Согласно эволюционной теории, в человеческом поведении инстинкты и рефлекс замещаются рутинными. Технологические рутины в ситуациях неопределённости склоняют индивида к избеганию

риска и следовании проверенному шаблону поведения. Отношенческие рутины позволяют выстроить в социальных взаимодействиях определённый уровень взаимных ожиданий, повышающий уровень взаимного доверия и ускоряющий процесс принятия решения¹⁸. Основным практическим значением рутин является предотвращение нерациональных решений, не учитывающих устойчивые тенденции среды.

Л. Мизес считает главными целями и одновременно производными экономической деятельности блага и благосостояние¹⁹. Экономическое поведение объединяет в себе множество видов; предпринимательское, трудовое, инвестиционное. К. Маркс вынес трудовую деятельность как основную форму экономической, приняв за одну из важнейших экзистенциальных человеческих потребностей потребность в труде²⁰. В социально-экономической системе труд является и основой для производства благ, и формой их потребления. Поскольку изначально поведение человека направлено на удовлетворение его потребностей, практически все участники современного процесса капиталистического воспроизводства благ вовлечены именно в потребительское поведение.

Вид экономического поведения, уровень мотивации и активности формируется в поведении индивида на основе не только его благосостояния, но и доступных ему прав собственности. По А. Смигу: «человек, не имеющий права приобрести никакой собственности, наиболее вероятно стремится больше есть и меньше работать»²¹. По И. Бентаму, первичные элементы поведения, такие, как намеренность, обстоятельства, сознательность и расположение формируют мотив — фактор содействия принятию решения о действии или бездействии²². Мотив обеспечивает осознанность и направление поведения, им руководствует человек, осознанно или неосознанно принимающий определённую модель поведения.

Количество прав собственности стимулирует субъекта к развитию способностей по их приобретению и применению; права собственности имеют ценность не только как права на создание

¹² Смит, А. Исследования о природе и причинах богатства народов / М.: Эксмо, 2007. С. 46.

¹³ Бентам, И. Введение в основания нравственности и законодательства / М.: РОССПЭН, 1998. 415 с.

¹⁴ Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро / М.: АСТ, 2014. С. 176.

¹⁵ Платонов, К. К. Структура и развитие личности / М.: Изд-во «Наука», 1986. 255 с.

¹⁶ Колесов, С. Г. Теория деятельности и поведение // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 2.

¹⁷ Джидарьян, И. А. Категория активности и ее место в системе психологического знания // Категории материалистической диалектики в психологии. М. 1988. С. 56–87.

¹⁸ Нельсон Р., Уинтер, С. Эволюционная теория экономических изменений. Серия: Современная институционально — эволюционная теория / М.: Дело. 2002.

¹⁹ Мизес, Л. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории / Челябинск: Социум, 2005. С. 92.

²⁰ Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии. Том 1 // М.: Политиздат. 1983. С. 7.

²¹ Смит, А. Исследования о природе и причинах богатства народов / М.: Эксмо, 2007. С. 46.

²² Бентам, И. Введение в основания нравственности и законодательства / М.: РОССПЭН, 1998. 415 с.

и потребление определённого числа благ, но и как права на обладание значительных дополнительных эффектов (интерналий), обеспечивающих более высокий порядок потребностей. В зависимости от набора прав собственности и возможностей получения интерналий формируется стиль экономического поведения; так, стиль поведения рабочего со сдельной оплатой труда будет отличаться от стиля государственного служащего²³.

В исследовании потребительского поведения О. С. Медведева особо выделяет следующие пространственные типы потребителей по их мотивам²⁴. Выбирающий потребитель ориентируется на широту диапазона альтернатив. Коммуникатор использует потребление для социального выражения собственного статуса, достатка, эмоций. Как подвид коммуникатора, потребитель-бунтовщик выражает таким образом свой протест, несогласие, приверженность к течению или субкультуре. Достигающие потребители и актуалайзеры с помощью потребления определённых видов товаров достигают и поддерживают определённый одобряемый социумом имидж обладания хорошим вкусом, престижа и соответствия уровня доходов стилю жизни.

Консерваторы, мейкеры и «выживающие» потребители обращают внимание сугубо на практические и необходимые вещи, вписывающиеся в их круг устоявшихся ценностей, либо ограниченные их уровнем доходов и представлениями о безопасности и рациональных тратах. Исследователи и экспериментаторы в противовес им ищут разнообразия и особо обращают внимание на новинки и моду. В данной подгруппе, как правило, преобладают потребители импульсивные, подверженные эмоциональному, сезонному и перепотреблению.

В процессе осознания человеком чувства недостатка и неудовлетворённости формируются потребности. Основными функциями потребностей являются поддержание биологической жизни, а также концентрация внимания и деятельности индивида на способах их удовлетворения. Врождённые, физические потребности присутствуют у человека с рождения, остальные осознаются им через воспитание личности и социализацию. Источниками приобретённых потребностей являются как социальные организации, так и институ-

ты, задающие вместе с представлением о потребностях знания об их удовлетворении²⁵.

Потребности можно классифицировать по типу, а также по времени их достижения и достижимости в принципе. Они могут ощущаться одинаково важными, но при этом иметь значительный разброс по сложности, методике и, главное, срокам их удовлетворения. А. Маслоу следующим образом выстраивает иерархию человеческих потребностей: физические (органические) потребности, потребность в безопасности, потребность в любви и принадлежности, потребность в уважении и почитании, потребность в познании, эстетические потребности и потребность в самоактуализации — три последних группы объединяются в группу потребностей в самовыражении²⁶. Для удобства в дальнейшем мы разделим потребности на три уровня; физический (потребности выживания), социальный (потребности в любви, принадлежности, признании) и личностный (потребности в познании и самоактуализации).

Краткосрочными потребностями, удовлетворяемыми с преобладанием интуитивного и реактивного подхода, являются физические потребности и потребность в безопасности. Эти два уровня относятся к биологическим потребностям, поскольку свойственны всем живым организмам, и на инстинктивном, критическом уровне полнота их удовлетворения преобладает над экономической рациональностью.

Потребности всех уровней вплоть до седьмого могут носить как тактический, так и стратегический характер. Потребность в любви и принадлежности может быть в частном случае вызвана психологической нуждой борьбы со стрессом, чувством одиночества либо психологической травмой или жизненной несостоятельностью. Потребность в уважении и почитании может являться частью процесса акклиматизации в рабочем или ином коллективе. Потребность в познании — быть частью глобальной стратегии по повышению экономического благосостояния. Наконец, все названные потребности могут быть представлены в качестве тактических этапов и промежуточных целей для потребности наивысшего порядка — потребности в самовыражении и личностном росте, удовлетворение которой можно оценить как высшую

²³ Щербаков, И. В. Экономическое поведение человека: сущность и особенности // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2018. № 4(42). С. 157.

²⁴ Медведева, О. С. Основные модели потребительского поведения в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5 (часть 3). С. 88–93.

²⁵ Беляев, И. А. Целостность человека в аспекте взаимосвязи его способностей и потребностей: монография / Оренбург: ОГИМ, 2011. 360 с.

²⁶ Maslow, A. H. *Motivation and Personality* / N. Y.: Harpaer and Row, 1954.

стратегическую цель человека в обществе, считаясь с которой, он намеренно либо интуитивно корректирует своё социальное и экономическое поведение. Эта же потребность является самой затратной и долгосрочной, по Маслоу, её достигают не более 2% людей²⁷.

Факторы, влияющие на потребительское поведение, постоянно обновляются в условиях развития среды. При этом объективные условия, в которых совершается выбор, отражаются в сознании потребителя в форме положительных или отрицательных стимулов. К числу факторов внешней маркетинговой среды, формирующих благоприятную атмосферу места продажи, относятся освещение, расположение товаров, звуки, цвет, температура воздуха для стимулирования перцепционных и эмоциональных типов отклика потребителей²⁸. А. Мехрэбиэном и Д. А. Раселлом также предложена модель PAD, отражающая трёхмерность эмоционального восприятия факторов потребительской ситуации: удовольствие, воодушевление и контроль. Возникающие ответные реакции потребителя в данной модели выделены в три группы: Р-факторы, вызывающие больше удовольствие, чем неудовольствие, ориентирующие на сочувствие и достижения; А-факторы, связанные с эмоциональностью, чувствительностью, сосредоточенностью на себе; Д-факторы, ориентированные на полный контроль над жизнью, экстравертность, личные преимущества²⁹. Помимо личностных факторов, немаловажное психологическое значение составляют факторы социальные, выделяемые О. Посыпановой. Прямое влияние на выбор стратегии поведения индивида оказывают его группа членства (семья, круг общения, рабочий коллектив) и референтная группа, значимая для него своими нормами и ценностями³⁰.

Исторически в разных экономических теориях были выделены три основных модели экономического поведения. Первая, неоклассическая модель описывает человека рационального, осознающего свои потребности и возможности на основе доходов и трансформационных издержек и делающего выбор в условиях ограниченных ресурсов³¹.

В данной модели наблюдается преобладание когнитивных процессов. Такое поведение направлено на максимизацию доходов либо минимизацию издержек. Реализация наиболее рационального поведения требует множество допущений, в основном возможных только в теории, таких, как наличие у индивида полной информации и аналитических, вычислительных, способностей к их обработке.

Вторая модель, рассматриваемая институциональной и эволюционной теориями и более приближенная к реальному поведению, объединяет в себе набор автоматических, интуитивных, нередко неосознанных действий, выработанных в повседневном рутинном экономическом опыте. В данной модели над когнитивными процессами преобладают аффективные и интуитивные³². Так, по Т. Веблену, потребители склоняются к нерациональным решениям воздействием социальных и психологических факторов; парадокс Веблена описывает демонстративный стиль потребления, призванный показать особый статус индивида³³.

Третья модель изучается новой институциональной теорией (Р. Коуз, О. Уильямсон, Д. Норт). Этот тип поведения формируется с ориентацией на получение дополнительных интерналий дохода и сокращения трансакционных издержек, которые получаются на основе индивидуальных способностей либо (как и дополнительные издержки) информационной асимметрии. Такое поведение осуществляется с неполной (ограниченной) рациональностью, в соотношении когнитивных и интуитивных процессов³⁴.

Несмотря на отсутствие статистических подтверждений регулярного несоответствия рациональных моделей реальности, некоторые специалисты считают наиболее распространённой вторую модель поведения. По Д. Ю. Миропольскому, когнитивная теория недостаточна для полного объяснения мотивации экономического поведения, в отличие от теории бессознательного³⁵. На основе факторов мотива Т. А. Ивановой выделяются следующие модели потребительского поведения: рациональная модель (в современном мире чаще применяется ввиду ограничения платёжеспособности),

²⁷ Kremer, W., Hammond, C. Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business (англ.). BBC News (31 августа 2013). URL: <https://www.bbc.com/news/magazine-23902918> (дата обращения: 13.10.2025).

²⁸ Бадурдинов, Н. А. Особенности потребительского поведения в инновационно ориентированной экономике // Казанский педагогический журнал. 2015. № 4–1.

²⁹ Mehrabian, A., Russell, J. A. An approach to environmental psychology (1 ed.) / Cambridge, Mass.: MIT Press. 1974.

³⁰ Посыпанова, О. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. Монография / Калуга: Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. 296 с. С. 109.

³¹ Автономов, В. С. Модель человека в экономической науке / СПб.: Экономическая школа, 1998. 230 с.

³² Леонтьев, А. Н. Деятельность, сознание, личность / М.: Политиздат, 1975. 304 с.

³³ Блауг, М. Веблен, Т. // 100 великих экономистов до Кейнса. СПб.: Экономикс, 2008. С. 66–69. 352 с.

³⁴ Шаститко, А. Е. Новая институциональная экономическая теория / 4-е перераб. и доп. изд. М.: ТЕИС, 2010. 828 с.

³⁵ Миропольский, Д. Ю. Очерки теории продукта: потенциальные формы капитала и плана эпохи до разделения труда. / СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. С. 51.

иррациональная (на основе принципа («стимул-реакция»), модель мотивированного потребителя (где мотив диктуется социально-экономическими и личностными установками в отношении тех или иных товаров)³⁶.

Д. Канеман считает, что в самой распространённой и эффективной модели поведения лежат интуитивные побуждения к принятию решения, подкрепляемые рациональными суждениями³⁷. Индивид, чьи интуитивные желания сходятся с процессом осмысления, принимает более удовлетворительное желание, при большем сходстве двух систем менее зависящее в своей удовлетворительности от результата. Автор приводит четыре возможных варианта решения; первый — полностью когнитивное решение, второй, наиболее распространённый — интуитивное решение, полностью согласованное с когнитивной системой, третий (второй по распространённости), в котором интуитивный вариант в процессе анализа корректируется когнитивным процессом и четвёртый, самый редкий, когда интуитивное решение отбрасывается как необоснованное и неадекватное, в итоге не получая воплощения.

Данные модели предоставляют нам шаблоны, в рамках которых в зависимости от психологической установки, потребности-цели, внешних и внутренних факторов далее формируются стратегия и тактика.

2. Типология и факторы выбора потребительских стратегий

Стратегия и тактика поведения представляют собой выражения плана действий в определённых временных рамках. Экономическое поведение может быть оперативным (реактивным, ситуационным), среднесрочным (тактическим) и долгосрочным (стратегическим). Стратегия поведения ведёт к реализации поставленной долгосрочной цели по удовлетворению сложной либо регулярно обновляющейся потребности. Тактика поведения, как правило, представляет собой этап в реализации стратегии. Из поведенческих тактик складывается стиль поведения.

Отделив реактивное, интуитивное и нерациональное поведение от поведения, предполагающего

анализ и планирование, можно провести аналогию между стратегиями поведения индивида и фирмы, так как на стратегии и тактике организации как теории менеджмента сосредоточена значительная часть литературы.

В теории управления и конкурентоспособности фирмы её долгосрочная деятельность определяется стратегическими и конкурентными целями. Без стратегии поведение фирмы принимает хаотичный характер, что неизбежно ведёт к снижению конкурентоспособности. Это справедливо и в отношении потребителя-индивида и предпринимателя-индивида, которые в условиях быстро меняющейся среды, не имея прогноза и плана действий, вынуждены реагировать, т.е. действовать оперативно и преимущественно интуитивно. Поэтому уже на этапе формирования цели индивиду необходимо грамотно оценить среду своего поведения и выбрать подходящую стратегию³⁸.

Хотя эффективная стратегия формируется в когнитивных процессах, значительную роль в готовности индивида к активному поведению в условиях меняющейся неопределённой среды играет его психологическое отношение, выделяющееся В. П. Позняковым в категорию особых психических явлений, демонстрирующих реальную готовность либо неготовность к определённому набору действий. Психологическая готовность также складывается из эмоциональных и интуитивных ощущений, подверженных первичному когнитивному анализу³⁹.

На необходимость в стратегии и тактике влияют не только потребности, но и неблагоприятные условия экономики, в которых существующие средства оказываются недостаточными для достижения желаемых целей, что создаёт не только экономически, но и психологически тяжёлую обстановку для рационального мышления⁴⁰. Некоторые исследователи указывают на связь между склонностью к аддиктивному потреблению и перепотреблению и стрессовой или кризисной жизненной ситуацией; импульсивное, неосознанное потребление в данном случае выступает способом борьбы со стрессом, но также и возможного ухода от решения глобальной проблемы⁴¹.

³⁶ Иванова, Т. А. Модели потребительского поведения как основа маркетинговой стратегии // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2012. № 2. С. 114–118.

³⁷ Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро / М.: АСТ. 2014. С. 176.

³⁸ Рубин, Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. № 3(3) С. 87.

³⁹ Позняков, В. П. Ценностные ориентации как фактор отношения российских предпринимателей к деловому партнёрству // Психология в экономике и управлении. № 1, 2009. С. 55.

⁴⁰ Зотова, Е. И., Купрейченко, А. Б. Стратегии экономического поведения личности с различным типом отношения к неблагоприятным экономическим условиям // Ученые записки ИМЭИ. 2011. № 2(2). С. 3–4.

⁴¹ Ядрова, А. А. Потребительское поведение студентов как стратегия борьбы со стрессом // Проблемы современной науки и образования. 2016. № 35 (77). С. 97–98.

Помимо экономической ситуации как внешне-го фактора среды, в психологическая готовность может быть включено отношение индивида к экономической активности; трудовой деятельности, деньгам, сбережению, риску, конкурентному поведению. В. Хащенко вводит в качестве основного показателя выражения готовности человека к его имеющемуся и будущему благосостоянию субъективное экономическое благополучие, измеряющееся через субъективные отношения к материальным и личностным ценностям⁴². Уровень экономического благополучия человека может демонстрировать направление его поведения; так, лица, неудовлетворённые своим материальным благосостоянием и условиями жизни, более склонны к выбору нерациональных и даже деструктивных стратегий, соответственно, повышение показателя даже психологического экономического благополучия может позитивно сказаться на преобладании рационального подхода к выбору стратегии⁴³.

Фонд Общественного Мнения России делит потребительские практики граждан на четыре комплекса⁴⁴. Из содержательных соображений ими предлагается условно считать практики, входящие в первые два комплекса, практиками высокого уровня, а в два других комплекса — базовыми практиками. Комплексы базовых практик имеют достаточно широкое распространение. К ним относятся компьютерно-коммуникационные и кредитные практики. Комплексы практик высокого уровня распространены в гораздо меньшей степени, для их освоения необходимо сравнительно высокое материальное положение. Первый из этих комплексов направлен на развитие личности. В него входят занятия спортом, получение дополнительного образования, получение квалификации. Второй комплекс практик высокого уровня составляют поездки за границу, пользование иностранной валютой и полеты на самолете. По результатам опросов ФОМ был сделан вывод, что в группах, для которых характерно использование практик высокого уровня средний возраст колеблется, а в группах, для которых использование таких практик не свойственно, последовательно увеличивается. Таким образом, несмотря на датировку данных, в основных тенденциях возраст и ресурсную обеспеченность можно выделить как

два ключевых внешних показателя, говорящих о выборе человеком конкретной тактики и стратегии.

Характер стратегии, то есть набор основных процессов, ответственных за принятие решения, может быть в большей степени интуитивным, либо когнитивным, а её осознанность, то есть преобладание при формировании цели и мотива логики либо чувств — рациональной либо эмоциональной. Определим также свойственные стратегиям стили поведения из следующих возможных:

1) Стабилизационный стиль, направлен на поддержание текущего стабильного состояния средней приемлемой удовлетворённости потребностей.

2) Предпринимательский стиль, демонстрирует стремление к расширению прав собственности и получение дополнительных интерналий через усложнение системы отношений и расширение сферы влияния.

3) Спонтанный стиль, не имеет постоянных характеристик и меняется в зависимости от давящего фактора внешней либо внутренней среды.

4) Индивидуалистский стиль, направлен на выражение своего «я» в социуме, как вариант, в том числе и через оппортунистское поведение. Может равняться предпринимательскому стилю, но не обязательно.

Индивидуальные черты потребителей проявляются в привычных им стилях принятия решений, которые применимы и к планировке стратегии. Директивный стиль подразумевает ожидание оперативных удовлетворительных результатов в результате выполнения чётко поставленных задач, при этом может игнорироваться большая выборка альтернатив. Аналитический стиль означает работу со значительным массивом данных и обработку множества вариантов перед выбором единственного. Обладающие творческим стилем смотрят на принятия решение с нестандартных углов, из необходимости нестандартного результата либо как часть удовлетворения отдельной потребности. Поведенческий (социальный стиль) склоняет решение к усреднённому варианту, удовлетворительному для всех сторон либо аспектов проблемы; преобладает элемент отношенческого урегулирования, равновесия⁴⁵.

⁴² Хащенко, В. А. Психология экономического благополучия / М.: Институт психологии РАН, 2012. 426 с. С. 43–44.

⁴³ Плотников, С. Г. Шперлинг, А. В. Оценка различий в стратегиях экономического поведения в зависимости от уровня субъективного экономического благополучия // Вестник НГУЭУ. 2014. № 2. С. 206.

⁴⁴ Галицкая, Е. Г., Галицкий, Е. Б., Петренко, Е. С. Потребительские стратегии российских граждан // Практический маркетинг. 2011. № 11 (177). С. 21.

⁴⁵ Decision Making Styles: How Do You Decide? // Udem Blog. February 2020. URL: <https://blog.udemy.com/decision-making-styles-2/> (дата обращения: 13.10.2025).

В случае с определением потребительской стратегии ключевым этапом принятия решения становится этап потребительского выбора. Выбор равномерного потока потребления подтверждается теорией постоянного дохода Фридмана, обосновывающей потребление на основе долгосрочного постоянного или среднего дохода. Исходя из данной теории, потребление пропорционально постоянному доходу и изменяется (увеличивается или уменьшается) пропорционально постоянному доходу. Фактором запуска адаптивной стратегии поведения для поддержания привычного уровня качества жизни является снижение уровня дохода⁴⁶.

Однако реальное пространство потребительского поведения не ограничивается ситуацией выбора. Популярен подход к моделированию потребительского поведения с точки зрения эффектов потребления в рамках нефункционального спроса. Этот подход освобождается от ограничений концепта «экономического человека» и показывает, что реальный репертуар поведения потребителя в ситуации выбора значительно шире. Автор подхода Х. Лейбенштайн указывает на три возможных направления выбора потребителя: эффект присоединения к большинству (или «эффект общего вагона», выбор продукта в силу желания быть как все, не отставать от других), эффект «сноба» (выбор продукта, выделяющего потребителя из толпы), эффект Веблена (или демонстративное потребление как проявление своего рода гордыни, выбор продукта с такой высокой ценой, что это само по себе отличает потребителя от других)⁴⁷.

Выделим возможную типологию потребительских стратегий, подкреплённых вышепересмотренными факторами.

1) Неконкретизированный тип стратегии. Человек потребляет то, что в конкретный момент считает нужным, не задумываясь о долгосрочных перспективах удовлетворения потребностей высшего порядка. Основной уровень потребностей — физический, характер — в большей степени интуитивный, осознанность стратегии — в большей степени рациональная. Присущие типу тактики — сбережения, неосознанное потребление, потребление по ресурсам. Стили поведения — спонтанный, стабилизационный.

2) Импульсивный тип стратегии. Основной уровень потребностей — социальный; интуитив-

ные потребительские решения подвержены социальным влияниям, моде, трендам и когнитивным искажениям. Импульсивный потребитель испытывает потребность в социальном одобрении, поэтому выбираемые им товары не обязательно являются необходимыми, и социальные потребности преобладают над физическими. Осознанность стратегии — в большей степени эмоциональная. Присущие типу тактики: перепотребление, неосознанное потребление, растратность. Стили поведения — индивидуалистский, спонтанный.

3) Ресурсный тип стратегии. Потребитель может не сформировать для себя долгосрочный план экономии напрямую и не связать его с ежедневной тактикой потребления, однако он делает это на подсознательном уровне; в результате все его решения, хотя и направлены на удовлетворение ежедневных потребностей, будут подвержены когнитивному процессу, работающему на сохранение ресурсов путём их эффективного распределения. Основной уровень потребностей — физический. Характер — в большей степени когнитивный, осознанность — в большей степени рациональная. Присущие типу тактики: стратегическое планирование, сбережения, потребление по ресурсам. Стили поведения — стабилизационный, предпринимательский.

4) Личностный тип стратегии. Человек, на этапе формирования такой стратегии, как правило (но не обязательно), обеспечен краткосрочным притоком ресурсов и задумывается о потребностях личностного уровня — саморазвитии, личностном росте, самоактуализации. Поскольку цели вроде самореализации и смысла жизни являются субъективными и в значительной мере основанными на ощущениях, личностная стратегия будет когнитивной, т. к. человек будет обдумывать пути достижения своих целей, но эмоциональной, поскольку им будут руководить стремления, которые он в краткосрочной перспективе может оценить лишь приблизительно. Присущие типу тактики: стратегическое планирование, сбережения, неосознанное потребление. Стили поведения — индивидуалистский, предпринимательский.

Данные четыре общих типа могут также уточняться, разделяться и дополняться в зависимости от рынка, типа товара и услуги, а также конкретной потребности и типа личности; в данной работе они представлены в первую очередь с точки зрения группировки факторов влияния.

⁴⁶ Фридман, М. Капитализм и свобода / М.: Новое издательство, 2006. 240 с.

⁴⁷ Лейбенштайн, Х. Эффект присоединения к большинству, эффект сноба и эффект Веблена в теории покупательского спроса // Теория потребительского поведения и спроса. Под ред. В. М. Гальперина. СПб., 1993.

В 2023 году усилиями Aero и Retail Business Russia было проведено исследование среди представителей крупных российских компаний (с оборотом в год более 5 млн. руб)⁴⁸. Общий вывод, который можно сформировать по его итогам — российские потребители в большинстве своём придерживаются ресурсного типа стратегии. На это указывают следующие результаты: фокус внимания на цене в области продовольствия и медикаментов (по мнению 15%), снижение лояльности к брендам в области парфюмерии и автозапчастей (по мнению 14%). Кроме того, немаловажно наличие альтернатив выбора: увеличение онлайн-продаж за счёт возможности сравнения товаров у разных продавцов (26%), в большинстве категорий товаров 67% потребителей предпочитают возможность широкого выбора доверию конкретным брендам.

По выводам компании NielsenIQ, 41% россиян сравнивают цены товаров в сети и вне её⁴⁹. В 2024 году, по данным «INFOLine Аналитика», объём банковских вкладов россиян увеличился на 12 трлн. рублей, а личные инвестиции в область здоровья и красоты выросли на 34%⁵⁰. Данный подход более склоняется к личностному типу стратегии. X5 Group отмечает склонность россиян к предпочтению онлайн-покупок с быстрой доставкой и стремление к здоровому образу жизни⁵¹, что соотносится с преобладанием ресурсно-личностного подхода.

Все характеры и виды осознанности стратегий подвержены разного рода влияниям. Рациональные стратегии будут ограничены неполнотой информации и естественным рамкам рациональности в мышлении реального потребителя, как и эмоциональные — самим их характером, с преобладанием чувств в рассуждениях. Когнитивные стратегии подвержены когнитивным искажениям, а также естественному росту интеллекта, опыта и логики, при котором меняется подход к мышлению, рассуждениям и аргументации. Интуитивные стратегии сильно зависимы от внешних факторов изменчивости окружающей среды, которая своими сигналами заменяет потребителю нехватку опыта в изменившейся структуре рынка и подталкивает его к стихийно или маркетинговым путём

сформированному выбору. Соответственно, когнитивный и рациональный элементы в большей степени могут контролироваться потребителями и зависят от его желания усовершенствовать свою стратегию. Интуитивный элемент, «быстрого мышления», и эмоциональный (аффективный, «ведомый») трудно защитимы от воздействия извне, они — основная сфера преимущества в маркетинге.

Заключение

Основные элементы потребительского поведения, формирующие его тактику и стратегию — мотив, складывающийся из набора неудовлетворённых потребностей трёх разных уровней; психологическое состояние, субъективное благополучие и благоприятность условий среды, отношение к экономической деятельности и личностные особенности, ведущие к преобладают когнитивно-интуитивных и рационально-эмоциональных параметров поведения. Изучение данных параметров позволяет разбивать на составляющие стратегию потребления и предсказывать её независимость.

Потребительские стратегии характеризуются по трём основным параметрам: уровню потребностей, характеру выбора по затратности времени и мыслительных процессов, и степени рациональной осознанности. Стиль потребительского поведения в значительной степени определяется уровнем потребностей; так, предпринимательский и индивидуалистский стили соответствуют потребностям более высокого порядка и личностному типу стратегии. Физические потребности, наиболее постоянные ввиду своей закреплённости на биологии, удовлетворяются на нормальном уровне стабилизационным поведением без конкретизации определённой стратегии. Социальные потребности, связанные с регулярным взаимодействием с внешней средой (обществом), стимулируют спонтанное поведение и импульсивную стратегию, что имеет значение при построении маркетинговых стратегий.

В рамках современных российских исследований выявлено преобладание рациональных аспектов в потребительских стратегиях — анализа факторов цены, надёжности, скорости — над трендами; в первую очередь это касается усреднённой выборки по наиболее распространённым катего-

⁴⁸ Поведение покупателей: тренды 2024. Retail.ru. 26 января 2024. URL: <https://www.retail.ru/articles/povedenie-pokupateley-trendy-2024/> (дата обращения: 13.10.2025).

⁴⁹ Какие тренды в поведении потребителей будут актуальны в 2024 году? — WorldFood Moscow. URL: <https://world-food.ru/ru/media/news/2024/january/29/potrebitelskoe-povedenie/> (дата обращения: 13.10.2025).

⁵⁰ Опись расходов. Тенденции потребительских настроений в 2024 году. — СБЕР Про. 28 февраля 2025. URL: <https://sber.pro/publication/opis-rashodov-tendentsii-potrebitelskih-nastroenii-v-2024-godu/> (дата обращения: 13.10.2025).

⁵¹ Эксперт X5 Group рассказала о ключевых трендах потребительского поведения россиян. BC Magazine. 01.07.2025. URL: <https://www.bcmagazine.by/novosti/ekspert-x5-group-rasskazala-o-klyuchevykh-trendakh-potrebitelskogo-povedeniya-rossiyan> (дата обращения: 13.10.2025).

риям товаров. Тем не менее, в выводах данных исследований авторы склоняются к тенденции взвешенного, осознанного поведения потребителей. При этом даже в индивидуальных стратегиях наблюдается уклон в сторону рационального похода. Таким образом, не наблюдается прямой зависимости между уровнем потребностей и степенью

рациональности, однако более активное поведение и сложные стратегии, как правило, применяются к личностным, долгосрочным потребностям. Данные выводы могут быть практически использованы для дальнейшего изучения потребительского поведения в связке с вышеуказанными факторами.

Список источников

1. Автономов, В. С. Модель человека в экономической науке. СПб.: Экономическая школа, 1998. 230 с.
2. Алле, М. Рациональное поведение человека перед лицом риска. Критика постулатов и аксиом американской школы // *Econometrica*. 1953. Vol. 21. P. 503–546.
3. Бадртдинов, Н. А. Особенности потребительского поведения в инновационно ориентированной экономике // *Казанский педагогический журнал*. 2015. № 4–1.
4. Беляев, И. А. Целостность человека в аспекте взаимосвязи его способностей и потребностей: монография. Оренбург: ОГИМ, 2011. 360 с.
5. Бентам, И. Введение в основания нравственности и законодательства. М.: РОССПЭН, 1998. 415 с.
6. Блауг, М. Веблен, Т. 100 великих экономистов до Кейнса. СПб.: Экономикс, 2008. С. 66–69. 352 с.
7. Галицкая, Е. Г., Галицкий, Е. Б., Петренко, Е. С. Потребительские стратегии российских граждан // *Практический маркетинг*. 2011. № 11 (177). С. 21.
8. Джидарьян, И. А. Категория активности и ее место в системе психологического знания // *Категории материалистической диалектики в психологии*. М. 1988. С. 56–87.
9. Зотова, Е. И., Купрейченко, А. Б. Стратегии экономического поведения личности с различным типом отношения к неблагоприятным экономическим условиям // *Ученые записки ИМЭИ*. 2011. № 2(2). С. 3–4.
10. Иванова, Т. А. Модели потребительского поведения как основа маркетинговой стратегии // *Вестник Российского университета дружбы народов*. Серия: Социология. 2012. № 2. С. 114–118.
11. Какие тренды в поведении потребителей будут актуальны в 2024 году? — *WorldFood Moscow*. URL: <https://world-food.ru/ru/media/news/2024/january/29/potrebitelskoe-povedenie/> (дата обращения: 13.10.2025).
12. Канеман, Д. *Думай медленно... решай быстро*. М.: АСТ. 2014. С. 176.
13. Колесов, С. Г. Теория деятельности и поведение // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2013. № 2.
14. Лейбенштейн, Х. Эффект присоединения к большинству, эффект сноба и эффект Веблена в теории покупательского спроса // *Теория потребительского поведения и спроса*. Под ред. В. М. Гальперина. СПб., 1993.
15. Леонтьев, А. Н. Деятельность, сознание, личность. М.: Политиздат, 1975. 304 с.
16. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономики. Том 1 — М.: Политиздат. 1983. С. 7.
17. Медведева, О. С. Основные модели потребительского поведения в современных условиях // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2019. № 5 (часть 3). С. 88–93.
18. Мизес, Л. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории. Челябинск: Социум, 2005. С. 92.
19. Миропольский, Д. Ю. Очерки теории продукта: потенциальные формы капитала и плана эпохи до разделения труда. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. С. 51.
20. Нельсон Р., Уинтер, С. Эволюционная теория экономических изменений. Серия: Современная институционально — эволюционная теория М.: Дело. 2002.
21. Опись расходов. Тенденции потребительских настроений в 2024 году. — СБЕР Про. 28 февраля 2025. URL: <https://sber.pro/publication/opis-rashodov-tendentsii-potrebitelskih-nastroenii-v-2024-godu/> (дата обращения: 13.10.2025).
22. Платонов, К. К. Структура и развитие личности. М.: Изд-во «Наука», 1986. 255 с.
23. Плотников, С. Г. Шперлинг, А. В. Оценка различий в стратегиях экономического поведения в зависимости от уровня субъективного экономического благополучия // *Вестник НГУЭУ*. 2014. № 2. С. 206.
24. Поведение // *Философский энциклопедический словарь*. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Фе-

- досеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. М.: Советская энциклопедия. 1983.
25. Поведение покупателей: тренды 2024. Retail.ru. 26 января 2024. URL: <https://www.retail.ru/articles/povedenie-pokupateley-trendy-2024/> (дата обращения: 13.10.2025).
 26. Позняков, В. П. Ценностные ориентации как фактор отношения российских предпринимателей к деловому партнёрству // Психология в экономике и управлении. 2009. № 1, С. 55.
 27. Посыпанова, О. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. Монография. Калуга: Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. 296 с. С. 109.
 28. Психика // Большой психологический словарь. М.: Прайм-ЕВРОЗНАК. Под ред. Б. Г. Мещерякова, акад. В. П. Зинченко. 2003.
 29. Рубин, Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. № 3(3) С. 87.
 30. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер Ком, 1999. 720 с.
 31. Савина, Е. А. Введение в психологию. Курс лекций / Главный редактор А. П. Олейникова. М.: «Прометей» МПГУ, 1998. 252 с.
 32. Смит, А. Исследования о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007. С. 46.
 33. Смит, А. Теория нравственных чувств. М.: Издательство АСТ, 2022. 512 с.
 34. Фридман, В. С. Инстинкты (и почему их нет у человека) // Этология. Ру. 2008. 18 апреля. URL: <https://ethology.ru/library/?id=314> (дата обращения: 13.10.2025).
 35. Фридман, М. Капитализм и свобода. М.: Новое издательство, 2006. 240 с.
 36. Хащенко, В. А. Психология экономического благополучия. М.: Институт психологии РАН, 2012. 426 с. С. 43–44.
 37. Хлебосолов, Е. И. Роль поведения в экологии и эволюции животных // Русский орнитологический журнал. 2005. Т. 14, вып. 277. С. 49–55.
 38. Шаститко, А. Е. Новая институциональная экономическая теория. 4-е перераб. и доп. изд. М.: ТЕИС, 2010. 828 с.
 39. Щербаков, И. В. Экономическое поведение человека: сущность и особенности // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2018. № 4(42). С. 157.
 40. Эксперт X5 Group рассказала о ключевых трендах потребительского поведения россиян. BC Magazine. 01.07.2025. URL: <https://www.bcmagazine.by/novosti/ekspert-x5-group-rasskazala-o-klyuchevykh-trendakh-potrebitelskogo-povedeniya-rossiyan> (дата обращения: 13.10.2025).
 41. Ядрова, А. А. Потребительское поведение студентов как стратегия борьбы со стрессом // Проблемы современной науки и образования. 2016. № 35 (77). С. 97–98.
 42. Яркова, Е. Н. Утилитаризм как стимул самоорганизации культуры и общества // ОНС: Общественные науки и современность. 03/2002. N2. С. 88–101.
 43. Decision Making Styles: How Do You Decide? // Udemy Blog. February 2020. URL: <https://blog.udemy.com/decision-making-styles-2/> (дата обращения: 13.10.2025).
 44. Kremer, W., Hammond, C. Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business (англ.). BBC News (31 августа 2013). URL: <https://www.bbc.com/news/magazine-23902918> (дата обращения: 13.10.2025).
 45. Maslow, A. H. Motivation and Personality / N. Y.: Harpaer and Row, 1954.
 46. Mehrabian, A., Russell, J. A. An approach to environmental psychology (1 ed.) / Cambridge, Mass.: MIT Press. 1974.
 47. Tversky, A. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty // Journal of Risk and Uncertainty. 1992. Vol. 5. P. 297–323.

References:

1. Allais, M. Rational human behavior in the face of risk. Criticism of the postulates and axioms of the American school // *Econometrica*, 1953. Vol. 21 (4). pp. 503–546.
2. Avtonomov, V. S. The human model in Economics / St. Petersburg: Economic School, 1998. 230 p.
3. Badrtdinov, N. A. Features of consumer behavior in an innovation-oriented economy // *Kazan Pedagogical Journal*. 2015. № 4–1.
4. Behavior // *Philosophical Encyclopedia*. Chief editors: L. N. F. N. Ilyichev, P. N. N. Fedoseev, S. N. M. N. Kovalev, V. N. G. N. Panov. M. N.: Soviet Encyclopedia. 1983.
5. Belyaev, I. A. Human integrity in the aspect of the relationship between his abilities and needs: a monograph / Orenburg: OGIM, 2011. 360 p.

6. Bentham, I. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation* / New York: Hafner Publishing Co., 1948.
7. Blaug, M. *Great Economists Before Keynes: A Introduction to the Lives and Works of 100 Economists of the Past* / Edward Elgar, 1986.
8. Customer behavior: Trends in 2024. Retail.ru. January 26, 2024. URL: <https://www.retail.ru/articles/povedenie-pokupateley-trendy-2024/> (date of access: 13.10.2025).
9. Decision Making Styles: How Do You Decide? // Udemty Blog. February 2020. URL: <https://blog.udemy.com/decision-making-styles-2/> (date of access: 13.10.2025).
10. Dzhidaryan, I. A. The category of activity and its place in the system of psychological knowledge // *Categories of materialistic dialectics in psychology*. M. 1988. pp. 56–87.
11. Friedman, M. *Capitalism and Freedom* / University of Chicago Press, 1962.
12. Friedman, V. S. Instincts (and why humans don't have them) // *Ethology*. Ru. 2008. April 18. URL: <https://ethology.ru/library/?id=314> (date of request: 13.10.2025).
13. Galitskaya, E. G., Galitsky, E. B., Petrenko, E. S. Consumer strategies of Russian citizens // *Practical marketing*. 2011. № 11 (177). P. 21.
14. Inventory of expenses. Trends in consumer sentiment in 2024. — SBER Pro. February 28, 2025. URL: <https://sber.pro/publication/opis-rashodov-tendentsii-potrebitelskih-nastroenii-v-2024-godu/> (accessed: 10/13/2025).
15. Ivanova, T. A. Models of consumer behavior as the basis of marketing strategy // *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology*. 2012. No. 2. pp. 114–118.
16. Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slow* / Farrar, Straus and Giroux, 2011.
17. Khashchenko, V. A. *Psychology of economic well-being* / M.: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 2012. 426 p. 43–44.
18. Khlebosolov, E. I. The role of behavior in ecology and evolution of animals // *Russian Ornithological Journal*. 2005. Vol. 14, issue 277. pp. 49–55.
19. Kolesov, S. G. *Theory of activity and behavior* // *Actual problems of humanities and natural sciences*. 2013. № 2.
20. Kremer, W., Hammond, C. Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business (англ.). BBC News (31 августа 2013). URL: <https://www.bbc.com/news/magazine-23902918> (дата обращения: 13.10.2025).
21. Leibenstein, X. The effect of joining the majority, the snob effect and the Veblen effect in the theory of consumer demand // *Theory of consumer behavior and demand*. Edited by V. M. Galperin, St. Petersburg, 1993.
22. Leontiev, A. N. *Activity, consciousness, personality* / M.: Politizdat, 1975. 304 p.
23. Marx, K. *Capital: A Critique of Political Economy, Volume 1* / Translated by Reitter, Paul. Princeton: Princeton University Press. 2024.
24. Maslow, A. H. *Motivation and Personality* / N. Y.: Harpaer and Row, 1954.
25. Medvedeva, O. S. The main models of consumer behavior in modern conditions // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2019. No. 5 (part 3). pp. 88–93.
26. Mehrabian, A., Russell, J. A. *An approach to environmental psychology* (1 ed.) / Cambridge, Mass.: MIT Press. 1974.
27. Miropolsky, D. Y. *Essays on product theory: potential forms of capital and the plan of the era before the Division of Labor*. / St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg State University of Economics, 2015. p. 51.
28. Mises, L. *Human Action: A Treatise on Economics* / Ludwig von Mises Institute (Scholar's Edition), 2010.
29. Nelson, Richard R. *An evolutionary theory of economic change* / Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
30. Platonov, K. K. The structure and development of personality / M.: Nauka Publishing House, 1986. 255 p.
31. Plotnikov, S. G. Shperlin, A. V. Assessment of differences in economic behavior strategies depending on the level of subjective economic well-being // *Bulletin of the NGUEA*. 2014. No. 2. p. 206.
32. Posyanova, O. S. *Economic psychology: psychological aspects of consumer behavior*. Monograph / Kaluga: Publishing House of K. E. Tsiolkovsky KSU, 2012. 296 p. 109.
33. Poznyakov, V. P. Value orientations as a factor in the attitude of Russian entrepreneurs to business partnership // *Psychology in Economics and Management*. No. 1, 2009. p. 55.
34. *Psyche* // *Big psychological dictionary*. Moscow: Prime-EUROZNA K. Edited by B. G. Meshcheryakov, academician V. P. Zinchenko. 2003.

35. Rubin, Yu. B. Strategies and tactics of competitive behavior // Modern competition. 2007. No. 3(3) p. 87.
36. Rubinstein, S. L. Fundamentals of General psychology / St. Petersburg: Peter Com, 1999. 720 p.
37. Savina, E. A. Introduction to psychology. A course of lectures / Editor-in-chief A. P. Oleinikova. Moscow: Prometheus Moscow State University, 1998. 252 p.
38. Shastitko, A. E. New Institutional Economic Theory / 4th edition. and additional ed. M.: TEIS, 2010. 828 p.
39. Shcherbakov, I. V. Human economic behavior: essence and features // News of higher educational institutions. Series: Economics, Finance and Production Management. 2018. No. 4(42). p. 157.
40. Smith, A., Sutherland, K. (ed.). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: A Selected Edition / Oxford: Oxford Paperbacks, 2008.
41. Smith, A. The Theory of Moral Sentiments / 1976. Description. D. D. Raphael and A. L. Macfie. eds. Oxford & Liberty Classics.
42. The X5 Group expert spoke about the key trends in Russian consumer behavior. BC Magazine. 07/01/2025. URL: <https://www.bcmagazine.by/novosti/ekspert-x5-group-rasskazala-o-klyuchevykh-trendakh-potrebitelskogo-povedeniya-rossiyan> (accessed: 10/13/2025).
43. Tversky, A. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty // Journal of Risk and Uncertainty. 1992. Vol. 5. pp. 297–323.
44. What trends in consumer behavior will be relevant in 2024? — WorldFood Moscow. URL: <https://world-food.ru/ru/media/news/2024/january/29/potrebitelskoe-povedenie/> (accessed: 10/13/2025).
45. Yadrova, A. A. Consumer behavior of students as a strategy for dealing with stress // Problems of modern science and education. 2016. No. 35 (77). pp. 97–98.
46. Yarkova, E. N. Utilitarianism as a stimulus for self-organization of culture and society // ONS: Social sciences and modernity. 03/2002. N2. pp. 88–101.
47. Zotova, E.I., Kupreichenko, A. B. Strategies of economic behavior of individuals with different types of attitude to unfavorable economic conditions // Scientific notes of IMEI. 2011. No. 2(2). pp. 3–4.

Информация об авторах:

О. В. ПЕНТЕГОВ – аспирант

Information about the authors:

O. V. PENTEGOV – 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

МЕТРИКИ МЕНЕДЖМЕНТА: ПОДХОДЫ К РАСЧЕТУ

Елена Николаевна Сочнева¹, Светлана Павловна Дудина², Ирина Игоревна Зырянова³, Елена Владимировна Нуриева⁴

¹ Красноярский государственный аграрный университет

² Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева

^{3,4} Сибирский федеральный университет

¹ Sochneva.e@inbox.ru

² rewtyu@mail.ru

³ z.i.irina@mail.ru

⁴ enurieva@sfu-kras.ru

Аннотация. В данной работе проведен анализ качественных показателей, характеризующих эффективность функционирования систем и подсистем менеджмента. Авторы выбрали ряд качественных показателей, которые актуальны для современных управленцев и предложили подходы к их расчету. Для этого были введены конкретные метрики, методики расчета которых также предложены в исследовании. К исследуемым показателям, подходы к расчёту которых предложены, относятся: уровень цифровой грамотности; инфраструктурная готовность, стратегия цифровой трансформации компании; критерий инноваций и адаптивности; инновации в цифровые технологии управления персоналом; нормативно-правовое регулирование; географическая распределенность; уровень вовлеченности сотрудников. Следует обратить внимание, что некоторые показатели были ранее не употребимы в научной литературе, тогда как в работе было представлено их теоретико-методологическое обоснование. Материалы работы будут полезны всем, кто исследует вопросы количественной оценки систем и подсистем менеджмента, особенно тем, кто работает над задачей перевода качественных показателей в количественные.

Ключевые слова: менеджмент, показатели, метрики, эксперты, нормализованный показатель, метод расчета

Для цитирования: Сочнева Е. Н., Дудина С. П., Зырянова И. И. и др. Метрики менеджмента: подходы к расчету // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 40–50; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.004>

Original article

Economic theory

MANAGEMENT METRICS: APPROACHES TO CALCULATION

Elena N. Sochneva¹, Svetlana P. Dudina², Irina I. Zyryanova³, Elena V. Nurieva⁴

¹ Krasnoyarsk State Agrarian University

² Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

^{3,4} Siberian Federal University

¹ Sochneva.e@inbox.ru

² rewtyu@mail.ru

³ z.i.irina@mail.ru

⁴ enurieva@sfu-kras.ru

Abstract. This paper analyzes the qualitative indicators that characterize the effectiveness of management systems and subsystems. The authors have selected a number of qualitative indicators that are relevant for modern managers and have proposed approaches to their calculation. To this end, specific metrics have been introduced, and their calculation methods have also been proposed in the study. The indicators studied and the approaches to their calculation include: digital literacy level; infrastructure readiness; company's digital transformation strategy; innovation and adaptability criteria; innovations in digital HR technologies; legal regulation; geographical distribution; and employee engagement level. It should be noted that some of the indicators were not previously used in the scientific literature, but the work provided a theoretical and methodological justification for them. The materials of the work will be useful for anyone who is interested in the quantitative assessment of management systems and subsystems.

Keywords: management, indicators, metrics, experts, normalized indicator, calculation method

For citation: Sochneva E. N., Dudina S. P., Zyryanova I. I. et al. Management metrics: approaches to calculation // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 40–50 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.004>

© Сочнева Е. Н., Дудина С. П., Зырянова И. И., Нуриева Е. В., 2025

Введение. Вопрос оценки различных систем и подсистем менеджмента никогда не терял своей остроты. Это связано с тем, что взвешенная система оценки системы менеджмента позволяет своевременно реагировать на изменения и потребности организации. В литературе оценке параметров и ключевых показателей системы менеджмента всегда уделялось достаточное внимание.

Так, ряд авторов дают оценку метрических параметров применительно к отдельным секторам экономики, например, Д. М. Закиров, И. В. Попова и др. [4;5;12].

Также существуют исследователи (Е. Г. Калязина, Н. А. Карпов, Н. Л. Удальцова и др.), которые изучают методы оценки отдельных направлений менеджмента [1;6;7;9;10].

Существует отдельное направление исследования, авторы которого (например, А. С. Волченкова, И. О. Галягин и др.) рассматривают оценку персонала организации и отдельных процессов в кадровом менеджменте [2;3;13;14;15].

Отличие представленного исследования от существующих ранее заключается в том, что здесь мы попытаемся дать количественные критерии замеров неосознаваемых и неочевидных параметров системы менеджмента, потребность в оценке и анализе которых всегда стоит остро перед организациями.

Как известно, ряд показателей, например, текучесть, производительность и т. п. — измерить достаточно легко, в литературе существует множество подходов и разъяснений к ним. Мы же систематизировали те качественные параметры системы, по которым нет сложившихся методик

количественной оценки, однако потребность в их замерах существует. В качестве таких показателей мы предложили:

- уровень цифровой грамотности;
- инфраструктурная готовность,
- стратегия цифровой трансформации компании;
- критерий инноваций и адаптивности;
- инновации в цифровые технологии управления персоналом;
- нормативно-правовое регулирование;
- географическая распределенность;
- уровень вовлеченности сотрудников.

В реальной практике перечень показателей, которые отражают более качественную сторону процесса управления, нежели количественную, но при этом нуждаются в точных цифровых замерах — еще больше. Мы выбрали лишь те, которые посчитали наиболее актуальными для нас, с необходимостью замеров которых авторы наиболее часто сталкивались на практике.

Мы считаем, что исследовательский контент в данном направлении требует дальнейшего научного дискурса, и данное исследование предлагает перечень инструментов и подходов к построению систем оценки, которые впоследствии будут расширены так же, как и расширен перечень измеряемых показателей.

Полагаем, что механизмы количественных замеров, посредством которых замерены качественные показатели, и, представляя собой метрики.

В научно-исследовательской литературе под метриками, чаще всего понимают авторскую проекцию реальности на какой-то набор координат [11]. С метриками в менеджменте, чаще всего, свя-

зывают результаты управленческой деятельности [8].

На основании вышеизложенного цель данной работы состоит в предложении и обосновании метрических показателей оценки, а также подходов с целью измерения эффективности систем и подсистем менеджмента,

Для достижения цели в работе исследовался методологический инструментарий, основанный на структурно-логическом и экономико-математическом анализе. При разработке подходов к расчету привлекался экспертный метод.

Основная часть

Данное исследование будем проводить применительно к конкретным, определенным нами показателям.

1. Первый показатель (X1) — «Расчет уровня цифровой грамотности». Он отражает степень владения сотрудниками цифровыми инструментами и технологиями, необходимыми для эффективной работы в цифровой среде. Низкий уровень может стать барьером для внедрения новых технологий. В контексте цифровизации управления человеческими ресурсами, уровень цифровой грамотности сотрудников (X1) представляет собой комплексный показатель, оценивающий способность персонала эффективно использовать цифровые инструменты и технологии в своей повседневной работе. Таким образом, замер данного показателя необходим для оценки того, насколько быстро и эффективно мы можем внедрять цифровые технологии в организации. Измеряется он в соответствии с предлагаемой методикой расчета от 0 до 1. Если он ниже 0,5, то внедрение цифровых технологий может быть затруднено, и, вероятнее

всего, необходимо обучение персонала в этом направлении, и тогда, процесс внедрения пройдет более эффективно.

Данные для расчета предлагаем брать из следующих источников:

Результаты анкетирования сотрудников: предположим, что в анкетировании приняли участие все 100 сотрудников компании. По результатам анкетирования, каждому сотруднику присваивается балл от 1 до 5, где 1 — «базовый уровень» и 5 — «экспертный уровень».

Результаты тестирования: все сотрудники прошли тестирование на знание цифровых инструментов. Результаты оцениваются в процентах (от 0 до 100%).

Оценка выполненных проектов: экспертная группа оценивает проекты, выполненные сотрудниками с использованием цифровых технологий, по шкале от 1 до 10.

Данные из системы обучения и развития: анализируется количество пройденных сотрудниками курсов по цифровым технологиям за последний год.

Рассмотрим ход расчета для одного сотрудника:

Сотрудник Иванов И. И.

- Анкетирование: 4 балла
- Тестирование: 85%
- Оценка проекта: 8 баллов
- Курсы: 2 курса

Для интеграции данных, каждый показатель приводится к единой шкале (например, от 0 до 1). В качестве механизма расчета предлагаем использовать следующий подход:

$$I_i^n = \frac{P_i^n}{P_{max}^n}, \quad (1)$$

где I_i^n — интегральный показатель по критерию n;

P_i^n — показатель деятельности i-того сотрудника по критерию n;

P_{max}^n — максимально возможный показатель по данному критерию.

Например, вышеприведенный сотрудник Иванов набрал по результатам анкетирования 4 балла из 5ти возможных, значит его интегральный показатель по данному критерию рассчитывается, как 4/5.

Тестирование Ивановым было пройдено на 85% из возможных 100. Значит, его интеграль-

ный показатель по второму критерию определяется, как 85/100.

И рассчитывая, таким образом, мы получаем следующие результаты:

- 1) анкетирование: $4/5 = 0,8$;
- 2) тестирование: $85/100 = 0,85$;
- 3) оценка проекта: $8/10 = 0,8$;
- 4) курсы: (предположим, что максимальное количество курсов, которое мог пройти сотрудник — 5) $2/5 = 0,4$.

Показатель X_1 для одного сотрудника определим, как среднеарифметическое полученных результатов.

$$X_1 = \frac{\sum_{i=1}^4 r_i}{4}, \quad (2)$$

Где r_i — результат замера по показателю.

Итоговый балл для сотрудника Иванова И. И.: $(0,8 + 0,85 + 0,8 + 0,4) / 4 = 0,7125$.

Представленный механизм расчета повторяется для каждого сотрудника.

Достоинством такого метода является то, что мы оцениваем работника по группе критериев, что исключает субъективизм или случайные погрешности.

Далее, перейдем к оценке по первому показателю для всей компании. Расчет среднего уровня цифровой грамотности для компании будет определяться следующим образом.

Далее предлагаем поделить всех сотрудников в зависимости от полученных результатов на груп-

пы. Предположим, после оценки всех 100 сотрудников, получается следующий результат:

- 20 сотрудников — уровень 1 (от 0 до 0,2 баллов), вес группы 0,2;
- 30 сотрудников — уровень 2 (от 0,2 до 0,4 баллов), вес группы 0,4;
- 30 сотрудников — уровень 3 (от 0,4 до 0,6 баллов), вес группы 0,6;
- 15 сотрудников — уровень 4 (от 0,6 до 0,8 баллов), вес группы 0,8;
- 5 сотрудников — уровень 5 (от 0,8 до 1,0 баллов), вес группы 1,0.

Тогда, средний уровень цифровой грамотности рассчитаем по формуле:

$$E_{average} = \sum_{j=1}^m N_j \times k_j, \quad (3)$$

Где $E_{average}$ — средний уровень показателя;

N_j — количество сотрудников в j -той ранжированной группе;

k_j — присвоенный вес группы (от 0,2 до 1).

Тогда, средний уровень цифровой грамотности в рассмотренном примере составит: $(20 \cdot 0,2 + 30 \cdot 0,4 + 30 \cdot 0,6 + 15 \cdot 0,8 + 5 \cdot 1,0) / 100 = (4 + 12 + 18 + 12 + 5) / 100 = 51/100 = 0,51$

Второй показатель (X2) — «Инфраструктурная готовность». Характеризует наличие и качество необходимой технической инфраструктуры (высокоскоростной интернет, оборудование, программное обеспечение) для поддержки цифровых инструментов решения различных задач. Расчет данного показателя характеризует готовность к внедрению цифровых инструментов. Анализ показателя целесообразно проводить в динамике, чтобы оценить, как изменяется инфраструктурная база для внедрения цифровых инструментов.

Рассмотрим, расчет инфраструктурной готовности (X2).

Для оценки инфраструктурной готовности необходимо учитывать несколько ключевых аспектов.

1. Скорость и стабильность интернет-соединения. В данном случае оценивается средняя скорость интернета в офисах компании и наличие резервных каналов связи.

2. Обеспеченность оборудованием. Здесь оценивается наличие и состояние компьютеров, сер-

веров, сетевого оборудования и других устройств, необходимых для работы цифровых инструментов.

3. Лицензионное программное обеспечение. Оценивается наличие лицензий на необходимое программное обеспечение и соответствие версий требованиям цифровых инструментов.

4. Техническая поддержка. Для этой метрики оценивается наличие и доступность квалифицированной технической поддержки для решения проблем с оборудованием и программным обеспечением.

Для оценки вышеуказанных компонент используются следующие источники данных.

Во-первых, данные от IT-отдела. Собирается информация о скорости интернета, характеристиках оборудования и наличии лицензий.

Во-вторых, опросы сотрудников. Анализируется оценка сотрудниками качества и доступности IT-инфраструктуры.

В-третьих, аудит IT-инфраструктуры. Осуществляется независимая оценка состояния IT-инфраструктуры компании.

Рассмотрим метод расчета показателя X_2 .

Допустим, что оценка инфраструктурной готовности проводится по 100-балльной шкале. Измеряемые метрики предлагаем использовать следующие.

Первая — скорость интернета. Проводится оценка средней скорости функционирования интернета и ее соответствие требованиям для работы

с цифровыми инструментами. Показатель фиксируется на основе показаний сотрудников технических служб организации (например, 90 баллов).

Вторая — обеспеченность оборудованием. Оценивается, насколько сотрудники обеспечены современными компьютерами и необходимым оборудованием (например, 95 баллов).

Третья — лицензионное программное обеспечение. Все программное обеспечение лицензировано и регулярно обновляется (например, 100 баллов).

Четвертая — техническая поддержка. Техническая поддержка доступна и оперативно решает возникающие проблемы (например, 85 баллов).

Итоговый балл рассчитывается, как среднеарифметическая величина среди всех четырех анализируемых показателей. На практике менеджеры могут добавлять свои дополнительные критерии и убирать те, которые предложены в этой работе. Мы выбрали те, которые наиболее актуальны для любой компании. Однако, каждая организация уникальна, и у нее могут быть свои целевые установки. При изменении количества критериев среднеарифметическая величина будет рассчитываться с учетом общего количества величин. Непосредственный расчет проведем по формуле 2.

Итоговый балл по критерию X_2 в нашем примере, составит: $(90 + 95 + 100 + 85) / 4 = 92,5$.

Третий показатель (X3) — «Стратегия цифровой трансформации компании». Он отражает наличие четкой стратегии внедрения цифровых технологий в управление персоналом, включающей цели, задачи и ключевые показатели эффективности. Конечно, руководитель или топ-менеджеры должны иметь свое представление о том, есть ли у них стратегия цифровой трансформации, однако предлагаемый подход позволяет количественно оценить этот факт, что позволит, в свою очередь, сопоставить реальную ситуацию и предположения. В этом вопросе важно не представление о желаемом у топ-менеджмента, а наличие фактически оформленной стратегии, известной и понятной коллективу.

Для оценки стратегии цифровой трансформации необходимо учитывать следующие факторы.

Во-первых, наличие документально оформленной стратегии. Для этого определяется, существует ли формальный документ, описывающий стратегию цифровой трансформации компании.

Во-вторых, четкость установленных целей и задач, для чего определяется, насколько четко определены цели и задачи цифровой трансформации,

и как они связаны с общими бизнес-целями компании.

В-третьих, ключевые показатели эффективности (KPI). Для этого оценивается, определены ли KPI для отслеживания прогресса цифровой трансформации и достижения поставленных целей.

В-четвертых, вовлеченность руководства. Оценивается, насколько активно руководство компании поддерживает и участвует в реализации стратегии цифровой трансформации.

В-пятых, коммуникация стратегии. Здесь оценивается, насколько хорошо стратегия цифровой трансформации доведена до всех сотрудников компании.

Для получения необходимых данных нужно использовать нижеприведенные источники.

- Анализ стратегических документов компании: изучение документов, описывающих стратегию развития компании и планы цифровой трансформации.

- Интервью с руководством компании: оценка понимания руководством целей и задач цифровой трансформации.

- Опросы сотрудников: необходимо выявить насколько персонал понимает стратегию цифровой трансформации и свою роль в ее реализации.

Рассмотрим ход расчета. Оценку стратегии цифровой трансформации предлагаем проводить по 100-балльной шкале экспертным путем.

Ниже представлен пример расчета.

- Наличие стратегии: стратегия цифровой трансформации оформлена документально (90 баллов).

- Четкость целей и задач: цели и задачи определены четко и связаны с бизнес-целями компании (85 баллов).

- KPI: определены KPI для отслеживания прогресса цифровой трансформации (80 баллов).

- Вовлеченность руководства: руководство активно поддерживает и участвует в реализации стратегии (95 баллов).

- Коммуникация стратегии: стратегия хорошо доведена до всех сотрудников компании (75 баллов).

Итоговый балл, рассчитанный по формуле 2 = $(90 + 85 + 80 + 95 + 75) / 5 = 85$.

Четвертый показатель (X4) — «Культура инноваций и адаптивности». Критерий отражает степень восприимчивости компании к новым технологиям и готовность сотрудников к изменениям. Показатель необходим для понимания топ-менеджментом возможности внедрения новых техно-

логий в бизнес-процессы. Как известно, внедрять что-то новое — это всегда сложный процесс, который встречает сопротивление существующих работников, поэтому предлагаем количественную оценку, позволяющую замерить готовность к инновациям.

Для оценки культуры инноваций и адаптивности необходимо учитывать следующие факторы.

- Поддержка экспериментов и новых идей. Здесь оценивается, насколько компания поощряет сотрудников предлагать и тестировать новые идеи.

- Готовность к риску. В этом случае оценивается, насколько компания готова идти на риск при внедрении новых технологий и процессов.

- Обучение и развитие. Оценивается, насколько компания инвестирует в обучение и развитие сотрудников для повышения их готовности к изменениям.

- Открытость к обратной связи. Для этого оценивается, насколько компания открыта к обратной связи от сотрудников и клиентов.

- Гибкость и адаптивность. Оценивается, насколько компания способна быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и новым технологиям.

К источникам данных по этому направлению относятся приведенные ниже.

- Опросы сотрудников: оценка сотрудниками культуры инноваций и адаптивности в компании.

- Анализ проектов и инициатив: изучение проектов и инициатив, направленных на внедрение новых технологий и процессов.

- Интервью с руководством и сотрудниками: оценка готовности компании к изменениям и поддержке инноваций.

Расчет показателей проводится, также, экспертным путем по 100-балльной шкале. Пример такого расчета приведен ниже.

- Поддержка экспериментов: компания поощряет сотрудников предлагать и тестировать новые идеи (80 баллов).

- Готовность к риску: компания готова идти на разумный риск при внедрении новых технологий (75 баллов).

- Обучение и развитие: компания инвестирует в обучение и развитие сотрудников (90 баллов).

- Открытость к обратной связи: компания открыта к обратной связи от сотрудников и клиентов (85 баллов).

- Гибкость и адаптивность: компания способна быстро адаптироваться к изменениям (80 баллов).

$$\text{Итоговый балл} = (80 + 75 + 90 + 85 + 80) / 5 = 82$$

Пятый показатель (X5) — «Инвестиции в цифровые технологии управления персоналом». Он отражает объем ресурсов, выделяемых компанией на внедрение и поддержку цифровых инструментов. Как известно, внедрение цифровых технологий характеризуется инвестициями по различным направлениям жизнедеятельности организации. Мы это учли в предлагаемой методике расчета.

Для оценки инвестиций необходимо учитывать следующие факторы.

Во-первых, бюджет на цифровые технологии HR. Анализируется общий объем средств, выделенных на приобретение, внедрение и поддержку цифровых инструментов в сфере управления персоналом (в денежном выражении).

Во-вторых, доля бюджета HR, направленная на цифровизацию. Рассчитывается отношение бюджета на цифровые технологии HR к общему бюджету HR-отдела (в процентах).

В-третьих, инвестиции в обучение сотрудников. Оцениваются средства, выделенные на обучение сотрудников работе с новыми цифровыми инструментами.

В-четвертых, инвестиции в инфраструктуру. Ведется учет средств, направленных на улучшение IT-инфраструктуры, необходимой для работы цифровых инструментов.

Для выявления указанных параметров анализируются следующие источники данных.

- Финансовая отчетность компании: данные о бюджете HR-отдела и инвестициях в цифровые технологии.

- Отчеты HR-отдела: информация о расходах на обучение и развитие персонала.

- Отчеты IT-отдела: информация об инвестициях в IT-инфраструктуру.

Рассмотрим алгоритм расчета на примере.

- Бюджет на цифровые технологии HR: 500 000 руб.

- Общий бюджет HR-отдела: 2 000 000 руб.

- Инвестиции в обучение сотрудников: 50 000 руб.

- Инвестиции в инфраструктуру: 100 000 руб.

1. Доля бюджета HR, направленная на цифровизацию: $500\,000 / 2\,000\,000 = 0,25$ (25%).

2. Общие инвестиции (учитывая обучение и инфраструктуру): $500\,000 + 50\,000 + 100\,000 = 650\,000$ руб.

Для удобства представления, можно нормализовать значение, разделив общие инвестиции

на общий бюджет HR по формуле 1: $650\,000 / 2\,000\,000 = 0,325$.

Шестой показатель (X6) — «Нормативно-правовое регулирование». Он учитывает требования законодательства в области защиты данных и трудовых отношений при использовании цифровых технологий. Данный показатель всегда вызывает сложности для расчетов, так как он характеризует качественную сторону процесса. Однако именно количественное его измерение позволяет оценить степень отражения в локальной нормативно-правовой документации использования цифровых технологий.

Оценка данного критерия является более качественной, чем количественной, однако для целей анализа можно использовать шкалу оценки, отражающую степень соответствия деятельности компании требованиям законодательства.

Рассмотрим, какие параметры необходимо оценивать для расчета данной метрики.

Во-первых, соответствие требованиям законодательства о защите данных. В данном случае оценивается, насколько компания соблюдает требования законодательства в области защиты персональных данных сотрудников и кандидатов.

Во-вторых, соответствие трудовому законодательству при использовании цифровых технологий. Здесь оценивается, насколько компания соблюдает требования трудового законодательства при использовании систем мониторинга, электронного документооборота и других цифровых инструментов.

В-третьих, наличие разработанных политик и процедур. В этом случае оценивается, разработаны ли в компании политики и процедуры, регулирующие использование цифровых технологий в HR и обеспечивающие соответствие законодательству.

В-четвертых, проведение обучения сотрудников по вопросам защиты данных и трудового права. Оценивается, проводится ли в компании обучение сотрудников по вопросам защиты данных и трудового права, связанным с использованием цифровых технологий.

Для получения необходимых оценочных показателей анализируются следующие источники данных.

- Аудит соответствия законодательству: проводится независимая оценка соответствия деятельности компании требованиям законодательства в области защиты данных и трудового права.

- Анализ внутренних документов компании: осуществляется изучение политик, процедур и ре-

гламентов, регулирующих использование цифровых технологий в HR.

- Интервью с юристами и HR-специалистами: осуществляется оценка понимания и соблюдения требований законодательства сотрудниками компании.

Рассмотрим алгоритм расчета. Оценка соответствия нормативно-правовым требованиям проводится экспертным методом по 100-балльной шкале. Ниже приведен пример.

- Соответствие законодательству о защите данных: компания полностью соответствует требованиям законодательства (95 баллов).

- Соответствие трудовому законодательству: компания соблюдает требования трудового законодательства при использовании цифровых технологий (90 баллов).

- Политики и процедуры: в компании разработаны политики и процедуры, регулирующие использование цифровых технологий (85 баллов).

- Обучение сотрудников: в компании проводится обучение сотрудников по вопросам защиты данных и трудового права (80 баллов).

Итоговый балл (формула 2) = $(95 + 90 + 85 + 80) / 4 = 87,5$.

Седьмой показатель (X7) — «Географическая распределенность». Его предлагаем вводить в случаях, если у организации есть представительства и структурные подразделения, которые отделены территориально. Отражает степень территориальной удаленности подразделений и сотрудников компании. Чем выше данный показатель, тем сложнее осуществлять управленческие процессы, и тем большее количество топ-менеджеров необходимо, особенно с учетом необходимости координации деятельности.

Для оценки географической распределенности можно использовать несколько подходов. Один из вариантов — расчет на основе количества офисов и удаленных сотрудников.

Во-первых, количество офисов. В данной метрике оценивается количество территориально удаленных офисов компании.

Во-вторых, количество удаленных сотрудников. Здесь предлагаем учитывать количество сотрудников, работающих удаленно и не привязанных к конкретному офису.

В-третьих, среднее расстояние между офисами. Для этих целей считаем необходимым рассчитать среднее расстояние между всеми офисами компании (можно использовать географические координаты).

Для получения необходимых данных для расчета вышеуказанных метрик используются следующие данные.

- Данные HR-отдела: оценивается информация о количестве офисов и удаленных сотрудников.
- Географические данные: анализируются географические координаты офисов компании.

Рассмотрим расчет показателя на примере.

- Количество офисов: 5
- Количество удаленных сотрудников: 20
- Среднее расстояние между офисами: 500 км

Для интеграции данных, можно нормализовать каждый показатель по формуле 1.

1. Нормализация количества офисов. Предположим, максимальное возможное количество офисов для компании — 10. Эти данные компания берет либо на основании показателей по отрасли, либо, исходя из собственных представлений о том, какое количество представительств в территориях (офисов) для нее оптимально. Тогда $5/10 = 0,5$.

2. Нормализация количества удаленных сотрудников. Предположим, максимальное возможное количество удаленных сотрудников для компании — 50. Нормализованное значение определяется также, как в предыдущей метрике. Тогда $20/50 = 0,4$.

3. Нормализация среднего расстояния между офисами. Предположим, максимальное возможное среднее расстояние, при котором сохранится эффективная работа для данной компании — 1000 км. Тогда $500/1000 = 0,5$.

Итоговый балл (расчет по формуле 2) = $(0,5 + 0,4 + 0,5) / 3 = 0,467$.

Восьмой показатель (X8) — «Уровень вовлеченности сотрудников». Он отражает степень заинтересованности и мотивации сотрудников в работе, их приверженность компании.

Оценка уровня вовлеченности сотрудников обычно проводится на основе опросов и анкет. Мы же предлагаем единый количественный показатель, который сможет интегрировать различные результаты, полученные от работников. Предлагаем следующие метрики.

Во-первых, опросы вовлеченности. Сотрудникам предлагается ответить на ряд вопросов, оценивающих их удовлетворенность работой, мотивацию, приверженность компании и готовность рекомендовать компанию как работодателя.

Во-вторых, индекс лояльности сотрудников. Сотрудникам задается вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию как

место работы своим друзьям или знакомым?» Ответ оценивается по шкале от 0 до 10.

В соответствии с этим для расчета метрик будем использовать следующие данные.

– Результаты опросов вовлеченности: используются данные, полученные в результате проведения опросов вовлеченности.

– Результаты расчета индекса лояльности: обрабатываются данные, полученные в результате измерения индекса лояльности сотрудников.

Рассмотрим, алгоритм расчета показателя.

1. Первая метрика связана с обработкой опроса. Предлагаем такой подход. Допустим, что опрос вовлеченности состоит из 10 вопросов, каждый из которых оценивается по шкале от 1 до 5. Средний балл по каждому вопросу суммируется и делится на количество вопросов (10). Полученное значение нормализуется, разделив на максимальный возможный балл (5).

2. По метрике «индекс лояльности» делим все ответы, условно, на три группы. В первой группе те, кто активно поддержал компанию, ответив, что готов порекомендовать ее своим друзьям и родственникам. Назовем их условно «промоутеры». Во второй группе те, кто ответил нейтрально, либо затруднился с ответом, так и назовем их «нейтральные». И третья группа — это «критики», то есть те, кто не хочет рекомендовать нашу компанию другим. Далее, рассчитываем удельные веса (или доли) каждой выделенной категории в общей численности обследуемых.

Индекс лояльности = % промоутеров — % критиков, (4)

Допустим, средний балл по опросу вовлеченности составил 4,2.

Нормализованное значение = $4,2 / 5 = 0,84$

Также измеряется индекс лояльности по описанному выше подходу:

- Промоутеры (оценка 9–10): 40%
- Нейтральные (оценка 7–8): 30%
- Критики (оценка 0–6): 30%

Индекс лояльности = % промоутеров — % критиков = $40\% - 30\% = 10\% = 0,1$.

Для получения итогового значения уровня вовлеченности, можно усреднить результаты опроса вовлеченности и расчетного индекса вовлеченности, присвоив им разные веса (например, 0,7 для опроса и 0,3 для индекса лояльности). Размер весов компания может выбирать самостоятельно, либо с привлечением внешних экспертов.

Итоговый уровень вовлеченности = $(0,84 \times 0,7) + (0,1 \times 0,3) = 0,588 + 0,03 = 0,618$.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволило сделать следующее.

Во-первых, акцентировано внимание на значимых для оценки систем менеджмента качественных показателях и разработать инструментарий их оценки.

Во-вторых, в работе предложены методологические подходы по переводу качественных показателей в количественные посредством различных

метрик, которые представлены и обоснованы посредством различным методик оценки.

В-третьих, для обоснования представлены не использовавшие ранее в литературе показатели, такие, как, например, географическая распространенность компании, которая актуальна для организаций, имеющих удаленные от головной компании офисы и представительства.

Список источников:

1. Ангелина, И. А. Оценка качества системы формирования управленческих решений предприятий / И. А. Ангелина, Е. С. Кожухова // Экономика, предпринимательство и право. — 2021. — Т. 11, № 12. — С. 2721–2736.
2. Волченкова А. С. Управление бизнес — потенциалом организации на основе оценки производительности труда // Вестник аграрной науки. — 2021. — № 1(88). — с. 112–119
3. Галягин, И. О. Модель внутреннего аудита бизнес-процессов для эффективного управления мотивацией персонала / И. О. Галягин, О. А. Ерочкина, М. А. Косухина // Лидерство и менеджмент. — 2025. — Т. 12, № 5. — С. 1143–1154.
4. Евдокимов, С. С. Система интегральных показателей для оценки устойчивого развития организации / С. С. Евдокимов, Н. В. Салиенко // Экономика высокотехнологичных производств. — 2025. — Т. 6, № 1. — С. 103–117.
5. Закиров Д.М., Васильев А. Е., Замбрыцкая Е. С. Обзор метрик для проектов внедрения информационных систем промышленных предприятий // Современная модель управления: проблемы и перспективы: Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Магнитогорск, 2023. — с. 40–44.
6. Калязина, Е. Г. Методологические основы цифрового менеджмента / Е. Г. Калязина // Лидерство и менеджмент. — 2023. — Т. 10, № 4. — С. 1125–1142.
7. Карпов, Н. А. Методика оценки системы стейкхолдер-менеджмента на примере российских публичных компаний / Н. А. Карпов // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 6. — С. 4265–4282.
8. Ключевые метрики бизнеса. Режим доступа: <https://nipkef.ru/about/blog/klyuchevye-metriki-biznesa/> (дата обращения: 19.09.2025 г.).
9. Курдюмов Д. Метрики эффективности команд и процессов поставки ценности. Режим доступа: <https://vc.ru/id906500/882157-metriki-effektivnosti-komand-i-processov-postavki-cennosti> (дата обращения: 18.09.2025 г.).
10. Леонова Е. 20 базовых HR-метрик, которые помогут измерить эффективность работы компании. Режим доступа: <https://hurma.work/rf/blog/20-bazovyh-hr-metrik-kotorye-pomogut-izmerit-effektivnost-raboty-kompanii-2/> (дата обращения: 22.09.2025 г.)]
11. Немного рассуждений про метрики в менеджменте. Режим доступа: <https://habr.com/ru/articles/896210/> (дата обращения: 09.09.2025 г.).
12. Попова, И. В. Метрическая оценка эффективности управления человеческими ресурсами наукоемких предприятий оборонно-промышленного комплекса / И. В. Попова // Лидерство и менеджмент. — 2024. — Т. 11, № 2. — С. 691–708.
13. Титов М. Метрики оценки работы менеджмента на основе ключевых показателей результативности. Режим доступа: <https://tellmi.ru/blog/metriki-effektivnosti-menedzhmenta-cherez-kpi/> (дата обращения: 11.09.2025 г.)
14. Удальцова, Н. Л. Формирование системы метрик для оценки и оптимизации процессов в Agile-проектах / Н. Л. Удальцова // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 11. — С. 6273–6286.
15. Ходова, Я. А. Современные методы оценки качества персонала как инструмент повышения эффективности бизнес-процессов предприятий / Я. А. Ходова, А. А. Скударь, Л. И. Пискун // Лидерство и менеджмент. — 2023. — Т. 10, № 2. — С. 533–546.

References

1. Angelina, I. A. Assessing the Quality of the System for Forming Management Decisions of Enterprises / I. A. Angelina, E. S. Kozhukhova // Economics, Entrepreneurship and Law. - 2021. - Vol. 11, No. 12. - Pp. 2721-2736.
2. Volchenkova, A. S. Managing the Business Potential of an Organization Based on Labor Productivity Assessment // Bulletin of Agrarian Science. - 2021. - No. 1 (88). - Pp. 112-119
3. Galyagin, I. O. Model of Internal Audit of Business Processes for Effective Management of Personnel Motivation / I. O. Galyagin, O. A. Erochkina, M. A. Kosukhina // Leadership and Management. - 2025. - Vol. 12, No. 5. - Pp. 1143-1154.
4. Evdokimov, S. S. System of integrated indicators for assessing the sustainable development of an organization / S. S. Evdokimov, N. V. Salienko // Economics of high-tech production. - 2025. - Vol. 6, No. 1. - Pp. 103-117.
5. Zakirov, D. M., Vasiliev, A. E., Zambrzhitskaya, E. S. Review of metrics for projects for the implementation of information systems of industrial enterprises // Modern management model: problems and prospects: Proceedings of the VII All-Russian (national) scientific and practical conference. Magnitogorsk, 2023. - Pp. 40-44.
6. Kalyazina, E. G. Methodological foundations of digital management / E. G. Kalyazina // Leadership and management. - 2023. - Vol. 10, No. 4. - Pp. 1125-1142.
7. Karpov, N. A. Methodology for Assessing the Stakeholder Management System Using Russian Public Companies as an Example / N. A. Karpov // Economy, Entrepreneurship and Law. - 2025. - Vol. 15, No. 6. - Pp. 4265-4282.
8. Key Business Metrics. Available at: <https://nipkef.ru/about/blog/klyuchevye-metriki-biznesa/> (Accessed: 19.09.2025).
9. Kurdyumov, D. Metrics for the Effectiveness of Teams and Value Delivery Processes. Available at: <https://vc.ru/id906500/882157-metriki-effektivnosti-komand-i-processov-postavki-cennosti> (Accessed: 18.09.2025).
10. Leonova, E. "20 Basic HR Metrics to Help Measure a Company's Performance." Available at: <https://hurma.work/rf/blog/20-bazovyh-hr-metrik-kotorye-pomogut-izmerit-effektivnost-raboty-kompanii-2/> (Accessed: September 22, 2025)
11. A Few Thoughts on Metrics in Management. Available at: <https://habr.com/ru/articles/896210/> (Accessed: September 9, 2025).
12. Popova, I. V. "Metric Assessment of HR Management Performance at Knowledge-Intensive Enterprises in the Defense Industry." / I. V. Popova // Leadership and Management. - 2024. - Vol. 11, No. 2. - Pp. 691-708.
13. Titov, M. "Metrics for assessing management performance based on key performance indicators." Available at: <https://tellmi.ru/blog/metriki-effektivnosti-menedzhmenta-cherez-kpi/> (Accessed: September 11, 2025)
14. Udaltsova, N. L. "Formation of a system of metrics for assessing and optimizing processes in Agile projects" / N. L. Udaltsova // Economics, entrepreneurship and law. - 2024. - Vol. 14, No. 11. - Pp. 6273-6286.
15. Khodova, Ya. A. "Modern methods for assessing personnel quality as a tool for improving the efficiency of enterprise business processes" / Ya. A. Khodova, A. A. Skudar, L. I. Piskun // Leadership and management. - 2023. - T. 10, No. 2. - P. 533-546..

Информация об авторах:

Е. Н. СОЧНЕВА – канд. экон. наук, доцент, доцент каф. управления социально-экономическими системами;

С. П. ДУДИНА – кандидат филологических наук, доцент кафедры лингвистики, теории и практики перевода;

И. И. ЗЫРЯНОВА – канд. экон. наук, доцент, доцент каф. экономики и управления бизнес-процессами;

Е. В. НУРИЕВА – старший преподаватель каф. экономики и управления бизнес-процессами

Information about the authors:

E. N. SOCHNEVA – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Socio-Economic Systems;

S. P. DUDINA – Candidate of Philology, Associate Professor of the Department of Linguistics, Theory and Practice of Translation

I. I. ZYRYANOVA – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Process Management

E. V. NURYEVA – Senior Lecturer at the Department of Economics and Business Process 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 331.101.68

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.005

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Владислав Игоревич Балувев

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Московский государственный технологический
университет «СТАНКИН», Москва, Россия, Vlad.Baluef@yandex.ru**

Аннотация. В настоящей работе изучен такой инструмент для повышения конкурентоспособности машиностроительных предприятий, как система управления производительностью труда. В частности, была предложена концептуальная модель системы управления производительностью труда, основанная на кластерном анализе предприятий и интеграции управления тремя ключевыми объектами: технологиями (бизнес-процессами), оборудованием и человеческим капиталом. Формализация процесса управления производительностью труда достигается за счет декомпозиции целей и задач по трем этапам управления (диагностика и планирование, внедрение улучшений, мониторинг и контроль) с применением адекватного организационно-экономического инструментария для каждого этапа.

Ключевые слова: управление производительностью труда, концептуальная модель, кластерный анализ, предприятие

Для цитирования: Балувев В. И. Концептуальная модель управления производительностью труда на машиностроительных предприятиях // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 51–61; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.005>

Original article

Economics and management of enterprises and industries CONCEPTUAL MODEL OF LABOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT AT MECHANICAL ENGINEERING ENTERPRISES

Vladislav I. Baluev

Moscow State University of Technology “STANKIN”,
Moscow, Russia, Vlad.Baluef@yandex.ru

Abstract. This paper examines a tool for increasing the competitiveness of mechanical engineering enterprises, such as a labor productivity management system. In particular, a conceptual model of a labor productivity management system was proposed, based on a cluster analysis of enterprises and the integration of the management of three key objects: technologies (business processes), equipment, and human capital. The formalization of the labor productivity management process is achieved through the decomposition of goals and objectives into three management stages (diagnostics and planning, implementation of improvements, monitoring and control) using organizational and economic tools for each stage.

Keywords: labor productivity management, conceptual model, cluster analysis, enterprise

For citation: Baluev V. I. Conceptual model of labor productivity management at mechanical engineering enterprises // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 51–61 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.005>

© Балуев В. И., 2025

Введение. Одной из ключевых проблем отечественных машиностроительных предприятий является низкая производительность труда, обусловленная как техническим и технологическим отставанием, так и применением неэффективных систем организации труда, его нормирования и мотивации персонала. Именно поэтому представляется актуальным исследовать во взаимосвязи проблемы стратегического управления производительностью труда в разрезе основных элементов производственной системы: технико-технологических, организационных и человеческих факторов, а также выбора методов и организационно-экономического инструментария ее повышения и оценки эффективности соответствующих программ. В этой связи достаточно сложной научно-практической задачей является разработка научно-обоснованной концептуальной модели управления производительностью труда.

Основная часть

Стартовой точкой разработки системы управления производительностью труда (СУПТ) является анализ существующего уровня и динамики производительности. Ключевым этапом, предшествующим выбору стратегии, является по совокупности признаков, определяющих их потенциал и возможности для роста производительности. Для проведения кластеризации предлагается использовать три ключевых классификационных признака. Концептуальная модель показана на рис. 1.

В рамках комплексного исследования факторов, определяющих уровень готовности промышленных предприятий к реализации стратегий повышения производительности как ключевого фактора конкурентоспособности, метод кластеризации выступает в качестве ключевого инструментария для объективной оценки и дифференциации их текущего состояния. Данный статистический метод, обладающий значительным эвристическим потенциалом, предоставляет исследователю формализованный аппарат для группировки множества разнородных объектов — в данном контексте, предприятий — в относительно однородные совокупности, именуемые кластерами. Основанием для такой группировки служит мера схожести или различия объектов по заранее определенному

и релевантному исследуемой проблематике набору признаков. Применение кластерного анализа в сфере управления производительностью труда (УПТ) продиктовано необходимостью преодоления усредненного подхода и перехода к адресному управлению. Он позволяет выйти за рамки анализа единичного предприятия и выявить устойчивые группы (кластеры) организаций, демонстрирующих сходные характеристики в контексте их управленческих практик, ресурсного потенциала и, как следствие, уровня готовности к изменениям в области производительности. [1]

Ключевое преимущество применения кластеризации заключается в возможности с помощью неё не просто констатировать различия, а систематизировать предприятия на основе глубинных взаимосвязей ключевых параметров их функционирования. Это создает основу для выявления не только общих проблемных зон, характерных для всех предприятий кластера (например, низкая эффективность использования оборудования, дефицит квалифицированных кадров, неоптимальные логистические схемы), но и специфических возможностей для роста производительности, присущих именно данной группе. Такой групповой профиль становится незаменимым инструментом для разработки дифференцированных, максимально релевантных стратегий и практических рекомендаций по повышению УПТ, учитывающих стартовые условия и ограничения, характерные для каждого кластера. Стратегии перестают быть универсальными, а становятся целевыми, «заточенными» под конкретный тип предприятий, выявленный в результате анализа. [5]

Исследования показали, что теоретическим фундаментом, обосновывающим выбор именно этих параметров для кластеризации и подтверждающим их решающее влияние на способность предприятия эффективно управлять производительностью труда и адаптироваться к требованиям повышения эффективности, служит концепция комплексной взаимозависимости трех фундаментальных составляющих организационного потенциала. Первой составляющей выступает размер предприятия, понимаемый не только как численность персонала, но и как масштаб хозяйственной

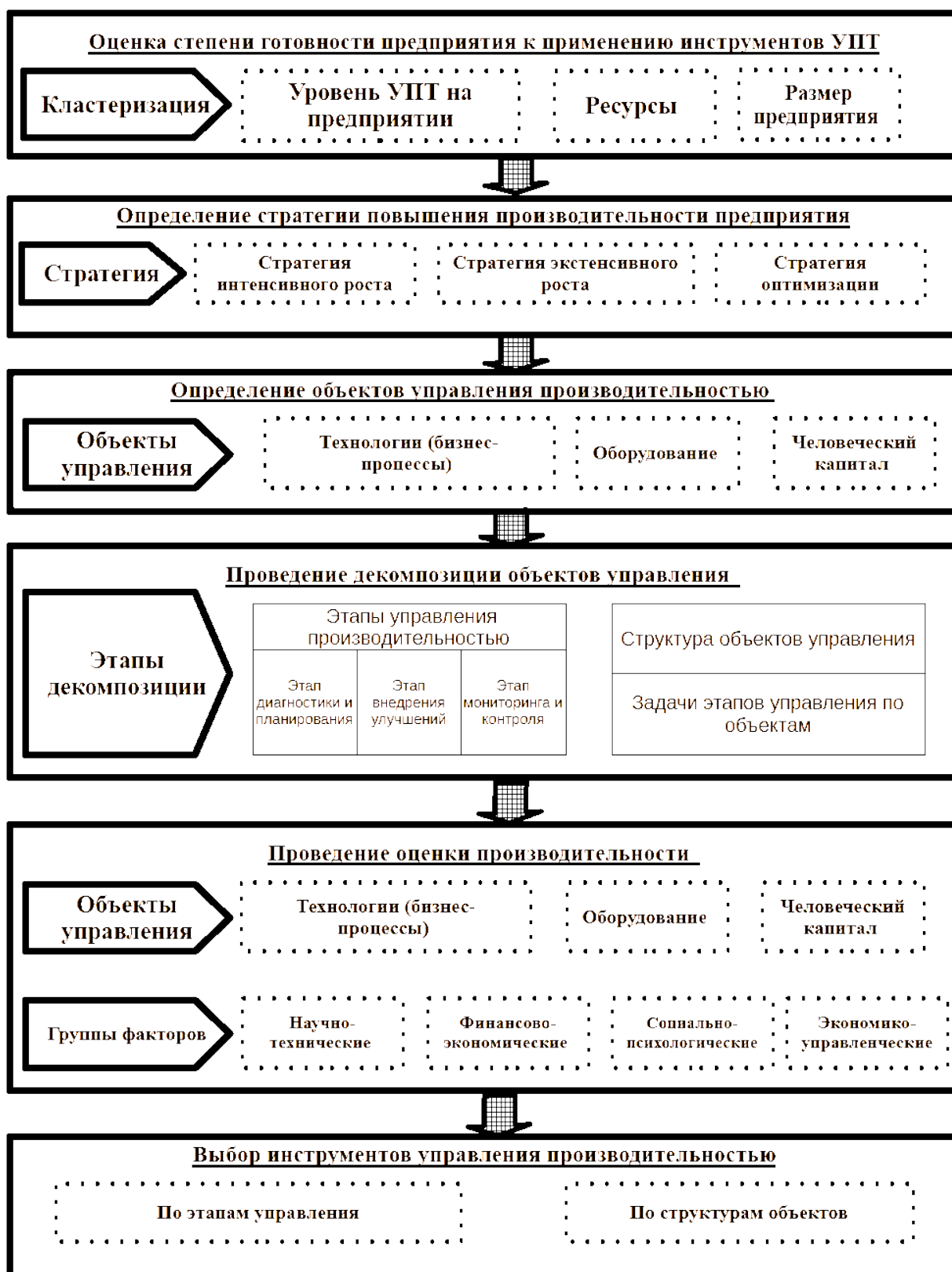


Рис. 1 Концептуальная модель управления производительностью труда

деятельности, объем выпуска, стоимостные показатели активов и выручки. Размер предприятия предопределяет сложность управленческих процессов, степень формализации процедур, доступ к рынкам капитала, потенциал экономии на масштабе, а также влияет на гибкость и скорость принятия решений. Малые и средние предприятия (МСП) часто обладают большей гибкостью, но сталкиваются с ограничениями в ресурсах и возможностях влияния на рынок, в то время как крупные предприятия имеют ресурсную базу, но могут страдать от бюрократизации и инерционности.[8]

Второй критически важной составляющей кластеризации является непосредственно уровень развития системы управления производительностью труда (УПТ). Этот параметр отражает степень зрелости и эффективности методов, инструментов и процессов, используемых предприятием для планирования, измерения, анализа, контроля и повышения результативности труда персонала. Он включает в себя такие аспекты, как наличие и качество систем нормирования труда, использование современных методик оценки производительности, эффективность систем мотивации и стимулирования, связанных с результатами труда, уровень автоматизации процессов сбора и анализа данных о производительности, степень вовлеченности персонала в процессы улучшений, а также общую культуру производительности на предприятии. Уровень УПТ напрямую определяет способность организации идентифицировать

потери, мобилизовать внутренние резервы и целенаправленно повышать эффективность использования трудовых ресурсов.[9]

Третья неотъемлемая составляющая профиля кластера, как установленного в рамках проведенного анализа — уровень обеспеченности ресурсами. Этот комплексный параметр охватывает как материально-техническую базу (состояние и степень износа основных фондов, уровень технологического развития оборудования, обеспеченность современными средствами производства), так и финансовые ресурсы (уровень ликвидности, рентабельности, доступ к кредитным средствам, инвестиционные возможности), а также кадровый потенциал (квалификационный и образовательный уровень персонала, опыт, способность к обучению и адаптации, текучесть кадров). Достаточность и качество ресурсного обеспечения являются базовым условием не только для текущей операционной деятельности, но и для реализации любых программ развития, включая проекты по повышению производительности труда. Дефицит или низкое качество ключевых ресурсов создает объективные барьеры на пути внедрения новых методик УПТ и достижения значимых улучшений.[6]

На основе комбинации этих признаков формируются кластеры предприятий, для каждого из которых будет актуальна своя приоритетная стратегия повышения производительности как показано на табл. 1.

Таблица 1

Кластеры предприятий

Кластер	Характеристика	Фокус стратегии УПТ
Оптимизаторы	предприятия малого и среднего размера с ограниченными ресурсами и низкой/средней зрелостью управления производительностью	стратегия интенсивного роста
Стабилизаторы	предприятия среднего размера со средним уровнем ресурсов и средней зрелостью управления	стратегия оптимизации
Инноваторы	малые предприятия с высоким уровнем ресурсов и высокой зрелостью систем управления	стратегия оптимизации
Трансформаторы	предприятия разного размера с разным уровнем управления	стратегия экстенсивного роста
Аутсайдеры	малые и средние предприятия с низкими ресурсами и низким уровнем управления производительности	стратегия оптимизации, стратегия экстенсивного роста
Гиганты	крупные предприятия с высокими ресурсами, но низкой текущей эффективностью управления	стратегия интенсивного роста

После отнесения предприятия к конкретному кластеру осуществляется формирование стратегических целевых ориентиров его роста и выбор доминирующей стратегии. В качестве базовых стратегий были сформулированы стратегия интенсивного роста, стратегия экстенсивного роста и стратегия оптимизации.

Сформулированная в работе стратегия интенсивного роста характеризуется ориентацией на радикальные технологические инновации, автоматизацию и роботизацию ключевых процессов, внедрение передовых производственных систем (бережливое производство, ТОС, 6 сигма). Данная стратегия позволяет достичь максимального роста производительности и сформировать долгосрочные конкурентные преимущества, однако связана с высокими инвестиционными рисками и требовательна к качеству управления изменениями. Наиболее применима для кластеров с высоким уровнем ресурсов.[7]

Стратегия экстенсивного роста в этой работе предполагает увеличение производительности преимущественно за счет масштабирования существующих мощностей и увеличения численности персонала при сохранении текущего уровня технологий и организации труда. Данная стратегия менее рискованна, но и потенциал роста производительности ограничен, а конкурентоспособность может быть обеспечена лишь в условиях растущего рынка. Чаще применяется на растущих предприятиях с достаточными ресурсами.

Стратегия оптимизации была разработана для того, что предусмотреть повышение производительности труда за счет совершенствования организации и нормирования труда, систем мотивации персонала, устранения организационных потерь без кардинальных технологических изменений. Эта стратегия наименее затратна и может быть быстро реализована, что оправдано при ограниченных инвестиционных ресурсах предприятия и низкой текущей зрелости систем управления. Является базовой для соответствующих кластеров.

Однако для практической реализации данных стратегий недостаточно лишь их теоретического обоснования. Ключевым условием достижения запланированного роста производительности является выстроенная система управления, а именно — разработка целостной Системы Управления Производительностью Труда (СУПТ). Эта разработка требует взаимосвязанного осуществления работ по ее созданию и совершенствованию, что достигается при использовании в качестве методо-

логических системного, процессного и проектного подходов к управлению.

Процессный подход к управлению производительностью труда можно определить как комплекс процедур выбора и принятия управленческих решений, направленных на непрерывный рост эффективности использования трудовых ресурсов за счет воздействия на материальные и нематериальные факторы производства. В рамках системного подхода был проведен анализ лучших практик управления производительностью, на основе которого установлено, что агрегированными объектами управления в рамках СУПТ являются технологии (бизнес-процессы), оборудование и человеческий капитал предприятия.[4]

Технологии (бизнес-процессы) как комплексный объект управления производительностью труда, представляют собой системную совокупность методов, инструментов, процессов, знаний, интегрированных и направленных на оптимизацию всего жизненного цикла продукции — от проектирования и закупок до производства, контроля качества, логистики и послепродажного обслуживания. Цель технологий как объекта управления — обеспечить снижение издержек (материальных, временных, энергетических), повышение качества и потребительских свойств продукции, увеличение скорости производственных циклов и адаптивности к требованиям рынка, что в совокупности и приводит к росту производительности труда. Технологии определяют, как именно преобразуются ресурсы (сырье, энергия, труд) в готовую продукцию или услуги. Теоретической основой управления технологиями как объектом УПТ является признание их ключевой роли в трансформации ресурсов в устойчивые конкурентные преимущества. Эффективные технологии позволяют создавать продукцию с уникальными характеристиками, недостижимыми для конкурентов, или производить стандартную продукцию с меньшими затратами. При этом внедрение любых новых технологических решений сопряжено с рисками, и ключевым управленческим принципом здесь является обеспечение их совместимости с существующей производственной инфраструктурой, технологическими цепочками и компетенциями персонала. Революционная, но несовместимая

технология может принести больше проблем, чем пользы. Особую актуальность в современных условиях приобретает внедрение гибких производственных систем и адаптивных технологических платформ. Эти системы, построенные на модуль-

ных принципах, использовании робототехники, быстропереналаживаемого оборудования и интегрированных систем управления, позволяют оперативно адаптировать производственную программу под изменения рыночного спроса, выпускать широкую номенклатуру изделий малыми партиями без существенного роста издержек, обеспечивая тем самым устойчивость предприятия к рыночным колебаниям. Стратегический подход к технологическим решениям предполагает их тщательный отбор, пилотирование и поэтапное внедрение. Это позволяет минимизировать риски, обеспечить плавное наращивание технологической сложности и функциональности без сбоев в текущих операциях, а также дает время для необходимой подготовки персонала и адаптации смежных процессов. Управление технологиями включает не только выбор и внедрение, но и постоянный мониторинг технологических трендов, оценку зрелости технологий, управление инновационным портфелем и обеспечение синергии между технологическими решениями и другими объектами УПТ — оборудованием и персоналом. Внедрение передовых технологий, таких как аддитивное производство, передовая автоматизация на основе искусственного интеллекта, анализ больших данных для оптимизации процессов, должно быть тщательно увязано с возможностями оборудования по их реализации и уровнем готовности персонала к работе с ними.

Оборудование, являясь ключевым объектом управления производительностью труда, формирует материально-техническую и технологическую основу всех производственных процессов. Его состояние, производительность, надежность и степень использования напрямую влияют на объем выпуска, качество продукции, себестоимость и, в конечном счете, на производительность труда. Эффективность эксплуатации оборудования определяется сложным балансом между рациональной модернизацией существующих производственных мощностей (направленной на повышение их эффективности, продление срока службы, снижение эксплуатационных расходов) и стратегически обоснованным внедрением принципиально новых технологий и образцов техники, способных обеспечить качественный скачок в производительности. Теоретической основой управления оборудованием как объектом УПТ выступает принцип адаптивности. Этот принцип подразумевает способность производственной системы и ее управленческого аппарата гибко реагировать на постоянно идущие, зачастую стремительные, технологические измене-

ния, предвидеть их последствия и оперативно интегрировать новшества. Ключевым аспектом современной адаптивности является активное внедрение цифровых решений: промышленного интернета вещей для мониторинга состояния оборудования в реальном времени, систем предиктивной аналитики для прогнозирования отказов и оптимизации графиков обслуживания, цифровых двойников для моделирования и тестирования сценариев модернизации. Эти решения не просто дополняют традиционную модернизацию, а трансформируют подход к эксплуатации, переходя от реактивного к проактивному и предиктивному управлению. При этом стратегический подход к управлению оборудованием существенно варьируется. Для предприятий массового производства с высоким уровнем стандартизации ключевыми становятся надежность, минимизация простоев, оптимизация загрузки конвейерных линий и снижение удельных затрат на единицу продукции через эффект масштаба. Для уникальных или мелкосерийных производств (например, аэрокосмическая отрасль, изготовление сложного оборудования на заказ) стратегия смещается в сторону гибкости оборудования, возможности обработки сложных конструкций, точности и обеспечения высочайшего качества при относительно меньшем значении фактора бесперебойности массового выпуска. Управление жизненным циклом оборудования, оптимизация логистики запасных частей, подготовка персонала для работы на новых и модернизированных линиях — все это неотъемлемые составляющие эффективного управления данным объектом УПТ.[3]

Человеческий капитал (ЧК) выступает как еще один ключевой и центральный объект управления производительностью труда. Именно персонал является активным элементом производственной системы, приводящим в движение технологии и оборудование, принимающим решения, решающим возникающие проблемы и генерирующим инновации. Квалификация работников, охватывающая не только профессиональные навыки, но и понимание технологических процессов и принципов бережливого производства; их мотивация, включающая как материальные стимулы, так и нематериальные факторы (признание, условия труда, возможности развития); а также гибкость, под которой понимается способность адаптироваться к изменениям, осваивать новые методы работы и эффективно взаимодействовать в команде — все это в совокупности определяет эффективность использования как технологических, так и органи-

зационных ресурсов предприятия. Теоретической основой управления персоналом как объектом УПТ является принцип непрерывного развития человеческого капитала. Этот принцип предполагает не эпизодическое, а системное, встроенное в производственный процесс обучение и развитие компетенций на всех уровнях организации. Он охватывает программы адаптации новых сотрудников, регулярное повышение квалификации в соответствии с изменениями технологий и требований рынка, формирование кадрового резерва, развитие лидерских качеств у руководителей среднего и высшего звена, а также создание культуры постоянного совершенствования, где каждый работник вовлечен в поиск резервов повышения эффективности своего труда. Инвестиции в человеческий капитал рассматриваются не как затраты, а как стратегические вложения, обеспечивающие долгосрочную конкурентоспособность. Стратегический подход к управлению персоналом также не является универсальным и варьируется в значительной степени в зависимости от масштаба предприятия. Крупные корпорации могут позволить себе создание разветвленных систем обучения и развития (корпоративные университеты, сложные системы оценки и мотивации), развитие HR-департаментов, реализацию масштабных программ по вовлеченности и корпоративной культуре. Малые и средние предприятия, сталкиваясь с ограниченностью ресурсов, фокусируются на более гибких и прагматичных подходах: кросс-функциональное обучение, создание атмосферы единой команды, индивидуальный подход к мотивации ключевых специалистов, использование внешних образовательных ресурсов и сетевых форм кооперации для развития компетенций. Учет психофизиологических аспектов труда, эргономики рабочих мест, создания безопасной и комфортной производственной среды также является неотъемлемой частью управления этим ключевым объектом.[15]

Между объектами управления существует прямая взаимосвязь: оптимизация бизнес-процессов должна повышать эффективность использования человеческого капитала, что и является стратегической целью функционирования СУПТ.

Сформулированные цель и задачи СУПТ осуществляются в разрезе конкретных объектов управления. Для этого проводится их декомпозиция:

— по этапам управления производительностью (этап диагностики и планирования, этап внедрения улучшений, этап мониторинга и контроля);

— по структуре каждого объекта управления. Задачи управления включают: для технологий — описание, анализ, оптимизацию; для оборудования — техническое обслуживание, модернизацию, замену; для человеческого капитала — оценку, развитие, мотивацию и сохранение.

Определение задач, которые должны быть выполнены, а также выбор адекватного инструментария зависит от зрелости системы управления персоналом на предприятии, что было первоначально учтено при кластеризации.[2]

Рассмотрим процесс формирования целей и задач СУПТ в разрезе этапов.

Целью этапа диагностики и планирования является выявление «узких мест» и резервов роста производительности, установление целевых показателей и выбор приоритетных направлений улучшений. Для этого решаются задачи: анализ динамики и структуры затрат рабочего времени; выявление потерь; лучшие практики; расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий; установление целевых значений показателей эффективности.[11]

Целью этапа внедрения улучшений является реализация запланированных мероприятий и интеграция новых методов работы в операционную деятельность. Решаемые задачи: разработка и внедрение усовершенствованных технологических карт и регламентов; модернизация оборудования; обучение и переподготовка персонала; внедрение систем мотивации, ориентированных на результат.[13]

Целью этапа мониторинга и контроля является обеспечение достижения и поддержание запланированного уровня производительности. Задачи: регулярный сбор и анализ данных о производительности; выявление отклонений и их причин; проведение корректирующих действий; аудит эффективности внедренных изменений.[14]

Для решения задач на каждом этапе применяется соответствующий организационно-экономический инструментарий (Табл. 2).

Создание СУПТ в соответствии с приведенными этапами позволит предприятиям добиться значительного роста производительности труда и сформировать устойчивые конкурентные преимущества.[12]

Проведенные исследования и апробация разработанной системы на предприятии показали, что предлагаемая концептуальная модель управления производительностью труда позволяет оптимизировать трудовые процессы, повысить

Таблица 2

Этапы управления производительностью

Этапы	Организационно-экономические задачи	Организационно-экономические инструменты
Этап диагностики и планирования	Д.1. Анализ использования оборудования Д.2. Диагностика бизнес-процессов Д.3. Оценка уровня компетенций персонала Д.4. Расчет потенциального экономического эффекта Д.5. Установление KPI	Д.1.1. Анализ коэффициентов использования оборудования Д.2.1. Картирование потоков создания ценности Д.3.1. Аттестация персонала, оценка компетенций Д.4.1. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) Д.5.1. Система сбалансированных показателей (BSC)
Этап внедрения улучшений	В.1. Оптимизация бизнес-процессов В.2. Модернизация оборудования В.3. Повышение квалификации персонала В.4. Внедрение результативной системы оплаты труда	В.1.1. Реинжиниринг бизнес-процессов В.2.1. Техническое перевооружение, автоматизация В.3.1. Программы обучения, наставничество В.4.1. Переменная оплата труда, премирование по KPI
Этап мониторинга и контроля	М.1. Мониторинг производительности оборудования М.2. Контроль соблюдения стандартов процессов М.3. Анализ выполнения производственных заданий М.4. Стимулирование за достижение результатов	М.1.1. Системы TPM, мониторинг оборудования М.2.1. Внутренний аудит процессов М.3.1. Анализ отклонений, статистические методы М.4.1. Регулярный пересмотр системы мотивации

эффективность использования человеческого капитала и обеспечить достижение стратегических целевых показателей. СУПТ можно представить в виде совокупности объектов управления (трудовые процессы, человеческий капитал) и субъектов управления (органы управления, сформированные по целевому принципу). Принцип системности заставляет рассматривать формирование СУПТ не как одноразовый акт, а как непрерывный процесс совершенствования, осуществляемый на основе цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act) и направленный на достижение стратегических целей предприятия.[10]

Заключение

Проведенное исследование позволило разработать научно обоснованную концептуальную модель управления производительностью труда для машиностроительных предприятий, которая носит комплексный и адаптивный характер. Ключевым достоинством предложенного подхода является отказ от универсальных решений в пользу адресной стратегии, определяемой на основе кластеризации предприятия по таким критически важным признакам, как его размер, уровень зрелости системы управления производительностью и обеспеченность ресурсами.

Модель устанавливает четкую взаимосвязь между стратегическими ориентирами и тактическими действиями, детализируя управленческий процесс через призму трех ключевых объектов

воздействия: технологии (бейс-процессы), оборудование и человеческий капитал. Предложенная декомпозиция целей и задач по этапам управления (диагностика и планирование, внедрение улучшений, мониторинг и контроль) с указанием конкретного организационно-экономического инструментария обеспечивает практическую применимость модели и ее внедрение в реальную деятельность предприятия.

Апробация разработанной системы подтвердила ее эффективность. Использование модели позволяет структурировать процесс управления производительностью, целенаправленно устранять «узкие места», оптимизировать трудовые процессы и, как следствие, значительно повышать эффективность использования человеческого капитала. Принцип системности, реализованный через непрерывный цикл PDCA, делает СУПТ не статичным документом, а динамическим механизмом постоянного совершенствования, направленного на достижение стратегических целей предприятия и формирование устойчивых конкурентных преимуществ в условиях глобального рынка.

Перспективой дальнейших исследований является детализация и цифровизация предложенной модели, в частности, разработка программных модулей для автоматизации сбора данных, кластерного анализа и мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI) в режиме реального времени.

Список источников

1. Воронин С.И., Пестов, В. Ю. Организационные аспекты повышения производительности труда в условиях инновационной экономики / С. И. Воронин, В. Ю. Пестов // Экономинфо. — 2017. — № 1–2. — С. 28–31.
2. Занятость и экономический рост / под ред. К. Писсаридеса, О. Л. Маргания, С. А. Белозерова. — СПб.: Изд-во С.-Петербург. Ун-та, 2018.
3. Калугина Н.К., Найдено И. С. Производительность труда и направления повышения ее уровня на предприятии // Современные научные исследования и инновации. — 2016. — № 12
4. Кучина Е.В., Ташев, А. К. Методологические подходы к оценке производительности труда на микроуровне / Е. В. Кучина, А. К. Ташев // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2017. — Т. 11. — № 2. — С. 42–47.
5. Экономика труда / Л. С. Меламедова. — Самара: Самарская гуманитар.акад., 2018. — 120с.
6. Павлик, Г. С. Пути и резервы повышения производительности труда в системе управления трудовыми ресурсами предприятия / Г. С. Павлик // Мировая наука. — 2020. — № 1 (34). — С. 397–402.
7. Печура, О. В. Заработная плата как фактор роста производительности труда / О. В. Печура // Аллея науки. — 2020. — Т. 1. — № 5 (44). — С. 168–172.
8. Рудакова, К. К. Методика анализа производительности труда / К. К. Рудакова // В сборнике: Наука сегодня: глобальные вызовы и механизмы развития материалы международной научно-практической конференции: в 2 частях. Научный центр «Диспут». — 2017. — С. 91–93.
9. Рузымов, Р. В. Производительность труда, как фактор роста экономики / Р. В. Рузымов // Сибирский экономический журнал. — 2020. — № 2 (10). — С. 8–11.

10. Спасская Н.В., Киреев В. Е. Инвестиционные аспекты повышения производительности труда в регионах России // Региональная экономика: теория и практика, 39 (2015)
11. Сычева, М. Л. Основные направления повышения производительности труда на предприятии / М. Л. Сычева, Е. В. Шевченко Е. // Ученые записки КФУ имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. — 2018. — № 2. — с. 138–142.
12. Факторы роста производительности труда на предприятиях несырьевых секторов российской экономики [Текст]: докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / Ю. В. Симачев (рук. авт. кол.),
13. . Управленческий анализ производительности труда и его оплаты / И. В. Филиппская // Политика, экономика и инновации. — 2017. — № 1 (11). — С. 16.
14. Шарин В.И., Плутова М. И. Социальные факторы производительности труда // Human Progress. 2022. Том 9, Вып. 1. С. 18. URL: http://progresshuman.com/images/2023/Tom9_1/Sharin.pdf. DOI 10.34709/IM.191.18. EDN KBCFXB.
15. Практика Управления Производительностью Труда в Современных Компаниях — 2016. — 58 с.

References

1. Voronin S.I., Pestov V. Yu. Organizational aspects of increasing labor productivity in the context of an innovative economy / S. I. Voronin, V. Yu. Pestov // Ekonominfo. — 2017. — No. 1–2. — P. 28–31.
2. Employment and economic growth / edited by K. Pissarides, O. L. Margania, S. A. Belozarov. — St. Petersburg: Publishing house of St. Petersburg University, 2018.
3. Kalugina N.K., Naidenko I. S. Labor productivity and directions for improving its level at the enterprise // Modern scientific research and innovation. 2016. No. 12
4. Kuchina E.V., Tashchev A. K. Methodological approaches to assessing labor productivity at the micro level / E. V. Kuchina, A. K. Tashchev // Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. — 2017. — Vol. 11. — No. 2. — Pp. 42–47.
5. Melamedova, L. S. Labor Economics / L. S. Melamedova. — Samara: Samara Humanitarian Academy, 2018. — 120 p.
6. Pavlik, G. S. Ways and Reserves for Improving Labor Productivity in the Enterprise's Human Resources Management System / G. S. Pavlik // World Science. — 2020. — No. 1 (34). — Pp. 397–402.
7. Pechura, O. V. Wages as a Factor in Labor Productivity Growth / O. V. Pechura // Alley of Science. — 2020. — Vol. 1. — No. 5 (44). — P. 168–172.
8. Rudakova, K. K. Methodology for analyzing labor productivity / K. K. Rudakova // In the collection: Science today: global challenges and development mechanisms, materials of the international scientific and practical conference: in 2 parts. Scientific center "Dispute". — 2017. — P. 91–93.
9. Ruzymov, R. V. Labor productivity as a factor in economic growth / R. V. Ruzymov // Siberian Economic Journal. — 2020. — No. 2 (10). — P. 8–11.
10. Spasskaya N. V., Kireev V. E. Investment aspects of increasing labor productivity in the regions of Russia // Regional economics: theory and practice, 39 (2015)
11. Sycheva, M. L. Main directions of increasing labor productivity at the enterprise / M. L. Sycheva, E. V. Shevchenko E. // Scientific notes of KFU named after V. I. Vernadsky. Economics and management. — 2018. — No. 2. — pp. 138–142.
12. Factors of labor productivity growth at enterprises of non-resource sectors of the Russian economy [Text]: report to the XXI April. int. scientific conf. on the development of the economy and society, Moscow, 2020 / Yu. V. Simachev (head of the writing team),
13. Filippskaya, I. V. Management analysis of labor productivity and its remuneration / I. V. Filippskaya // Politics, Economics and Innovation. — 2017. — No. 1 (11). — P. 16.
14. Sharin V.I., Plutova M. I. Social factors of labor productivity // Human Progress. 2022. Vol. 9, Issue 1. P. 18. URL: http://progresshuman.com/images/2023/Tom9_1/Sharin.pdf. DOI 10.34709/IM.191.18. EDN KBCFXB.
16. Yakhontova, E. S. Practice of Labor Productivity Management in Modern Companies // — 2016. — 58 p.

Информация об авторах:

В. И. БАЛУЕВ — аспирант

Information about the authors:

V. I. BALUEV — Graduate Student

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

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

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ КОФЕЙНЫХ КОМПАНИЙ (НА ПРИМЕРЕ STARBUCKS, MCDONALD'S И TIANHAO COFFEE)

Альбина Шагидулловна Дубина¹, Илья Александрович Голубев²

^{1,2} **ФГБОУ ВО «Пензенский государственный**

университет», г. Пенза, Российская Федерация

¹ ***misurin@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8797-0453>***

² ***ilyagoiubev1991@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-2336-7038>***

Аннотация. Сегодня кофейная культура широко популяризируется и углубляется, влияя на повседневную жизнь все большего числа людей. С распространением глобализации кофе, который изначально был крепким напитком, производимым в определенных странах, сегодня он все больше приобретает мировую популярность. Рост тенденции к увеличению спроса на потребление кофе привел к повышению требований: к качеству сырья, вкусу напитка, усовершенствованию технологий производства и другим аспектам, способствующим постоянному улучшению напитка и модернизации кофейного рынка. Изучение международного кофейного рынка поможет проследить современные тенденции развития, изучить структуру конкуренции, а также выявить потенциальные возможности и угрозы кофейного рынка. Экономический анализ международного рынка кофе позволит обеспечить устойчивое и эффективное развитие кофейной индустрии, оптимизировать цепочки поставок, повысить эффективность производства и внедрить инновационные технологии.

Ключевые слова: мировая экономика, международный рынок кофе, международные отношения

Для цитирования: Дубина А. Ш., Голубев И. А. Анализ финансовых изменений кофейных компаний (на примере Starbucks, McDonald's и Tianhao Coffee) // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 10. Т. 8. С. 62–66; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.006>

Original article

Economics and management of enterprises and industries ANALYSIS OF FINANCIAL CHANGES IN COFFEE COMPANIES (USING THE EXAMPLE OF STARBUCKS, MCDONALD'S AND TIANHAO COFFEE)

Albina Sh. Dubina¹, Ilya A. Golubev²

^{1,2} **Penza State University, Penza, Russian Federation**

¹ ***misurin@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8797-0453>***

² ***ilyagoiubev1991@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-2336-7038>***

Abstract. Today, coffee culture is widely popularized and deepened, influencing the daily lives of an increasing number of people. With the spread of globalization, coffee, which was originally a strong drink produced in certain countries, is increasingly gaining global popularity today. The growing trend towards

increasing demand for coffee consumption has led to increased requirements for the quality of raw materials, the taste of the drink, improved production technologies and other aspects contributing to the continuous improvement of the drink and the modernization of the coffee market. Studying the international coffee market will help to trace current development trends, study the structure of competition, and identify potential opportunities and threats to the coffee market. The economic analysis of the international coffee market will ensure the sustainable and efficient development of the coffee industry, optimize supply chains, increase production efficiency and introduce innovative technologies.

Keywords: world economy, international coffee market, international relations

For citation: Dubina A.Sh., Golubev I.A. Analysis of Financial Changes in Coffee Companies (for example: Starbucks, McDonald's and Tianhao Coffee) // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 62–66 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.006>

© Дубина А. Ш., Голубев И. А., 2025

Введение. В настоящее время в некоторых регионах Северной Америки, Европы и Азии, кофе стал неотъемлемой частью повседневной жизни людей. Международный рынок кофе отличается высокой конкуренцией, и многие известные бренды, такие как Starbucks, Nestle, Lavoza и др., борются за долю рынка. В то же время рост развивающихся рынков и новых брендов также формирует новые перспективы и возможности. С повышением осведомленности об окружающей среде растет потребительский спрос на кофе из экологически чистых источников. Крупные кофейные бренды гарантируют использование экологически сертифицированных кофейных зерен и экологичную упаковку, чтобы привлечь потребителей, придерживающихся рационального подхода [5, с.128].

В последние годы мировой рынок кофе демонстрирует устойчивый рост. В 2024 году объем мирового рынка кофе превысил 500 миллиардов долларов, и ожидается, что в ближайшие годы среднегодовой темп роста (CAGR) составит около 6%. Этот рост в основном обусловлен увеличением потребления кофе в таких регионах, как Северная Америка, Европа и Азия [9, с.115]. Среди них североамериканский рынок ориентирован на специализированный кофе и культуру кофейных заведений, европейский рынок в большей степени ориентирован на готовый к употреблению кофе и кофейные продукты премиум-класса, в то время как на азиатском рынке, особенно в Китае и Японии, за последние несколько лет наблюдается стремительный рост потребления кофе. Потребители все больше интересуются качеством, происхождением и способом приготовления кофе, что приводит к быстрому развитию рынка кофе. Это не только предлагает высококачественные кофейные зерна, но и подчеркивает уникальный вкус и ощущения от употребления [6, с.24].

Материалы и методы

Основными используемыми методами исследования являются изучение литературы, качественный анализ и сравнительный анализ. Значительное количество опубликованных материалов было собрано в электронном виде с помощью онлайн баз данных, университетских библиотек и других коммерческих баз данных. Вторым источником информации являются китайские СМИ, базы данных и официальные правительственные веб-сайты.

Результаты

В последние годы международные фьючерсные цены на кофе продолжали расти из-за сокращения производства в Бразилии и других основных странах-производителях кофе, связанного с погодными условиями, а также спекуляций активами и других факторов [2, с.3]. Эта тенденция также сказалась на Китайских производителях кофе, таких как Юньнань, где закупочные цены на свежие кофейные зерна также выросли в два раза в годовом исчислении. При этом, расширение брендов сетей кофеен: Starbucks, Costa, Tim Hortons и другие крупные бренды сетей кофеен продолжают расширять свое присутствие по всему миру, особенно на азиатском рынке, конкретно на китайском рынке, они осуществили масштабное расширение магазинов [1, с.27]. Сегодня при производстве кофейного напитка, не обходя современные тенденции, производители кофе все чаще обращаются к возможностям искусственного интеллекта, что делает его более успешным и рентабельным. По мнению экспертов в перспективе ожидается рост кофейного рынка, в том числе в странах Азии. К примеру, новые технологии холодного заваривания кофе делает вкус напитка более мягким, а появление интеллектуальных кофемашин делает приготовление кофе дома и в офисе более удобным и качественным. Кофейные бренды

продолжат добиваться устойчивого развития отрасли, используя экологически чистые материалы, сокращая количество отходов и способствуя устойчивому выращиванию¹.

С целью углубленного изучения рынка кофе на примере Китая авторы произвели анализ финансовых изменений некоторых крупнейших кофейных компаний (на примере: Starbucks, McDonald's и Tianhao Coffee).

Таблица 1

Рентабельность продаж (операционная) (%) [4, с.2]

Рентабельность продаж (операционная) (%)							Тенденции
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Starbuck	15.38%	6.64%	16.77%	14.32%	16.32%	14.95%	Резкие колебания цен и давление со стороны высоких издержек
McDonald	42.45%	38.13%	44.59%	40.42%	45.69%	45.19%	Стабильное лидерство, значительный эффект масштаба
Tim Hortons	35.82%	28.62%	32.74%	29.18%	29.21%	28.78%	Продолжающийся спад, низкая эффективность расширения

Анализ тенденций фокусируется на росте и падении трех крупнейших кофейных компаний за последовательный период времени. Конкретный анализ представлен в таблице 1².

Из данных таблицы 1 возможно определить, что Starbucks предлагая высококачественный свежемолотый кофе, привлекает молодых потребителей, которым небезразличны качество и место расположения кофейен. Однако его прямая бизнес-модель приводит к высоким эксплуатационным расходам (аренда, рабочая сила). В 2020 году маржа валовой прибыли упала до 6,64% (влияние закрытия магазинов из-за COVID-19) и смогла восстановится лишь до 16,77% в 2021 году (доля электронных заказов увеличилась), но последующие колебания очевидны (14,95% в 2024 году) [3, с.15]. Несмотря на то, что прямая бизнес-модель повышает узнаваемость бренда, она характеризуется высокой долей постоянных затрат и слабой способностью противостоять рискам. Снижение валовой прибыли на 14,32% в 2022 году напрямую связано с ростом цен на кофейные зерна и затрат на рабочую силу. Давление было частично ослаблено запуском высокодоходных продуктов, таких как cold brew, но в 2024 году оно все еще было ниже уровня 2019 года [8, с.111]. Структура продукта и контроль затрат: starbucks полагается на высокую цену за единицу готовых напитков (например, 30% + надбавка за холодный кофе), но затраты на сырье составляют более 25%, а чи-

стая прибыль сильно колеблется (диапазон: 10,5% с 2019 по 2024 год) [7, с.65].

McDonald's: предлагая доступный кофе через McCafe, полагаясь на эффект масштаба и преимущества цепочки поставок в сети быстрого питания, обеспечивает стабильную валовую прибыль на уровне 38–45%. Его экономически выгодное позиционирование отвечает требованиям массового потребления, а валовая прибыль в 2023 году достигнет 45,69%, что свидетельствует о преимуществе модели быстрого питания. McDonald's: кофе продается в сочетании с основными блюдами (бургеры, картофель фри) с низкой маржинальной стоимостью и высокой стабильностью чистой прибыли (всего 8,59% с 2020 по 2024 год)³. Чрезмерная зависимость от доходов франчайзи, слабый контроль за конечными расходами и снижение чистой маржи в 2024 году отражают неэффективность расширения (например, рост выручки одного магазина в Китае замедлился до 5%) [10, с.134].

Спрос на удобство и экономичность: Компания Tim Hortons быстро развивается по модели «кофе + фаст-фуд» с высокой начальной валовой прибылью (35,82% в 2019 году), но доля франчайзинга превышает 95%, а децентрализованное управление наличие франчайзинговых магазинов приводит к неравномерному распределению затрат. Валовая прибыль упала до 28,62% в 2020 году (эпидемия затронула франчайзи) при этом больше снизилась до 28,78% в 2024 году, что отражает

¹ Бу Л., Чжун К., Чен Дж. Кофейная индустрия продолжает «пробовать свежесть», ищет необычные вкусы, чтобы завоевать рынок // Городские новости Саньяна. 2025. № 7. С. 2–28.

² Го Б., Чжан Т. Ю. Кофейная индустрия приветствует новый раунд конкуренции // Beijing Business Daily. 2025. № 3. С. 1–2.

³ Dubina, A. Sh. Analysis of competitive strategy in the coffee market / A. Sh. Dubina, Y. Zhu // 27 июня 2024 года, 2024. С. 134–136.

снижение выгод от использования одного магазина в условиях быстрого расширения.

Выводы

В условиях дифференциации групп потребителей (элитные и экономичные) и различий в бизнес-моделях McDonald's остается на вершине прибыльности благодаря эффекту масштаба и контролю затрат, Starbucks необходимо преодолеть ценовое препятствие, а RBI необходимо устранить управленческие недостатки франчайзинговой модели. В будущем цифровизация и оптимизация цепочки поставок станут общим направлением конкурентной борьбы трех компаний⁴.

Подводя итог, международный рынок кофе демонстрирует непрерывный рост масштабов рынка, диверсифицированную тенденцию потребления, сложную динамичную производственную цепочку

и широкие перспективы на будущее [11, с.132]. В то же время кофейным брендам также необходимо постоянно внедрять инновации и адаптироваться к изменениям рынка, чтобы удовлетворить индивидуальные потребности потребителей. Исследовательская значимость этой статьи включает в себя пять аспектов: содействие глобализации, содействие упрощению процедур для потребителей, повышение конкурентоспособности предприятий, содействие экономическому росту и преодоление рисков и вызовов. Важность изучения международной кофейной индустрии заключается в продвижении инноваций и модернизации кофейных брендов и смежных отраслей в мире, снижении издержек обращения, предоставлении наилучшего сервиса потребителям и достижении наивысших прибылей и выгод.

Список источников

- 1 Бу Л., Чжун К., Чен Дж. Кофейная индустрия продолжает «пробовать свежесть», ищет необычные вкусы, чтобы завоевать рынок // Городские новости Саньсяна. 2025. № 7. С. 2–28.
- 2 Варакин, А. Изменение климата может вызвать глобальный неурожай кофе / А. Варакин // Вedomosti. 2014. № 2. С. 3.
- 3 Гао Н., Лу З., Ян С. Оценка конкурентоспособности мировой кофейной индустрии и контрамеры Китая // Южный сельский Китай. 2023. № 1. С. 15–23
- 4 Го Б., Чжан Т. Ю. Кофейная индустрия приветствует новый раунд конкуренции // Beijing Business Daily. 2025. № 3. С. 1–2.
- 5 Маклакова, В. В. Китай во внешней политике России / В. В. Маклакова, А. С. Дубина // Мир в эпоху модернизации и глобализации: правовые, политические, экономические, технические и социокультурные аспекты: Сборник статей по материалам X Международной научно-практической конференции, Пенза, 04 июля 2023 года. Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 2023. С. 128–136.
- 6 Серебряник И.А., Золотухина Д. М. Мировой рынок кофе: базовые понятия//Theoretical & Applied Science. 2015. № 11. С. 23–25.
- 7 Фань Ю.Т., Юй Чж.Х., Сюй Ю.С., Лю Х.Ю., Чжан Ю.Х. Конструктивное проектирование интеллектуального кофейного робота // Технологии и инновации. 2024. № 7. С. 64–67.
- 8 Чен Дж. Исследование модели развития компании Starbucks // Современный маркетинг (Следующий десятидневный выпуск). 2024. № 9. С. 110–112.
- 9 Чен Z.Ch., Чжао Ш. Почему юньнаньский кофе популярен на международном рынке // Global Times. 2025. № 7. С. 3–25.
- 10 Dubina, A. Sh. Analysis of competitive strategy in the coffee market / A. Sh. Dubina, Y. Zhu // 27 июня 2024 года, 2024. С. 134–136.
- 11 Dubina, A. Sh. The characterisic of Sino-Russian economic and trade cooperation / A. Sh. Dubina, Ch. Mu //17 февраля 2021 года, 2021. С. 282–285. Zhu, Y. Competitive analysis in the COFE market / Y. Zhu, A. Sh. Dubina //04 декабря 2024 года, 2024. С. 131–132.

References

- 1 Bu L., Zhong K., Chen J. The coffee industry continues to “taste freshness”, looking for unusual flavors to conquer the market // Sanxiang City News. 2025. No. 7. pp. 2–28.
- 2 Varakin, A. Climate change may cause global coffee crop failure / A. Varakin // Vedomosti. 2014. No. 2. p. 3.
- 3 Gao N., Lu Z., Yang S. Assessment of the competitiveness of the global coffee industry and China's

⁴ Dubina, A. Sh. The characterisic of Sino-Russian economic and trade cooperation / A. Sh. Dubina, Ch. Mu //17 февраля 2021 года, 2021. С. 282–285. Zhu, Y. Competitive analysis in the COFE market / Y. Zhu, A. Sh. Dubina //04 декабря 2024 года, 2024. С. 131–132.

- countermeasures // Southern Rural China. 2023. No. 1.P. 15–23
- 4 Guo B., Zhang T. Y. The coffee industry welcomes a new round of competition // Beijing Business Daily. 2025. No. 3. pp. 1–2.
- 5 Maklakova, V. V. China in Russia's foreign policy / V. V. Maklakova, A. S. Dubina // The world in the era of modernization and globalization: legal, political, economic, technical and socio-cultural aspects: A collection of articles based on the materials of the X International Scientific and Practical Conference, Penza, July 04, 2023. Penza: Publishing House of Penza State University, 2023. pp. 128–136.
- 6 Serebryanyk I. A., Zolotukhina D. M. The world coffee market: basic concepts//Theoretical & Applied Science. 2015. No. 11. pp. 23–25.
- 7 Fan Y. T., Yu Zhh.H., Xu Y. S., Liu H. Y., Zhang Y. H. Constructive design of an intelligent coffee robot // Technologies and innovations. 2024. No. 7. pp. 64–67.
- 8 Chen J. A study of the Starbucks development model // Modern marketing (Next ten-day issue). 2024. No. 9. pp. 110–112.
- 9 Chen Z.Ch., Zhao Sh. Why Yunnan coffee is popular on the international market // Global Times. 2025. No. 7. pp. 3–25.
- 10 Dubina, A. Sh. Analysis of competitive strategy in the coffee market / A. Sh. Dubina, Y. Zhu // June 27, 2024, 2024. pp. 134–136.
- 12 Dubina, A. Sh. The characteristic of Sino-Russian economic and trade cooperation / A. Sh. Dubina, Ch. Mu //February 17, 2021, 2021. pp. 282–285. Zhu, Y. Competitive analysis in the COFE market / Y. Zhu, A. Sh. Dubina //December 04, 2024, 2024. pp. 131–132.

Информация об авторах:

А. Ш. ДУБИНА – кандидат социологических наук, доцент.

И. А. ГОЛУБЕВ — кандидат социологических наук, старший преподаватель

Information about the authors:

A. Sh. DUBINA — Candidate of Science (Sociology), Associate Professor;

I. A. GOLUBEV—Candidate of Sociological Sciences, Senior Lecturer

Вклад авторов:

А. Ш. ДУБИНА — научное руководство; доработка текста; итоговые выводы.

И. А. ГОЛУБЕВ — написание исходного текста участие; итоговые выводы.

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

A. Sh. DUBINA — scientific guidance; revision of the text; final conclusions.

I. A. GOLUBEV — writing the source text of the article; final conclusions.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 347.4

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.007

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА

Наталья Георгиевна Лашкова

**Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического
приборостроения, Санкт-Петербург, Россия, lngn@yandex.ru**

**Автор, ответственный за переписку: Наталья Георгиевна Лашкова
lngn@yandex.ru**

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу трансформации операционных процессов предприятий в контексте текущей экономической парадигмы. В рамках исследования проводится систематическая оценка экзогенных и эндогенных детерминант, влияющих на управленческие стратегии. Особое внимание уделяется разработке проактивных мер по минимизации экономических рисков и предотвращению потенциальных финансовых угроз посредством имплементации современных информационных систем, функционал которых ориентирован на раннее выявление и нейтрализацию рисковенных факторов.

Ключевые слова: стратегическая устойчивость бизнеса, управленческие решения, корпоративное управление, правовые риски

Для цитирования: Лашкова Н. Г. Правовые аспекты стратегической устойчивости бизнеса // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 67–74; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.007>

Original article

Economics and management of enterprises and industries LEGAL ASPECTS OF STRATEGIC BUSINESS SUSTAINABILITY

Natalia G. Lashkova

Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
Saint Petersburg, Russia, lngn@yandex.ru

Corresponding author: Natalia Georgievna Lashkova, lngn@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the transformation of enterprises' operational processes in the context of the current economic paradigm. The study provides a systematic assessment of the exogenous and endogenous determinants that influence management strategies. Special attention is given to the development of proactive measures to minimize economic risks and prevent potential financial threats through the implementation of modern information systems that focus on early detection and neutralization of risk factors.

Keywords: strategic business sustainability, management decisions, corporate governance, and legal risks

For citation: Lashkova N. G. Legal Aspects of Strategic Business Sustainability // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 67–74 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.007>

Современная хозяйственная деятельность протекает в условиях высокой волатильности внешней среды, детерминированной комплексом взаимосвязанных макро- и микроэкономических факторов. К числу ключевых детерминант относятся циклические колебания деловой активности, структурные технологические сдвиги, внедрение прорывных производственных инноваций, а также повсеместная цифровая трансформация, коренным образом меняющая методологию сбора и обработки экономических данных. Данные процессы усугубляются перманентной модификацией фискально-правового поля, существенной девальвацией национальной валюты и ужесточением режима внешнеэкономических санкций. В совокупности данные экзогенные и эндогенные шоки формируют новую парадигму рисков, что объективно обуславливает императив разработки и имплементации адаптивных стратегий операционного менеджмента и реинжиниринга производственных циклов предприятий.

В контексте обозначенных вызовов, обеспечение конкурентоспособности и долгосрочной финансовой устойчивости субъектов экономики выдвигает на первый план задачи стратегического финансового менеджмента. Это предполагает не просто реактивную адаптацию, а проактивное формирование антикризисного и стратегического потенциала компании. Согласно современной теории стратегического управления, эффективное противостояние турбулентности требует внедрения комплексного аналитического инструментария, включая методы PEST- и SWOT-анализа, стресс-тестирование и построение сценарных моделей. Результатом данного процесса должно стать формирование портфеля стратегических инициатив, направленных на диверсификацию рисков, оптимизацию структуры капитала, повышение операционной эффективности и укрепление рыночных позиций в долгосрочной перспективе [1]. Таким образом, устойчивость предприятия в современной экономике становится функцией от его способности к стратегической гибкости и качеству принимаемых управленческих решений, основанных на глубоком анализе внешней и внутренней среды.

Оценка эффективности функционирования организации традиционно основывается на анализе коэффициентов оборачиваемости активов, оптимизации управления человеческими ресурсами и финансовыми потоками, контроле за уровнем

дебиторской задолженности и своевременностью исполнения кредиторских обязательств.

В контексте корпоративных финансов эмпирически фиксируются случаи систематических отклонений от нормативных финансовых показателей даже организациями, демонстрирующими устойчивое финансовое состояние. Генезис указанных аномалий детерминирован преимущественно стратегическими факторами, включая реализацию капиталоемких инвестиционных проектов, внедрение цифровых платформ управления, трансформацию производственно-технологических систем и иные модернизационные инициативы. Данные операционные решения, инспирированные динамикой внешней макроэкономической среды, характеризуются существенной ресурсоемкостью и реализуют свой инвестиционный потенциал через механизм временного лага, демонстрируя рентабельность в перспективных отчетных периодах [2].

В целях своевременного выявления рискообразующих факторов и оперативной коррекции хозяйственной деятельности, управленческий аналитический персонал разрабатывает комплекс мер, направленных на оптимизацию использования собственного и заемного капитала, повышение финансовой устойчивости, санацию экономической конъюнктуры, а также проводит оценку кредитоспособности контрагентов и анализ рыночной емкости [3].

Хозяйствующие субъекты обладают автономией в принятии решений относительно формирования рентабельных производственных комплексов, обеспечивающих реализацию продукции соответствующего качества и способствующих достижению операционной стабильности, необходимой для своевременного исполнения обязательств перед контрагентами.

При обнаружении актуальных и потенциальных угроз операционной деятельности предприятия, своевременно проведенный анализ финансовой несостоятельности существенно повышает вероятность стабилизации и улучшения текущего положения. Ключевые функции системы корпоративного управления включают стратегическое и оперативное планирование организационно-производственных процессов, разработку систем мотивации и стимулирования персонала, а также осуществление контрольно-аналитических мероприятий [4].

Функция планирования детерминирует стратегическое позиционирование организации в рамках управленческой системы, определяет траекторию ее перспективного развития и устанавливает целевые задачи для всех структурных подразделений на заданные плановые горизонты.

Организационные компоненты управленческой системы характеризуют морфологию, атрибуты и интерконнективность элементов организационной структуры в ходе их функционального взаимодействия.

Мотивационная функция направлена на максимизацию удовлетворения потребностей сотрудников предприятия за эффективное выполнение трудовых обязанностей. Она оказывает воздействие на персонал, стимулируя раскрытие его креативного потенциала и повышение производительности труда посредством применения механизмов коллективного и индивидуального стимулирования [5].

Применение разработанных форм воздействия способствует интенсификации активности управленческих органов и общей производственной системы.

Существенным аспектом повышения операционной результативности предприятия является имплементация режима ресурсосбережения в отношении сырьевых компонентов.

Оптимизация социально-производственной сферы деятельности компании предусматривает стратегическое бизнес-планирование производственных процессов, обеспечение соответствия установленным стандартам качества и реализацию комплекса подготовительных мероприятий для аттестации производства согласно стандартам серии ISO 9001 [6].

Реализация программ финансового оздоровления хозяйствующих субъектов детерминирована задачей максимизации чистого денежного потока, что является краеугольным камнем обеспечения их платежеспособности и финансовой устойчивости. С теоретической точки зрения, данный процесс находит свое отражение в концепции управления оборотным капиталом, которая постулирует, что эффективный контроль над краткосрочными активами и обязательствами напрямую влияет на ликвидность и рентабельность компании.

В целях интенсификации оборачиваемости дебиторской задолженности менеджментом корпораций предлагаются следующие рекомендационные установки:

1. осуществление непрерывного мониторинга кредиторской задолженности перед поставщиками и просроченной дебиторской задолженности;

2. минимизация рисков неисполнения контрагентами своих финансовых обязательств при одновременной диверсификации клиентской базы;

3. обеспечение сбалансированного соотношения между объемом дебиторской и кредиторской задолженности.

Формирование и укрепление экономической устойчивости хозяйствующего субъекта детерминировано реализацией ряда стратегических направлений его деятельности. К числу приоритетных относятся:

1. активизация генерации денежных потоков с целью повышения финансовой стабильности и обеспечения платежеспособности;

2. совершенствование корпоративной стратегии и оптимизация финансовой архитектуры предприятия для усиления его конкурентных позиций и инвестиционной привлекательности;

3. повышение ликвидности оборотного капитала, что является ключевым фактором обеспечения непрерывности операционного цикла и снижения риска потери финансовой гибкости.

С научной точки зрения, указанные направления представляют собой системные элементы механизма антикризисного управления. Их синергетический эффект позволяет не только идентифицировать и мобилизовать внутренние резервы для роста рентабельности (например, через оптимизацию структуры затрат и ускорение оборачиваемости активов), но и сформировать комплексный буфер против системных экономических шоков и экзогенных финансовых угроз. В контексте современной финансовой теории, это соответствует задачам максимизации стоимости фирмы в условиях неопределенности и минимизации агентских издержек.

Имплементация контрольных функций в систему обеспечения хозяйственной стабильности, тесно интегрированных с операционным процессом, является императивом, обусловленным полиморфизмом рисков, имманентно присущих производственной деятельности [7]. Данный подход находит свое теоретическое обоснование в концепциях риск-ориентированного управления, где контроль трактуется не как рестриктивная мера, а как проактивный инструмент мониторинга и минимизации операционных, технологических и рыночных рисков.

В условиях цифровой трансформации экономики обеспечение информационной безопасности

выдвигается в ранг одного из ключевых стратегических приоритетов. Это обусловлено критической зависимостью бизнес-процессов от целостности, конфиденциальности и доступности информационных активов. Научный дискурс в данной области акцентирует необходимость реализации комплексного подхода, включающего не только регламентацию доступа к программному обеспечению (ПО) и контроль эксплуатации баз данных, но и внедрение систем менеджмента информационной безопасности (СМИБ), таких как те, что регламентированы стандартом ISO/IEC 27001. Такие системы позволяют осуществлять превентивное управление киберрисками, защищая критически важную бизнес-информацию от несанкционированного вмешательства, что является неотъемлемым элементом корпоративного управления и фактором долгосрочной устойчивости.

Применение специализированного программного обеспечения для оптимизации корпоративного документооборота и осуществления электронного взаимодействия с фискальными, пенсионными, страховыми и прочими регулирующими органами обуславливает необходимость внедрения строгих мер контроля для обеспечения конфиденциальности и целостности данных, а также разграничения доступа к информационным ресурсам [8].

Бухгалтерская (финансовая) отчетность выступает в качестве квинтэссенции информационного обеспечения управления, аккумулируя в себе структурированные данные о результатах финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта за отчетный период. С методологической точки зрения, она обеспечивает реализацию фундаментальных принципов бухгалтерского учета — непрерывности, начисления и достоверности, — формируя целостное представление о стоимости активов, обязательств, капитала, а также о финансовых результатах организации.

В соответствии с экономической теорией, данная отчетность является публичной информационной моделью предприятия, предназначенной для снижения асимметрии информации между менеджментом и стейкхолдерами (инвесторами, кредиторами, государственными органами). Последующий экономический анализ, основанный на методах коэффицентного, трендового и сравнительного подхода, позволяет трансформировать первичные учетные данные в систему оценочных индикаторов (ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости, деловой активности). Верификация этих показателей не только диагностирует текущее со-

стояние компании, но и формирует эмпирическую базу для прогнозирования ее будущей платежеспособности, инвестиционной привлекательности и траектории стратегического развития.

Таким образом, финансовая отчетность и ее анализ представляют собой неразрывный диалектический процесс: от констатации свершившихся фактов хозяйственной жизни — к их оценке и выработке обоснованных управленческих решений.

Детальная оценка финансово-результативных показателей и реализация контрольных функций входят в компетенцию службы внутреннего аудита, основной целью которой является обеспечение производственных процессов релевантной и достоверной информацией, а также минимизация потенциальных рисков.

В соответствии с установленными должностными регламентами, на бухгалтерские, аналитические и аудиторские структурные подразделения возлагается реализация контрольных функций. Данные функции имманентно включают в себя проведение плановых и внеплановых ревизионных мероприятий, что составляет основу системы внутреннего контроля хозяйствующего субъекта.

Ключевым инструментарием в сфере обеспечения экономической безопасности выступает специализированное программное обеспечение. Его отличительными характеристиками являются наличие предметно-ориентированных языков программирования, модульная архитектура, расширенный функционал и интегрированные базы данных. К числу таких программных комплексов, согласно исследовательским источникам [9], относятся системы «1С: Предприятие», «Банк-клиент», «Инфо-Бухгалтер», «Аксатта», АВАКОР, AuditNET и другие.

С научной точки зрения, указанные программные средства репрезентуют собой класс специализированных информационно-аналитических систем, операционализируемых подразделениями внутреннего аудита. Их практическая эксплуатация нацелена на формализацию и автоматизацию учетно-аналитических процедур. В частности, их применение позволяет детерминировать программу аудита для сегментов деятельности с повышенным профилем риска, а также разрабатывать номенклатуру контрольных действий, направленных на достижение стратегических и тактических плановых показателей.

Методологически векторы обеспечения финансовой безопасности организаций находятся в состоянии тесного симбиоза с аппаратом фи-

нансового менеджмента. Это предполагает глубокую интеграцию его фундаментальных принципов, аналитических методов, управленческих приемов, организационных форм, инструментальных решений и механизмов стимулирования. Таким образом, система финансовой безопасности не является обособленным контуром, а представляет собой органичную и развивающуюся подсистему общего механизма финансового управления, что соответствует кибернетическому подходу к управлению сложными социально-экономическими системами.

Конечная цель управления экономической устойчивостью предприятия заключается в формировании высокостабильного финансово-хозяйственного положения и обеспечении протекции производственных интересов в долгосрочной перспективе как от эндогенных дестабилизирующих факторов (недобросовестная конкуренция, утечка конфиденциальной информации, фальсификация отчетности), так и от экзогенных угроз, включая чрезвычайные происшествия, страховые риски, противоправные действия конкурентов и ущерб деловой репутации.

Разработанный методологический аппарат управления рисками базируется на интеграции субъектно-объектных, процессуальных и функциональных параметров хозяйственной деятельности, которые находятся в прямой корреляционной зависимости с механизмами стимулирования трудовой активности, формирования кадрового потенциала и оптимизации использования человеческих ресурсов. Данный синтез обеспечивает синергетический эффект, повышая адаптивность и устойчивость организационной системы.

В рамках функциональной парадигмы осуществляется проектирование антикризисных стратегий, нацеленных на минимизацию негативного влияния как экзогенных (деятельность контрагентов, финансово-кредитных организаций, институтов государственного регулирования), так и эндогенных детерминант на всех иерархических уровнях операционного процесса. Ключевым элементом данной методологии выступает учет профессионально-квалификационных характеристик ключевых специалистов — инженерно-технического персонала, финансовых аналитиков, юридических консультантов и экспертов в области маркетинга, чья компетентность непосредственно детерминирует эффективность риск-ориентированных решений.

Следовательно, концептуальный фундамент обеспечения организационной безопасности представляется в виде системы теоретических по-

ложений, раскрывающих природу вызовов и угроз на различных стадиях предпринимательского цикла, а также совокупности фундаментальных принципов имплементации превентивных мер, направленных на нейтрализацию деструктивных процессов. С методологической точки зрения, данный подход предполагает диалектическое единство процессуального и структурного аспектов, что позволяет рассматривать безопасность не как статичное состояние, а как динамический процесс непрерывного мониторинга и адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды [10].

Информационно-аналитические системы (ИАС) представляют собой детерминированный инструментарий, детерминирующий процесс минимизации коммерческих рисков хозяйствующих субъектов. Их функциональное назначение заключается в генерации структурированных аналитических отчетов, исчислении ключевых индикаторов экономической безопасности, проведении оценки конкурентного позиционирования предприятия в отраслевом сегменте, а также в систематическом мониторинге деятельности контрагентов. С научной точки зрения, ИАС функционируют как когнитивные комплексы, обеспечивающие поддержку управленческих решений (Decision Support Systems — DSS). Их внедрение способствует переходу от интуитивного менеджмента к решениям, основанным на данных, что, в соответствии с теорией управления рисками, детерминирует снижение вероятности возникновения финансовых убытков и повышает уровень стратегической устойчивости организации.

Юридическая безопасность предприятия представляет собой комплекс превентивных мер, нацеленных на нормативно-правовое сопровождение хозяйственных операций. Данный процесс включает в себя формализацию договорных отношений с контрагентами, государственными институтами, коммерческими и физическими лицами. С методологической позиции, юридические документы должны имплементировать базовые постулаты экономической безопасности, выступая в роли защитного механизма от потенциальных финансовых потерь, детерминированных, в частности, применением штрафных санкций или возникновением арбитражных споров. Достижение необходимого уровня юридической безопасности обеспечивается за счет утилизации специализированных справочно-правовых систем (СПС), таких как «Гарант», «КонсультантПлюс», «Кодекс», которые являются неотъемлемым элементом современ-

ной правовой инфраструктуры бизнеса, сокращая транзакционные издержки на поиск и верификацию юридически значимой информации.

Правовая безопасность субъекта предпринимательства определяется как состояние правомочности его деятельности, обусловленное неукоснительным соблюдением императивных норм законодательства Российской Федерации во всех функциональных областях. В качестве иллюстрации можно привести кадровый менеджмент, а именно расчеты с персоналом по оплате труда, которые требуют строгого соответствия не только конституционным принципам, но и диспозитивным нормам Трудового и Налогового кодексов. Институт налогового контроля, будучи инструментом государственного финансового надзора, направлен на верификацию корректности налоговых исчислений и легитимности налоговых обязательств. Ключевыми процедурами в рамках данного института являются камеральные и выездные (включая встречные) налоговые проверки, а также истребование пояснений у налогоплательщиков, что в совокупности формирует механизм обеспечения финансовой дисциплины и соблюдения публично-правовых интересов.

Разработка комплекса стратегических целей, задач и внутренних регламентирующих документов представляет собой не только управленческую, но и правовую основу для обеспечения стратегической устойчивости коммерческой организации. С юридической точки зрения, данный процесс формализует деятельность хозяйствующего субъекта, обеспечивая ее соответствие требованиям корпоративного, антимонопольного, налогового и иных отраслей законодательства. Этот комплексный подход охватывает установление правовых механизмов внутреннего контроля, проведение юридического аудита принимаемых стратегий и нормативное закрепление зон ответственности должностных лиц.

Реализация регламентированных мероприятий направлена на минимизацию правовых рисков и способствует достижению следующих результатов, значимых с позиции правового обеспечения устойчивости;

1. легитимация и оптимизация финансовой политики в строгом соответствии с нормами бюджетного, валютного и налогового права;

2. снижение правовых издержек и рисков, связанных с нарушением договорных обязательств, производственным браком и предъявлением регрессных исков;

3. укрепление правового режима собственных оборотных средств, что защищает их от непра-

вомерных посягательств и снижает зависимость от заемного финансирования с его сложным договорным регулированием;

4. правовая оптимизация управления оборотными активами (например, путем совершенствования договорной работы по управлению запасами и дебиторской задолженностью);

5. правовое сопровождение мероприятий по увеличению выручки, включая юридическую экспертизу новых договоров, соблюдение требований к рекламе и защиту прав на интеллектуальную собственность;

6. выявление и устранение правовых барьеров, ведущих к росту себестоимости, таких как неоптимальные договорные конструкции или риски административной ответственности;

7. повышение кредитоспособности и инвестиционной привлекательности за счет демонстрации прозрачной и юридически корректной системы корпоративного управления;

8. рост прибыли и укрепление хозяйственного положения как следствие комплексного снижения правовых рисков и создания стабильной правовой среды для деятельности предприятия.

Таким образом, системное правовое обеспечение процессов стратегического планирования является критически важным фактором долгосрочной устойчивости бизнеса, позволяя не только повысить экономическую эффективность, но и создать надежный правовой барьер против внешних и внутренних угроз.

Хозяйственная стабильность организации является залогом ее выживаемости и укрепления рыночных позиций. Она обеспечивает маневренность денежными средствами, необходимую для поддержания непрерывности производственного процесса и реализации продукции. Для оценки экономической устойчивости фирмы требуется комплексный анализ показателей, отражающих размещение.

Важным аспектом является влияние административных управленческих подходов, включая соблюдение кадровых решений. Эти методы направлены на управленческое воздействие, стимулирующее работников к добросовестному выполнению профессиональных обязанностей, поддержанию трудовой дисциплины и стремлению к достижению поставленных целей в определенных условиях. Психологические методы управления носят персонифицированный характер и связаны с поведенческими аспектами, направленными на выработку эффективных решений для производственной деятельности. Моральные и духовные

методы способствуют формированию позитивного отношения персонала к предприятию.

Ключевыми направлениями улучшения хозяйственных процессов фирмы являются наращивание объемов выпускаемой продукции, повышение ее качества, расширение рынков сбыта, а также снижение себестоимости за счет оптимального использования производственных мощностей, материалов и рабочей силы. Для разработки путей совершенствования производственных потенциалов проводится анализ технологического состояния, включающий оценку преимуществ и недостатков организации производства, с последующим формированием конкретных направлений его развития.

Подводя итог, отметим, что обеспечение стратегической устойчивости бизнеса неразрывно связано с его эффективной правовой организацией. Стратегическое планирование, будучи традиционно рассматриваемым как функция менеджмента, приобретает характер правового института, когда его цели и механизмы реализации получают нормативное закрепление во внутренних документах хозяйствующего субъекта.

Формирование и реализация системы управленческих целей сквозь призму права трансформируют ее из инструмента операционного руководства

в фундаментальный элемент правовой инфраструктуры компании. Это позволяет не только повысить экономическую эффективность, но, что более значимо, создать комплексную систему превентивного управления правовыми рисками. Как показал анализ, правовое обеспечение таких направлений, как финансовая политика, управление активами, договорная работа и корпоративное управление, напрямую детерминирует финансовые результаты и долгосрочную жизнеспособность предприятия.

Таким образом, правовые аспекты выступают не внешним ограничивающим фактором, а имманентным и конструктивным компонентом стратегической устойчивости. Интеграция юридических механизмов в процесс стратегического планирования позволяет легитимировать бизнес-процессы, минимизировать правовые издержки и сформировать стабильную, предсказуемую среду для принятия управленческих решений. Дальнейшее развитие корпоративного законодательства и практики его применения должно быть направлено на создание гибких, но одновременно надежных правовых рамок, способствующих не просто выживанию, но и устойчивому развитию бизнеса в условиях динамичной и нестабильной внешней среды.

Список источников

1. Системный подход финансового управления — управление финансами предприятия // Консалтинговая компания iTeam — обучение руководителей бизнеса URL: <https://blog.iteam.ru/upravlenie-finansami-predpriyatiya-metody-i-otsenka/> (дата обращения: 15.10.2025).
2. Грачев, С. А. Оценка и управление рисками: учеб. пособие / С. А. Грачев, М. А. Гундорова; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. — Изд. 2-е., испр. и доп. — Владимир: Издво ВлГУ, 2020. — 287 с.
3. Раскатова, М. И. Теоретические основы управления рисками: учебное пособие / М. И. Раскатова. — Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. — 46 с.
4. Антикризисное управление: что это, виды, методы, принципы и стратегии, как вывести предприятие из кризиса // Calltouch.Блог URL: <https://www.calltouch.ru/blog/chto-takoe-antikrizisnoe-upravlenie-kak-rabotaet-i-iz-chego-sostoit/> (дата обращения: 15.10.2025).
5. Мотивация персонала: что это, виды, способы стимулирования — разработка и внедрение системы мотивации сотрудников, примеры // Корпоративное обучение для сотрудников | профессиональное дистанционное обучение сотрудников организации от Яндекс Практикум URL: <https://practicum.yandex.ru/b2b/blog/motivaciya-personala/> (дата обращения: 16.10.2025).
6. Стандарт ИСО 9001, требования стандарта ИСО 9001 // Сертификация, сертификат соответствия, обязательная и добровольная сертификация URL: <https://www.gost-rst.ru/certification/standart-iso-9001.html> (дата обращения: 16.10.2025).
7. Управление рисками производства // Академия TMC РYC URL: <https://tms-academy.ru/upravlenie-riskami-proizvodstva2707/> (дата обращения: 16.10.2025).
8. Защита систем электронного документооборота // Wiseadvice — франчайзи 1C URL: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/zashhita-sistem-edo/> (дата обращения: 20.10.2025).
9. Капых В. П. Программно-целевое обеспечение экономической безопасности // Вестник экономической безопасности. 2017. № 3. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/programmno-tselevoe-obespechenie-ekonomicheskoy-bezopasnosti> (дата обращения: 14.10.2025).

10. Корпоративная безопасность: что такое, риски, обеспечение корпоративной безопасности // Солар URL: https://rt-solar.ru/products/solar_dozor/blog/3335/ (дата обращения: 20.10.2025).

References

1. A Systems Approach to Financial Management — Enterprise Financial Management // iTeam Consulting Company — Business Executive Training URL: <https://blog.iteam.ru/upravlenie-finansami-predpriyatiya-metody-i-otsenka/> (Accessed: 15.10.2025).
2. Grachev, S. A. Risk Assessment and Management: A tutorial / S. A. Grachev, M. A. Gundorova; Vladimir State University named after A. G. and N. G. Stoletov. — 2nd ed., corrected. and add. — Vladimir: Izdvo VISU, 2020. — 287 p.
3. Raskatova, M. I. Theoretical Foundations of Risk Management: A tutorial / M. I. Raskatova. — Chelyabinsk: SUSU Publishing Center, 2019. — 46 p.
4. Anti-crisis management: what it is, types, methods, principles, and strategies, how to lead a company out of a crisis // Calltouch.Blog URL: <https://www.calltouch.ru/blog/chto-takoe-antikrizisnoe-upravlenie-kak-rabotaet-i-iz-chego-sostoit/> (date of access: 15.10.2025).
5. Personnel motivation: what it is, types, incentive methods — development and implementation of an employee motivation system, examples // Corporate training for employees | professional distance learning for employees of the organization from Yandex Praktikum URL: <https://practicum.yandex.ru/b2b/blog/motivaciya-personala/> (date of access: 16.10.2025).
6. ISO 9001 Standard, ISO 9001 Standard Requirements // Certification, Certificate of Conformity, Mandatory and Voluntary Certification URL: <https://www.gost-rst.ru/certification/stand-art-iso-9001.html> (Accessed: 16.10.2025).
7. Production Risk Management // TMS RUS Academy URL: <https://tms-academy.ru/upravlenie-riskami-proizvodstva2707/> (Accessed: 16.10.2025).
8. Electronic Document Management Systems Security // Wiseadvice — 1C Franchisee URL: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/zashhita-sistem-edo/> (Accessed: 20.10.2025).
9. Kapysh, V. P., «Program-based, targeted support for economic security,» Bulletin of Economic Security, 2017, no. 3, no. 3, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmno-tselevoe-obespechenie-ekonomicheskoy-bezopasnosti> (accessed on 14.10.2025).
10. Corporate security: what it is, risks, and ensuring corporate security, Solar, available at: https://rt-solar.ru/products/solar_dozor/blog/3335/ (accessed on 20.10.2025).

Информация об авторах:

Н. Г. ЛАШКОВА — кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors:

N. G. LASHKOVA — 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 330

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.008

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА С ПОМОЩЬЮ ГЛУБОКИХ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

*Залина Мусаевна Муцурова¹, Тимур Гаджиевич АйгуMOV²,
Елена Ивановна Зацаринная³*

¹ *ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им.
А. А. Кадырова», г. Грозный, Российская Федерация*

² *ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный технический
университет», г. Махачкала, Российская Федерация*

³ *Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова*

¹*zalinan@bk.ru*

²*915533@mail.ru*

³*zatsarinnaya.ei@rea.ru*

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы применения глубоких нейронных сетей для прогнозирования спроса и их влияние на эффективность управления запасами в цепях поставок. Показано, что использование многоуровневых архитектур глубокого обучения позволяет выявлять нелинейные зависимости, учитывать сезонность, эффекты промоакций и экзогенные факторы, обеспечивая более высокую точность прогноза по сравнению с традиционными статистическими методами. Проведён анализ взаимосвязи точности прогнозирования с параметрами систем пополнения запасов, уровнем обслуживания и экономическими издержками. Установлено, что снижение неопределённости спроса приводит к уменьшению страхового запаса, выравниванию логистических потоков и снижению суммарных затрат при сохранении требуемой надёжности снабжения. Отдельное внимание уделено эффекту хлыста и роли качественных прогнозов в его ослаблении, а также влиянию систематических ошибок прогноза на дисбаланс запасов по уровням цепи поставок.

Ключевые слова: прогнозирование спроса, глубокие нейронные сети, управление запасами, цепи поставок, уровень обслуживания

Для цитирования: Муцурова З. М., АйгуMOV Т. Г., Зацаринная Е. И. Прогнозирование спроса с помощью глубоких нейронных сетей и его влияние на управление запасами // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 75–82; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.008>

Original article

Economics and management of enterprises and industries DEMAND FORECASTING USING DEEP NEURAL NETWORKS AND ITS IMPACT ON INVENTORY MANAGEMENT

Zalina M. Mutsurova¹, Timur G. Aigumov², Elena I. Zatsarinnaya³

¹ A. A. Kadyrov Chechen State University,

Grozny, Russian Federation

² Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russian Federation

³ Plekhanov Russian University of Economics

¹zalinan@bk.ru

²915533@mail.ru

³zatsarinnaya.ei@rea.ru

Abstract. This article examines the theoretical foundations of using deep neural networks for demand forecasting and their impact on the efficiency of inventory management in supply chains. It is demonstrated that the use of multi-layer deep learning architectures enables the identification of nonlinear dependencies, accounting for seasonality, promotional effects, and exogenous factors, ensuring higher forecast accuracy compared to traditional statistical methods. An analysis is conducted of the relationship between forecast accuracy, replenishment system parameters, service levels, and economic costs. It is established that reducing demand uncertainty leads to a reduction in safety stock, alignment of logistics flows, and a reduction in total costs while maintaining the required supply reliability. Special attention is given to the bullwhip effect and the role of high-quality forecasts in mitigating it, as well as the impact of systematic forecast errors on inventory imbalances across supply chain tiers.

Keywords: demand forecasting, deep neural networks, inventory management, supply chains, service levels

For citation: Mutsurova Z. M., Aigumov T. G., Zatsarinnaya E. I. Demand forecasting using deep neural networks and its impact on inventory management // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 75–82 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.008>

© Муцурова З. М., АйгуMOV Т. Г., Зацаринная Е. И., 2025

Введение. Эффективное управление запасами в условиях высокой вариативности рынков опирается на качественное прогнозирование спроса, поскольку ошибки прогноза напрямую транслируются в издержки хранения, дефицит, снижение уровня обслуживания и усиление эффекта хлыста по всей цепи поставок. Современные глубокие нейронные сети, обучаемые на временных рядах с учётом сезонности, календарных эффектов и пояснительных переменных, позволяют моделировать нелинейные зависимости и сложные взаимодействия признаков, что повышает точность прогноза по сравнению с традиционными статистическими подходами. Существенный прогресс обеспечили архитектуры с механизмами внимания и трансформерные решения, которые эффективно обрабатывают длительные зависимости и интегрируют контекст внешних факторов. Однако повышение точности как таковой не гарантирует оптимизации экономических показателей: прогноз должен быть встроен в согласованные политики пополнения, критерии уровня обслуживания и оценку стоимости риска дефицита, иначе выигрыш в точности не конвертируется в прибыль и устойчивость запасов.

Глубокие нейронные сети для прогнозирования спроса формализуют отображение $f\theta$:

$(xt-w+1:t, zt-w+1:t) \mapsto y^{t+1:t+H}$, где xt — история продаж, zt — внешние регрессоры;

обучение сводится к минимизации эмпирического риска $\min \theta \frac{1}{N} \sum_t hL_t(yt+h, y^{t+H})$ или, в вероятностной постановке, к максимизации правдоподобия $\max \theta \sum_t h \log p(yt+h|yt, h(\theta))$, где параметры распределения $\mathcal{Y}_t, h$ предсказывает сеть.

Для многовариантного (квантильного) прогноза используют асимметричную абсолютную функцию потерь $\rho_\tau(u)=u, (\tau-1\{u<0\})$, оптимизируя заданные уровни сервиса.

Структурно применяются: (i) рекуррентные состояния $ht=\phi(W_hht-l+W_xxt+b)$ с прогнозом $y^{t+H}=g(ht, \dots)$; (ii) сверточные причинные фильтры с растянутой свёрткой для извлечения шаблонов на разных масштабах; (iii) механизмы внимания, где вес связи между моментами t и τ задаётся $et, \tau=q\tau T k\tau/de_{\{t, \tau\}}=q_{\{t\}^{\wedge\{top\}}k_{\{\tau\}}/\sqrt{d}$, а контекст $ct=\sum \tau at, \tau$ т.е. что обеспечивает учёт дальних зависимостей и интеграцию экзогенных факторов; (iv) смешанные архитектуры для многогоризонтного прогноза с интерпретируемыми важностями признаков.

Точность прогнозирования спроса является ключевым параметром, определяющим конфигурацию запасов по всей цепи поставок: от раз-

меров страхового запаса и частоты пополнения до выбора политики управления и уровня обслуживания клиентов. Ошибки прогноза транслируются в два вида издержек: недопоставка ведёт к потерям продаж, штрафам за несоблюдение сроков и деградации лояльности, а излишек — к замораживанию оборотного капитала, старению товарных позиций и росту затрат на хранение. В практических методиках страховой запас специально предназначен для компенсации неопределённости спроса и колебаний времени поставки; при повышении точности прогнозов требуемая «подушка» снижается, что высвобождает капитал без ухудшения доступности товара. При этом интуитивные нормы безопасности (например, «процент от оборачиваемого уровня») часто приводят к перерасходу ресурсов или скрытому дефициту; более корректные подходы опираются на измерение разброса ошибок прогноза на горизонте поставочного цикла и на целевой уровень обслуживания [7, с. 26].

Критически важно различать показатели обслуживания: вероятность отсутствия дефицита в интервале между поставками (цикловый уровень обслуживания) и коэффициент удовлетворения спроса, отражающий долю фактически удовлетворённого спроса из наличия. Повышение точности прогнозирования повышает оба показателя, но воздействует на них неодинаково: снижение частоты дефицитов не всегда означает высокую долю полностью отгруженного спроса, особенно при «глубоких» дефицитах. Поэтому стратегические решения о страховом запасе и триггерах заказа должны увязывать метрику точности прогноза с выбранной метрикой обслуживания и её экономической ценностью для бизнеса (например, недопоставка у ключевого клиента может быть кратно дороже, чем у прочих).

Связь точности прогноза со страховым запасом проходит через разброс спроса в пределах поставочного цикла и нестабильность сроков поставки. Чем выше неопределённость, тем больше буфер для достижения заданной надёжности снабжения. Понижение дисперсии ошибки прогноза непосредственно сокращает требуемый запас безопасности при прочих равных, а устойчивое смещение прогноза (систематическое занижение или завышение) вызывает хронические дефициты либо накопление излишков. На практике корректная оценка неопределённости требует учитывать автокорреляцию

временного ряда, сезонные эффекты, всплески промо-спроса и стохастичность поставочного цикла; при этом даже небольшое улучшение калибровки вероятностного прогноза может заметно снизить буферные уровни благодаря нелинейному отклику целевых уровней обслуживания на хвосты распределения [1, с. 117].

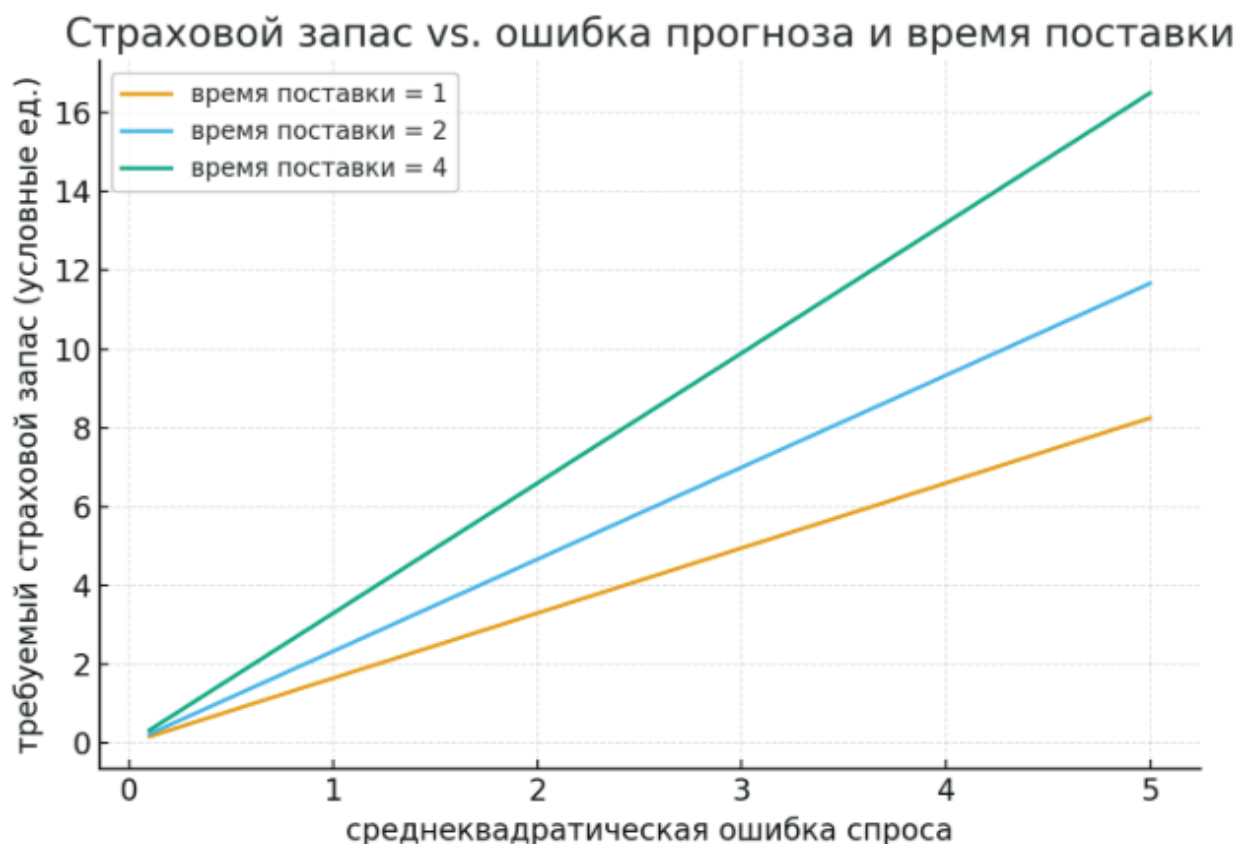
Точность прогнозов по-разному влияет на популярные политики управления запасами. В периодически пересматриваемых системах «заказ до уровня» снижение ошибки прогноза уменьшает целевой уровень пополнения на горизонте поставочного цикла плюс запас безопасности; выгода особенно заметна при длинных и колеблющихся сроках поставки. В порогово-целевых системах на непрерывном пересмотре уменьшение неопределённости ведёт к снижению порога срабатывания и целевого уровня, что уменьшает как частоту экстренных заказов, так и амплитуду колебаний запасов. Для корректной трансляции прогноза в решение важно согласовать вероятностный прогноз с выбранной функцией потерь: если операционная цель — ограничить долю неотгруженного спроса, то необходимо управлять не средним значением, а соответствующим квантилем распределения будущего спроса; при несогласовании метрик (например, оптимизация по средней абсолютной ошибке при управлении по уровню обслуживания) устойчивые улучшения точности могут не конвертироваться в улучшения логистических показателей.

Эффект хлыста является системным каналом, через который неточность прогнозов на низших эшелонах усиливает вариации заказов вверх по цепи, вызывая чрезмерные колебания производственных планов и запасов у поставщиков. Улучшение прогнозирования конечного спроса и прозрачность данных снижают переработку «сигнала спроса» на каждом уровне, ослабляя амплификацию. Однако одной только точности недостаточно: необходимо также устранять источники искажений — укрупнение партий, акционные колебания цен и «игру на дефицит», иначе даже качественный прогноз будет «перебит» тактическими решениями. Эмпирические и теоретические исследования последовательно показывают, что совместное управление прогнозом и правилами заказа (сокращение размеров партий, выравнивание циклов, обмен информацией о фактическом спросе) наиболее эффективно уменьшает амплитуду

колебаний и снижает суммарные запасы при заданном обслуживании [5, с. 23].

В многоэшелонных системах точность прогноза на «фронте» оказывает непропорционально сильное влияние на запасы «в глубине» цепи: локальные улучшения на уровне розницы сокращают требуемые буферы на распределительных центрах и в производстве благодаря декомпозиции задачи управления запасами по эшелонам. Классические результаты показывают оптимальность «заказа до уровня» по эшелонной позиции запаса; чем точнее оценка спроса и его вариабельности на конечном звене, тем ниже должны быть оптимальные целевые уровни на вышестоящих ступенях при той же надёжности и стоимости дефицита. В противном случае накапливаются «запасы недоверия», маскирующие неопределённость.

Особую роль точность прогноза играет при разреженном и прерывистом спросе. Для таких номенклатурных позиций стандартные сглаживания и сезонные модели дают смещённые и шумные оценки, что приводит либо к постоянным мелким дефицитам, либо к завышенным буферам. Специализированные процедуры для прерывистого спроса служат не самоцелью, а средством более точной оценки параметров, необходимых для расчёта страхового запаса и выбора момента заказа. Повышение точности на этом классе позиций, как правило, даёт высокую отдачу, поскольку именно здесь буферы наиболее чувствительны к параметрам неопределённости, а избыточные запасы плохо ликвидируются.



На объективную оценку точности прогноза и вытекающие решения существенно влияет цензурированность наблюдений: при потерях продаж истинный спрос выше, чем наблюдаемый, а значит, алгоритмы, обученные на данных «минимум из спроса и наличия», систематически занижают ожидания и приводят к устойчивой недопоставке. Корректная

реконструкция незамеченных потерь продаж или использование индикаторов «упущенного спроса» критичны для калибровки моделей и расчёта запасов безопасности; в противном случае попытки «экономить на запасе» из-за кажущейся низкой вариативности заканчиваются каскадом дефицитов и компенсирующих авиадоставок [9, с. 102].



Точность прогноза должна рассматриваться во взаимосвязи с параметрами поставочного цикла и ограничениями реализации заказа. Если минимальные партии, кратность упаковки, ограничение по ёмкости транспорта, а также стохастичность сроков поставки не учтены в постановке задачи, то даже идеальные прогнозы спроса не приведут к оптимальным решениям. Современные исследования подчёркивают необходимость корректного оценивания разброса потребности за время поставки и явного учёта колебаний сроков; улучшение прогнозов спроса без прогноза и мониторинга поставочного цикла оставляет значительную часть неопределённости нетронутой. Практически это означает, что команды планирования должны синхронизировать модели спроса и время-логистики, совместно калибровать буферы и регулярно пересматривать нормалю запасов по мере снижения ошибки прогнозирования.

Содержательная интерпретация «экономики точности» требует увязки улучшений прогноза с денежным результатом. Концепция «добавленной ценности прогнозирования» предлагает оценивать, насколько конкретные изменения процесса — новые источники данных, модификация модели, корректировки экспертов — снижают издержки дефицитов и излишков при неизменных правилах пополнения, или позволяют при прежних запасах повысить фактическое обслуживание. Такой анализ помогает избежать ловушки, когда формальное снижение статистических ошибок не приводит к операционной выгоде, и стимулирует усилия там,

где экономическая отдача максимальна. Особенно полезно тестировать нововведения «сквозным» способом: от прогноза до расчёта запасов, расписаний пополнения и итоговых показателей обслуживания.

Наконец, следует учитывать содержательные аспекты точности: горизонт и детализация. Для управления запасами важна точность на горизонте поставочного цикла и на уровне конкретной номенклатуры и точки потребления; агрегированная точность на месяце для совокупной категории может маскировать ошибки на «тонких» срезах, критичных для пополнения. Привязка прогноза к календарным событиям, согласование с действиями по стимулированию сбыта, эффектами замещения и каннибализации, а также совместная работа с закупками и производством повышают полезность прогноза, превращая статистическое улучшение в устойчивое снижение общих логистических затрат. Исследования подчёркивают, что разрыв между прогнозированием и управлением запасами — одна из главных причин того, что рост точности «на бумаге» не конвертируется в деньги; преодоление разрыва достигается совместной настройкой критериев, моделей и политик [4, с. 73].

В сумме повышение точности прогнозирования — в том числе за счёт использования современных моделей глубокого обучения — влияет на управление запасами через уменьшение требуемого страхового запаса, выравнивание ритма пополнения, снижение частоты и глубины дефицитов, ослабление эффекта хлыста и уменьшение

суммарной стоимости владения запасами при заданных уровнях обслуживания. Максимальный эффект достигается при согласовании вероятностных прогнозов с экономикой решений: выбор целевой метрики обслуживания, корректный учёт разброса спроса и сроков поставки, устранение источников искажённого «сигнала спроса», а также многоэшелонная координация. Иначе говоря, ценность точности раскрывается не в изоляции, а в рамках интегрированной политики пополнения, где каждый процент улучшения калибровки прогноза преобразуется в измеримый вклад в устойчивость и эффективность цепи поставок.

Таким образом, выгода от уточнения прогноза проявляется не изолированно, а через согласованность с политиками пополнения: периодически и непрерывными схемами «заказ до уровня», правилами срабатывания порогов и многоэшелонной координацией. Снижение неопределённости спроса уменьшает потребность в страховом запасе, выравнивает ритм поставок и снижает частоту экстренных заказов, одновременно ослабляя эффект хлыста за счёт уменьшения амплификации вариаций вверх по цепи поставок. Отдельно подчеркнута важность корректного учёта цензурированности данных (потери продаж), сезонности, промозффектов и стохастичности поставочного цикла: без этого повышение точности на уровне модели не конвертируется в улучшение показателей обслуживания.

Методологический вклад заключается в связке метрик качества прогноза с целевыми метриками управления запасами. Рекомендуются измерять точность в горизонте поставочного цикла и на операционном уровне детализации (позиция–узел сети), использовать калибровку вероятностей, контролировать смещение и устойчивость к нестационарности, а также применять процедуры регулярной перенастройки с учётом дрейфа спроса и измене-

ний ассортимента. Управленческие рекомендации включают «сквозное» внедрение: от построения предиктивных распределений и расчёта целевых квантилей — к нормальям запасов, расписаниям пополнения и мониторингу сервиса, с постоянной обратной связью между подразделениями прогнозирования, закупок, производства и распределения.

Ограничения подхода связаны с зависимостью от качества и полноты данных, рисками переобучения и интерпретируемости, а также с необходимостью устойчивости к редким событиям и резким сдвигам структуры спроса. На практике требуется институционализировать процессы управления жизненным циклом моделей: контроль ввода данных, валидацию, эксплуатационный мониторинг, выявление дрейфа, переобучение и аудит решений, чтобы минимизировать операционные риски и обеспечить воспроизводимость результатов.

Перспективы дальнейших исследований видятся в совместной оптимизации «прогноз–запас–пополнение», где модель спроса и политика управления настраиваются одновременно с учётом стохастических ограничений, цен на транспорт и производственные мощности. Представляет интерес интеграция методов причинно-следственного анализа для отделения промо-эффектов от базовой потребности, развитие процедур для прерывистого и разреженного спроса, а также построение сценарных и стресс-ориентированных прогнозов для оценки устойчивости цепи к сбоям. Практически значимыми направлениями являются многоэшелонные алгоритмы с явным учётом времени поставки и вариабельности внутренних потоков, численное имитационное моделирование «цифровых двойников» цепей поставок, а также адаптивные механизмы выбора уровня обслуживания на основе предельной полезности единицы запаса.

Список источников

1. Баль А. В.; Логиновская В. О. Методика прогнозирования спроса в ООО «МОЛЛ» // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». — 2015. — Т. 15, № 2. — С. 115–120.
2. Банзекуливахо Ж. М. Оптимизация управления цепями поставок // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. D: Экономические и юридические науки. — 2014. — № 13. — С. 61–65.
3. Вохмянина А. В.; Журавская М. А.; Цяо Цун. Анализ влияния «эффекта хлыста» на уровень обслуживания в логистической цепи поставок // Транспорт: наука, техника, управление. — 2015. — № 9. — С. 38–45.
4. Гафаров Ф. М.; Гилемзянов А. Ф. Нейронные сети в PyTorch: учебное пособие. — Казань: Казанский федеральный университет, 2024. — 106 с.
5. Головцов Д. Л. Причины возникновения «эффекта хлыста» в цепях поставок // Системный анализ и логистика. — 2012. — Т. 8, № 8. — С. 21–24.

6. Данилов В. В.; Бабичева М. В. Нейронные сети: учебное пособие. — Донецк: Донецкий национальный университет, 2020. — 158 с.
7. Дыбская В. И. Проблемы межорганизационной координации в цепи поставок и эффект хлыста // Логистика. — 2012. — № 12. — С. 24–28.
8. Егоров Д. В. Управление запасами в цепях поставок. Как обеспечить наличие и не морозить деньги на складах?: практическое руководство. — Москва: Альпина Пабlishер, 2019. — 322 с.
9. Иванов Д. А.; Охотников И. В.; Сибирко И. В. Менеджмент безопасности цепей поставок: учебное пособие. — 2-е изд., доп. — Москва: МАКС Пресс, 2022. — 144 с.
10. Ковалёв С. П. Применение нейронных сетей глубокого обучения в математическом обеспечении цифровых двойников электроэнергетических систем // Системы и средства информатики. — 2021. — Т. 31, № 1. — С. 133–144.
11. Лукинский В. С. (ред.) Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 298 с.

References

1. Bal' A. V.; Loginovskaya V. O. Demand Forecasting Methodology at MALL LLC // Bulletin of SUSU. Series «Computer Technologies, Management, Radioelectronics». — 2015. — Vol. 15, No. 2. — P. 115–120.
2. Banzekulivakho Zh. M. Supply Chain Management Optimization // Bulletin of Polotsk State University. Series D: Economic and Legal Sciences. — 2014. — No. 13. — P. 61–65.
3. Vokhmyanina A. V.; Zhuravskaya M. A.; Qiao Tsun. Analysis of the Impact of the «Whiplash Effect» on the Service Level in the Logistics Supply Chain // Transport: Science, Technology, Management. — 2015. — No. 9. — P. 38–45.
4. Gafarov F. M.; Gilemzyanov A. F. Neural Networks in PyTorch: A Tutorial. — Kazan: Kazan Federal University, 2024. — 106 p.
5. Golovtsov D. L. Causes of the «Bullwhip Effect» in Supply Chains // Systems Analysis and Logistics. — 2012. — Vol. 8, No. 8. — Pp. 21–24.
6. Danilov V. V.; Babicheva M. V. Neural Networks: A Tutorial. — Donetsk: Donetsk National University, 2020. — 158 p.
7. Dybskaya V. I. Problems of Interorganizational Coordination in the Supply Chain and the Bullwhip Effect // Logistics. — 2012. — No. 12. — Pp. 24–28.
8. Egorov, D. V. Inventory Management in Supply Chains. How to Ensure Availability and Avoid Freezing Cash in Warehouses?: A Practical Guide. Moscow: Alpina Publisher, 2019, 322 p.
9. Ivanov, D. A.; Okhotnikov, I. V.; Sibirko, I. V. Supply Chain Security Management: A Study Guide. 2nd edition, supplemented. Moscow: MAKSS Press, 2022, 144 p.
10. Kovalev, S. P. “Using Deep Learning Neural Networks in the Mathematical Support of Digital Twins of Electric Power Systems.” Systems and Tools of Informatics, 2021, Vol. 31, No. 1, pp. 133–144.
11. Lukinsky V. S. (ed.) Inventory management in supply chains in 2 parts. Part 2: textbook and practical training for universities. — Moscow: Yurait Publishing House, 2023. — 298 p.

Информация об авторах:

З. М. МУЦУРОВА – к. п. н., доцент кафедры прикладной математики и компьютерных технологий;
Т. Г. АЙГУМОВ – к. э. н., доцент, доцент кафедры «Информационная безопасность и программная инженерия»;

Е. И. ЗАЦАРИННАЯ – кандидат экономических наук, доцент, доцент базовой кафедры финансового контроля, анализа и аудита.

Information about the authors:

Z. M. MUTSUROVA – PhD, Associate Professor of the Department of Applied Mathematics and Computer Technology;

T. G. AIGUMOV – PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Security and Software Engineering;

E. I. ZATSARINNAYA – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Joint Department of Financial Control, Analysis, and Audit.

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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 339.5

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.009

СОЗДАНИЕ ВНЕБИРЖЕВОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ХАБА КАК ТОРГОВЫЙ ФЕНОМЕН НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

Юлия Анатольевна Чугаева
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет им. И. Т. Трубилина»,
yuachugaeva@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6733-007X>

Аннотация. В условиях кардинальной трансформации глобальных энергетических рынков, вызванной геополитическими сдвигами, санкционным давлением и переориентацией логистических цепочек на Восток, перед Россией остро встает вопрос о новых механизмах ценообразования, реализации нефти и управления рисками. Данная ОТС-площадка представляет собой торговый феномен, способный не просто адаптировать отрасль к новым реалиям, но и кардинально изменить ее роль в мировой торговле углеводородами. Внебиржевой энергетический хаб будет выступать в качестве сложной финансовой и логистической инфраструктуры, формирующей спрос и предложение на энергоресурсы. Предложенное национальное нефтяное биржевое ценовое агентство будет формировать справедливые внебиржевые индексы и внебиржевые котировки. Российские эталонные марки нефти будут иметь собственный, прозрачно формируемый ценовой ориентир, отражающий ее реальную и транспарентную стоимость в национальной валюте. Успешное создание двух взаимодополняющих внебиржевых энергетических хабов в г. Москва-Владивосток позволит России восстановить суверенитет в ценообразовании, диверсифицировать экспорт, активно развивать быстрорастущие рынки Азии.

Ключевые слова: бенчмарк, внебиржевой индекс, внебиржевые котировки, внебиржевой энергетический хаб, Национальное внебиржевое ценовое агентство, транспарентность, экономический суверенитет

Для цитирования: Чугаева Ю. А. Создание внебиржевого энергетического хаба как торговый феномен нефтяной промышленности России // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2025. № 10. Т. 8. С. 83–89; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.009>

Original article

Economics and management of enterprises and industries THE CREATION OF AN OTC ENERGY HUB AS A TRADING PHENOMENON IN THE RUSSIAN OIL INDUSTRY

Yulia A. Chugaeva
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education,
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin,
yuachugaeva@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6733-007X>

Abstract. Amid the dramatic transformation of global energy markets caused by geopolitical shifts, sanctions pressure, and the reorientation of supply chains to the East, Russia is facing the pressing

need for new pricing mechanisms, oil sales, and risk management. This OTC platform represents a trading phenomenon capable of not only adapting the industry to new realities but also radically changing its role in global hydrocarbon trade. The OTC energy hub will act as a complex financial and logistics infrastructure shaping energy supply and demand. The proposed national oil exchange pricing agency will generate fair OTC indices and OTC quotes. Russian benchmark oil grades will have their own transparent price benchmark, reflecting their real and transparent value in the national currency. The successful creation of two complementary OTC energy hubs in Moscow and Vladivostok will allow Russia to restore pricing sovereignty, diversify exports, and actively develop fast-growing Asian markets.

Keywords: benchmark, OTC index, OTC quotes, OTC energy hub, National OTC Pricing Agency, transparency, economic sovereignty

For citation: Chugaeva Yu. A. The creation of an OTC energy hub as a trading phenomenon in the Russian oil industry // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 83–89 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.009>

© Чугаева Ю. А., 2025

Введение. Современные турбулентные внешнеэкономические условия функционирования нефтяной промышленности обусловлены санкционным давлением, перестройкой логистических цепочек и геополитической напряженностью. Ключевыми внешнеэкономическими угрозами отрасли являются: зависимость от западных бенчмарков нефти, продажа российской нефти с дисконтами к западным эталонам, увеличение транспортных издержек, обусловленных разворотом на Восток, террористические акты на объектах инфраструктуры.

Основная часть

По состоянию на 2025 год, в отношении нефтяной промышленности РФ действует многоуровневая система ограничений со стороны недружественных стран. Странами Европейского союза, Большой семёрки и Австралией в 2022–2023 гг. было введено эмбарго на морские поставки нефти и нефтепродуктов, если цена нефть и нефтепродукты превышала ценовой потолок. Западные компании перестали осуществлять брокерские, страховые услуги, услуги фрахта. Так, на сырую нефть был установлен потолок цены в размере 60 долларов за баррель, для бензина и дизельного топлива — 100 долларов за баррель и 45 долларов за баррель — для мазута [5].

Немаловажное влияние на функционирование нефтяной промышленности оказали запреты на поставку нефтесервисного оборудования и технологий, которые имеют особо важное значение для добычи трудноизвлекаемых запасов нефти и развития арктической добычи. Оказание консалтинговых, юридических и других видов

услуг также были ограничены для нефтяной промышленности, что негативно влияет на развитие отрасли [2,3].

Были введены персональные санкции на крупнейшие вертикально интегрированные нефтяные компании: ПАО «Роснефть», ПАО «Газпром», ПАО «НК «Лукойл», ПАО «НОВАТЭК» и др., а также их руководство. Ответной реакцией России на введение санкционных ограничений стало создание теневого флота. Однако недружественные страны работают над методами контроля и выявления теневого флота.

Кроме того, для России были заблокированы доступы к ключевым биржевым площадкам ICE и CME, страховым услугам, западным кредитным ресурсам. Основными целями введения западных санкций в сегменте нефтяной промышленности являются ограничение экспорта российской нефти и нефтепродуктов, а также сокращение доходов, которые Россия получает от продажи энергоносителей [9,10].

В современных условиях использование доллара в международных расчетах за энергоресурсы сопровождается высокими операционными и политическими рисками, что предопределяет острую необходимость перехода на национальную валюту. Значительная доля нефти реализуется в Китай, Индию с высокими спредами, что оказывает негативное влияние на состояние экономической безопасности России, т.к. снижается объем нефтегазовых доходов. Данная проблема предопределяет создание в РФ национальных бенчмарков, признанных рынком ориентиров.

На сегодняшний день на биржевую и внебиржевую торговли оказывают влияние различ-

ные факторы: санкции, высокая волатильность цен, технические сбои, геополитическая нестабильность, валютные колебания, экономические кризисы, отсутствие национальных бенчмарков, ускоренный энергопереход, сокращение или увеличение квот на добычу нефти, риски дефолта контрагентов, логистические, ценовые риски, несовершенная система хеджирования рисков, сбои поставок [7,8].

Внебиржевой рынок представляет собой торговую площадку, где сделки заключаются напрямую между двумя контрагентами, без посредничества биржи. К основному преимуществу внебиржевой торговли нефти следует отнести возможность согласования условий поставок, объемов и сроков. Недостатками являются риски невыполнения обязательств одной из сторон, низкая ликвидность рынка.

С целью развития внебиржевого нефтяного рынка предлагается создание Внебиржевого энергетического хаба, который будет являться глобально признанным, ликвидным и транспарентным центром ценообразования и управления рисками при реализации контрактов на продажу нефти и нефтепродуктов напрямую между двумя контрагентами, обеспечивающего ценовой суверенитет и снижение транзакционных издержек. В рамках данного центра будет обеспечен недискриминационный доступ для всех участников из дружественных стран. Основными принципами функционирования станут: транспарентность, отсутствие дискриминации, рыночное ценообразование [6].

Внебиржевой энергетический хаб представляет собой сложную финансовую и логистическую инфраструктуру, где участники рынка могут заключать гибкие, долгосрочные контракты на поставку нефти с минимальными рисками. Ключевыми функциями внебиржевого энергетического хаба будут являться:

- формирование транспарентных, объективных внебиржевых котировок и индексов;
- концентрация спроса и предложения во внебиржевом энергетическом хабе;
- страхование ценовых рисков;
- формирование аналитической отчетности;
- сокращение транзакционных издержек;
- быстрый поиск контрагентов для заключения сделки.

Предлагается создать данные внебиржевые энергетические хабы в г. Москва и г. Владивосток. Открытие внебиржевого энергетического

хаба в г. Москва объясняется тем, что здесь сосредоточен капитал, высококвалифицированный персонал, штаб-квартиры большинства нефтяных компаний, российские офисы всех международных трейдинговых компаний, брокерские дома, системообразующие банки, информационные агентства, ключевые органы федеральной исполнительной, законодательной и судебной властей. Следует отметить, что высокая удаленность от физических портов поставки не будет оказывать негативное влияние на функционирование внебиржевого энергетического хаба в г. Москва, т.к. связь с физическими портами будет осуществляться через цифровые платформы.

Второй юрисдикцией взаимодополняющего внебиржевого энергетического хаба является г. Владивосток. Данный город выбран по причине выхода к самым динамичным рынкам мира – Китаю, Японии, Южной Корее, странам Юго-Восточной Азии. Кроме того, этот порт не замерзает круглый год. Преимуществом использования данного порта является режим государственной поддержки малых и средних предприятий под названием «авторитетных лабораторий для сертификации качества углеводородов» [4].

Близость к ключевым рынкам сбыта обуславливает логическую целесообразность открытия энергетических хабов обеспечит положительный синергетический эффект, который будет заключаться в комплексном управлении рисками на финансовых, логистических уровнях, полном охвате рыночной конъюнктуры, реализации финансовой стратегии и физическом исполнении поставок углеводородов.

акционерное общество с контрольным пакетом у государства, а миноритарные доли будут распределены между крупнейшими вертикально интегрированными нефтяными компаниями. Министерство финансов и Банк России будет осуществлять контроль за валютными операциями и клирингом, Федеральная антимонопольная служба — за добросовестной конкуренцией, Министерство энергетики — за отраслевой политикой нефтяного рыночного сегмента.

где участники рынка будут выставять котировки на покупку/продажу. Участвовать во внебиржевом энергетическом хабе будут крупнейшие вертикально-интегрированные нефтяные компании, международные азиатские трейдеры, российские страховые компании, российские

и азиатские банки, азиатские покупатели, нефтеперерабатывающие заводы Азии, Федеральная таможенная служба, Федеральная налоговая служба, ОАО «РЖД», Министерство энергетики и др.

На данной ОТС-площадке будет осуществляться торговля российскими бенчмарками нефти: Rusoil-малосернистая; Rusoil-среднесернистая; Rusoil-высокосернистая. Использование национальных бенчмарков нефти позволит укрепить финансовый суверенитет России на мировой арене. На внебиржевом энергетическом хабе будет формироваться цена на экспортную нефть суверенным способом, без привязки к зарубежным эталонам.

Торговля в национальной валюте на данной ОТС-площадке позволит укрепить национальную валюту и снизит зависимость от доллара. Отсутствие дисконтов к зарубежным сортам нефти увеличит уровень нефтегазовых доходов в бюджете РФ [1].

Для генерации внебиржевых нефтяных котировок и внебиржевых индексов автором предлагается создание Национального внебиржевого ценового агентства, которое будет формировать независимые, объективные и прозрачные цены на углеводороды. Западные ценовые агентства Platts и Argus формируют ценовые индикаторы, которые не всегда отражают реальную российскую экономическую реальность и работают против ее национальных интересов, поскольку являются подконтрольными юрисдикциями США и Великобритании. Зависимость от зарубежных ценовых агентств приводит к занижению реальных справедливых цен и сокращению нефтегазовых доходов РФ. Следует отметить, что без собственных ценовых индикаторов и национальных бенчмарков нефти не представляется возможным сформировать ценовой суверенитет государства.

Следовательно, создание Национального внебиржевого ценового агентства является стратегической необходимостью формирования контроля над ценообразованием и адаптации к новой реальности мировой торговли энергоресурсами.

Национальное внебиржевое ценовое агентство будет формировать внебиржевые котировки, внебиржевые индексы и нетбэки. Ключевыми целевыми ориентирами создания ценового агентства являются:

- формирование реальных цен на углеводороды;

- обеспечение экономического и финансового суверенитета;

- сокращение геополитических рисков;

- транспарентность нефтяных цен;

- независимость от зарубежных валют дружественных стран;

- формирование прозрачного источника ценовой информации — внебиржевых котировок, внебиржевых индексов и нетбэков;

- устранение необоснованно высоких спредов к западным эталонам;

- точный расчет налоговой базы;

- увеличение нефтегазовых доходов в доходной части бюджета;

- защита национальных интересов.

Национальный реестр сделок будет содержать информацию об объемах, ценах и условиях заключенных контрактов. В рамках внебиржевого энергетического хаба автором предлагается использование технологии блокчейн на основе смарт-контрактов. К основным преимуществам применения данных инновационных технологий следует отнести:

- увеличение скорости сделок;

- полная прозрачность операций;

- отслеживание всей цепочки поставок партии нефти с определенных месторождений;

- повышение ликвидности внебиржевого нефтяного рынка;

- расширение круга участников из числа дружественных стран;

- снижение количества и роли посредников;

- сокращение операционных издержек;

- гарантированное исполнение обязательств;

- минимизация рисков контрагентов;

- ликвидация бумажного товарооборота;

- высокая верифицируемость происхождения и физико-химических свойств углеводородов;

- упрощение логистических процессов.

Внебиржевой энергетический хаб позволяет заключить контракт на уникальных условиях (цена, время поставки), согласно индивидуальным договорам. Данные условия кодируются в смарт-контрактах и размещаются в блокчейне.

Условия автоматически выполняются при наступлении определенных событий.

На рисунке 1 представлен механизм функционирования внебиржевого энергетического хаба.

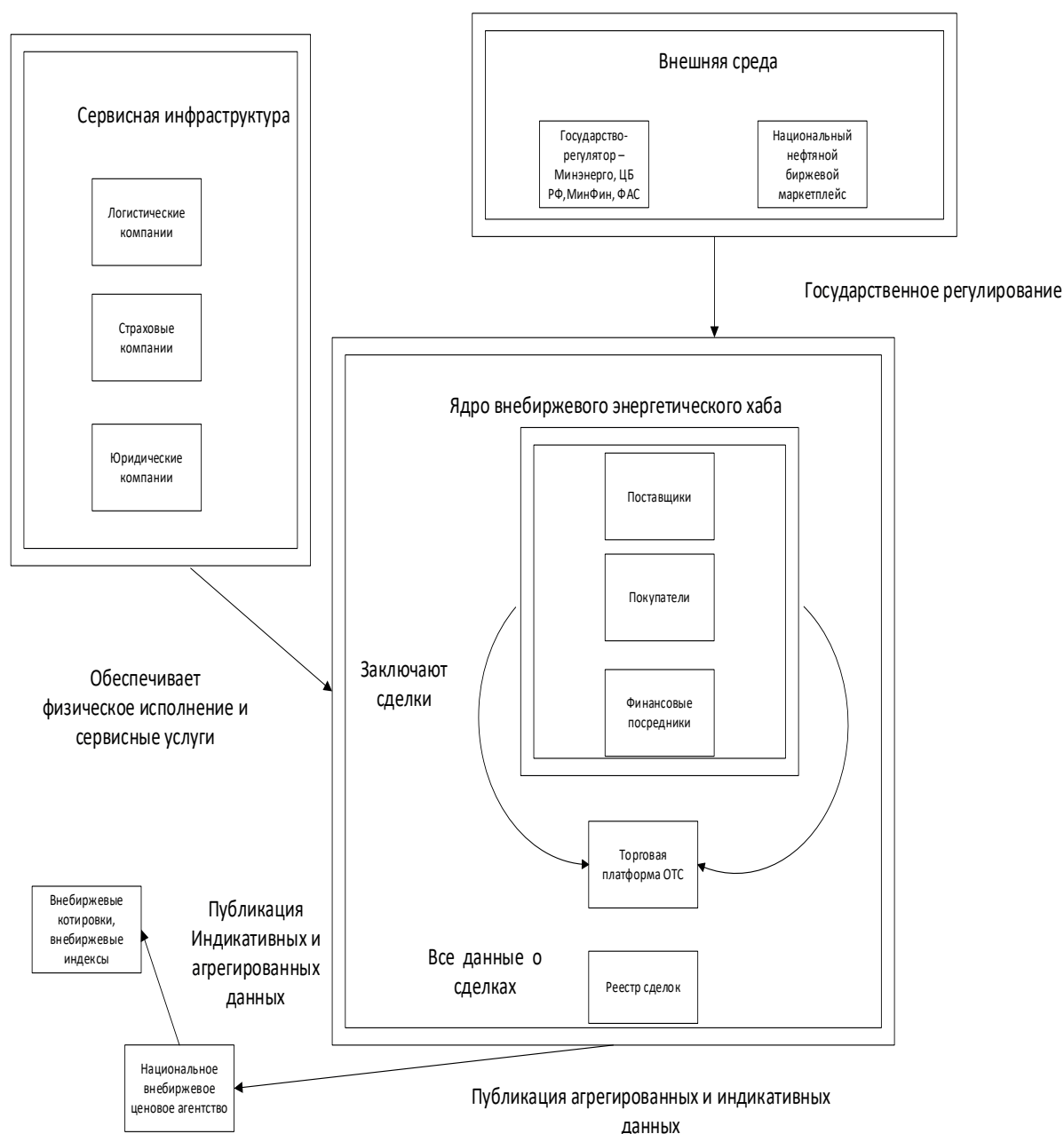


Рис. 1. Механизм функционирования внебиржевого энергетического хаба

Источник: Составлено автором

Закключение

В новой политической и экономической реальности создание внебиржевого энергетического хаба является стратегической необходимостью. Данная ОТС-площадка повысит эффективность рынка, обеспечит справедливое ценообразование

и снизит риски для участников внебиржевых сделок. Россия сможет диверсифицировать экспорт, укрепить курс национальной валюты и создать справедливую систему ценообразования, что позволит изменить ландшафт энергетического рынка России.

Список источников

1. Болотов, Г. Б. Институциональные этапы развития мирового нефтяного рынка / Г. Б. Болотов // Вестник Пермского университета. География. — 2023. — Т. 22, № 3. — С. 267–274.
2. Васильева, Ю. П. Организационная структура мирового нефтяного рынка / Ю. П. Васильева, Д. А. Галлямова // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2022. — № 4 (166). — С. 14–18.

3. Горбунова, Д. Я. Сущность общего нефтяного рынка (на примере ЕАЭС) / Д. Я. Горбунова // Вестник ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО». Тульское образовательное пространство. — 2022. — № 1. — С. 61–65.
4. Крапивенцев, И. А. Методы и инструменты анализа влияния конъюнктуры нефтяного рынка на финансовые результаты нефтегазовой компании / И. А. Крапивенцев // Современная экономика: проблемы и решения. — 2023. — № 5(161). — С. 87–104.
5. Наймушин, А. Е. Анализ волатильности инструментов российского срочного рынка на примере нефтяного сегмента / А. Е. Наймушин // Управленческий учет. — 2025. — № 5. — С. 73–79.
6. Скворцова, М. А. Обзор современных тенденций развития нефтяного рынка / М. А. Скворцова // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 12(137). — С. 165–167.
7. Фалехутдинова, А. О. Конъюнктура глобального нефтяного рынка, как ключевой фактор экономического развития / А. О. Фалехутдинова, А. В. Бобков // Инновации и инвестиции. — 2024. — № 3. — С. 58–63.
8. Цветаев, Ю. Новая нефтяная биржа в Абу-Даби: борьба за статус-кво или шаг к переменам? / Ю. Цветаев // Энергетическая политика. — 2021. — № 8(162). — С. 52–61.
9. Шаховская, Л. С. Современные тенденции мирового нефтяного рынка и специфика развития национальных сегментов / Л. С. Шаховская, Д. В. Шелковникова, А. С. Дмитриев // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. — 2023. — № 2(218). — С. 51–56.
10. Шейхова, М. С. Состояние нефтяного рынка. Влияние внешних факторов / М. С. Шейхова, К. В. Куликов // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. — 2022. — Т. 10, № 5. — С. 127–129.

References

1. Bolotov, G. B. Institutional stages of global oil market development / G. B. Bolotov // Bulletin of Perm University. Geology. - 2023. - Vol. 22, No. 3. - Pp. 267-274.
2. Vasilyeva, Yu. P. Organizational structure of the global oil market / Yu. P. Vasilyeva, D. A. Galliamova // Economics and management: scientific and practical journal. - 2022. - No. 4 (166). - Pp. 14-18.
3. Gorbunova, D. Ya. The essence of the common oil market (on the example of the EAEU) / D. Ya. Gorbunova // Bulletin of the State Educational Institution of Additional Professional Education of the Tyumen Region "Information and Professional Development of the Tyumen Region". Tula educational space. - 2022. - No. 1. - P. 61-65.
4. Krapiventsev, I. A. Methods and tools for analyzing the impact of oil market conditions on the financial results of an oil and gas company / I. A. Krapiventsev // Modern Economy: Problems and Solutions. - 2023. - No. 5 (161). - P. 87-104.
5. Naymushin, A. E. Analysis of the volatility of Russian derivatives market instruments using the example of the oil segment / A. E. Naymushin // Management accounting. - 2025. - No. 5. - P. 73-79.
6. Skvortsova, M. A. Review of modern trends in the development of the oil market / M. A. Skvortsova // Economy and entrepreneurship. - 2021. - No. 12 (137). - P. 165-167.
7. Falekhutdinova, A. O. Global Oil Market Conditions as a Key Factor in Economic Development / A. O. Falekhutdinova, A. V. Bobkov // Innovations and Investments. - 2024. - No. 3. - Pp. 58-63.
8. Tsvetaev, Yu. New Oil Exchange in Abu Dhabi: Struggle for the Status Quo or a Step Towards Change? / Yu. Tsvetaev // Energy Policy. - 2021. - No. 8 (162). - Pp. 52-61.
9. Shakhovskaya, L. S. Modern Trends in the Global Oil Market and the Specifics of the Development of National Segments / L. S. Shakhovskaya, D. V. Shelkovnikova, A. S. Dmitriev // Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex. - 2023. - No. 2 (218). - P. 51-56.
10. Sheikhova, M. S. State of the oil market. Influence of external factors / M. S. Sheikhova, K. V. Kulikov // Economy of the 21st century: innovations, investments, education. - 2022. - Vol. 10, No. 5. - P. 127-129.

Информация об авторах:

Ю. А. ЧУГАЕВА – кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors:

YU. A. CHUGAEVA – PhD in Economics, 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Вячеслав Леонидович Коршунов

Вятский государственный университет, г. Киров,

stud147124@vyatsu.ru, <https://orcid.org/0009-0008-1372-6771>

Аннотация. Успешное функционирование экономической системы невозможно представить без активного развития малого бизнеса. Они являются неотъемлемой частью любого рынка. Их особенность — способность оперативно адаптироваться к меняющимся рыночным условиям.

В малом бизнесе множество независимых владельцев и сотрудников. Они первыми ощущают на себе экономические вызовы и принимают меры для противодействия внешним и внутренним угрозам.

В рамках настоящей статьи рассматривается комплексный подход к понятию экономической безопасности субъектов малого бизнеса, а также модель оценки частных и интегральных показателей уровня рисков. Анализируется и предлагается взаимосвязанная структура обособленных подсистем экономической безопасности хозяйствующих субъектов с характерными для каждой рисками и индикаторами для проведения комплексного анализа. В контексте оценки состояния экономической безопасности обосновывается взаимосвязь с анализом конкурентоспособности фирмы.

Целью статьи является формирование комплексного подхода к оценке состояния экономической безопасности субъектов малого предпринимательства.

В процессе исследования представлен и обоснован механизм оценки состояния обособленных подсистем безопасности, включающих индикаторы операционной, финансовой, кадровой и информационно-цифровой безопасности. Авторская методика предполагает группировку индикаторов на 11 проекций и 28 индикаторов и апробацию на примере реально функционирующего и развивающегося субъекта малого предпринимательства. Пороговые значения формируются на основе региональных среднеотраслевых значений с последующей математической обработкой полученных данных на основе методов масштабирования, кусочно-линейной аппроксимации и балльной оценки. Предлагаемый подход может быть унифицирован и применен к оценке состояния системы экономической безопасности для представителей малого бизнеса как в сфере торговли, так и в других отраслях.

Ключевые слова: риски экономической безопасности компаний, экономическая безопасность, индикаторы, пороговые значения, комплексная система экономической безопасности

Для цитирования: Коршунов В. Л. Особенности реализации комплексного подхода к оценке состояния экономической безопасности субъектов малого предпринимательства // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 90–100; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.010>

Original article

Economic security

FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF AN INTEGRATED APPROACH TO ASSESSING THE STATE OF ECONOMIC SECURITY OF SMALL BUSINESS ENTITIES

Vyacheslav L. Korshunov
Vyatka State University, Kirov,
stud147124@vyatsu.ru, <https://orcid.org/0009-0008-1372-6771>

Abstract. It is impossible to imagine the successful functioning of the economic system without the active development of small businesses. They are an integral part of any market. Their peculiarity is the ability to quickly adapt to changing market conditions. Small businesses have many independent owners and employees. They are the first to feel economic challenges and take measures to counter external and internal threats.

This article examines a comprehensive approach to the concept of economic security of small businesses, as well as a model for assessing private and integral indicators of risk levels. An interconnected structure of separate subsystems of economic security of business entities with risks and indicators specific to each is analyzed and proposed for conducting a comprehensive analysis. As part of the assessment of the state of economic security, the relationship with the analysis of the company's competitiveness is substantiated.

The purpose of the article is to develop a comprehensive approach to assessing the state of economic security of small businesses.

The study presents and substantiates a mechanism for assessing the state of separate security subsystems, including indicators of operational, financial, personnel and information and digital security. The author's methodology involves grouping indicators into 11 projections and 28 indicators and has been tested on the example of a real functioning and developing small business entity. Threshold values are formed on the basis of regional industry average values and subsequent mathematical processing of the obtained data using scaling methods, piecewise linear approximation and scoring. The proposed approach can be unified and applied to assessing the state of the economic security system for small businesses both in the trade sector and in other industries.

Keywords: risks of economic security of companies, economic security, indicators, threshold values, comprehensive system of economic security

For citation: Korshunov V. L. Features of the implementation of an integrated approach to assessing the state of economic security of small business entities // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 90–100 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.010>

© Коршунов В. Л., 2025

Введение. Проблематика экономической безопасности характерна для различных уровней экономической системы, в последнее время вопрос особенно актуален для представителей малого и среднего бизнеса, что определяется спецификой предпринимательской деятельности, подверженной рискам в большей степени в сравнении с крупным бизнесом, а также возросшими угрозами макроэкономического характера, связанными с параметрами денежно-кредитной системы, в первую очередь ценового (инфляционного) характера, а также падением потребительского спроса, ресурсными кадровыми и финансовыми ограничениями.

Обеспечение экономической безопасности бизнеса, как известно, не возможно без формирования комплексной системы управления рисками, в частности, их комплексной диагностики с учетом как внешних рыночно-отраслевых, так и внутренних индикаторов финансово-хозяйственной деятельности, при этом в настоящее время нет единого

мнения о том, в каком количестве и какие именно подсистемы индикаторов входят в комплекс, нет также и единого набора показателей, что обосновывает необходимость проработки данного направления [7].

В статье обосновывается авторский подход к формированию методики идентификации и оценки рисков экономической безопасности бизнеса, сгруппированных на основе комплекса операционных, финансовых, кадровых и информационных индикаторов, который может послужить универсальной моделью для проведения экспресс-диагностики угроз безопасности любого предприятия на основе отчетных и открытых статистических данных.

Методы оценки рисков экономической безопасности

Важнейшим методико-методологическим аспектом исследования состояния экономической безопасности компании является оптимальный и корректный выбор индикаторов для исследо-

вания и дальнейшего принятия управленческих решений. Большинство авторов склоняются к выражению данных, отраженных в индикаторах, как некоторый результирующий показатель хозяйственной деятельности предприятия, показатель возможных угроз. Его основные задачи: показать уровень экономической безопасности, проинформировать и предупредить о наступлении опасности по самым высокорисковым сферам деятельности субъекта малого бизнеса, помочь в принятии управленческого решения для нивелирования угроз и рисков. Также следует отметить, что наиболее эффективным для исследования является анализ данных, представленных в динамике за несколько периодов функционирования компании.

Важным является отразить при выборе и расчете индикаторов все основные риски, которые возникают у компании. Особое внимание в работе отметим на риски, возникающие и увеличивающиеся по мере роста цифровизации малого бизнеса на микроуровне. Часто на мезо- и макроуровне существенный рост риска одного из параметров не виден. Экономика региона или страны в значительной степени усредняют тенденции по мере развития отдельных компаний. В то время как для конкретной компании или отрасли тенденции резкого увеличения риска могут быть губительны. И их предупреждение в свою очередь поможет их риски выявить и нивелировать.

Еще одним важным аспектом для выбора, расчета и анализа индикаторов риска экономической безопасности для предприятий малого бизнеса является простота их расчета и применения. Отличием функционирования малого предприятия

от больших компаний, корпораций является небольшие финансовые возможности для мониторинга и выявления угроз. Другими словами, если большой бизнес обычно для борьбы с угрозами и рисками создает департаменты, выделяет значительные бюджеты, в малом бизнесе — нет финансовой возможности идти этим путем. Как правило представитель малого бизнеса не может позволить себе отдельного человека на мониторинг и предупреждение рисков. Часто эта функция не реализуется в компании системно, или реализуется периодически. Именно поэтому простота и невысокая стоимость расчета интеграторов экономической безопасности для предприятий малого бизнеса является одной из важных задач.

Важным элементом оценки индикаторов и их влияния на экономическую безопасность компании является сравнение полученных показателей с пороговыми значениями. Существенное превышение или недостаток в значении будет означать увеличение риска, и наоборот сокращение отклонения — уменьшения риска.

При оценке рисков применяется комплекс количественных и качественных методов (рисунок 1). Качественный анализ применим как в процессе идентификации угроз и рисков, так и оценки неизмеримых факторов с привлечением квалифицированных экспертов.

Качественный анализ позволяет выявить взаимосвязи и условия, которые нельзя определить на основе отчетных данных предприятия, а также разработать систему мер и действий устранения и нивелирования угроз [1].



Рис. 1. Методы анализа и оценки рисков

При этом у экспертных методов отмечается существенный недостаток — снижение достоверности и точности данных. Для повышения достоверности необходимо постоянно проводить оценку согласованности мнений экспертов, и особенно уделять внимание поиску и подбору квалифицированных экспертов, что, безусловно, может вызывать затруднения [3].

Количественный анализ и оценка рисков на основе экономико-математических и статистических методов являются приоритетными ввиду высокого уровня значимости, достоверности и обоснованности, и именно они послужат основой разработки авторской модели индикаторов.

При этом важен комплексный системный подход, учитывающий взаимосвязь все базовых составляющих операционной работы, финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также кадрового и информационного обеспечения.

Поэтому для достижения экономической эффективности компании необходимо разработать и реализовать комплексный механизм обеспечения экономической безопасности.

Разработка модели оценки рисков компании

Методики комплексной оценки экономической безопасности субъектов малого бизнеса могут различаться по набору показателей или подсистем, однако, их общность будет заключаться в обязательном прохождении некоторых этапов:

1 этап. Сбор данных.

На основе имеющихся возможностей происходит сбор данных. Особенностью оценки субъектов малого бизнеса заключается в том, что ряд данных необходимо брать из внутренней отчетности компании или формировать экспертным путем.

2 этап. Формирование системы показателей, являющихся факторами риска.

Важным элементом дискуссии по этому этапу является отсутствие единой системы показателей, необходимых для оценки экономической безопасности субъекта предпринимательства. Если для макро- и мезоуровня такие показатели во многом определены и закреплены в нормативной базе, для микроуровня такой нормативной базы нет. Риск ошибки исследователя при выборе показателей и их обработке остается одним из главных предметом дискуссий.

3 этап. Обработка показателей.

Исходные данные разных показателей находятся в разных системах измерений. Цель этапа

перевести все показатели в единую нормированную шкалу с учетом коэффициента приоритета.

4 этап. Анализ полученных показателей.

Приоритетной целью анализа является:

— выделение индикаторов, значение которых находится на низком уровне

— выделение показателей, значение которых имеет негативный тренд развития. Оценить такую динамику возможно при наличии расчетов за несколько отчетных периодов. Итогом оценки является приоритетность индикаторов с позиции величины риска для субъекта малого бизнеса.

5 этап. Принятие управленческих решений.

Основная задача от исследования — принятие верного управленческого решения. Для субъекта предпринимательства основная цель от потраченных ресурсов на исследование — получение данных для нивелирования рисков и предупреждения негативных для компании последствий.

В рамках комплексного подхода обычно применяются методы, которые позволяют определить интегральный показатель уровня экономической безопасности предприятия. Этот показатель рассчитывается на основе значений других, более конкретных показателей. Эти конкретные показатели могут представлять собой критерии оценки различных аспектов экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

Для всестороннего анализа экономической безопасности компании необходимо рассчитать интегральный индекс экономической безопасности, который будет учитывать показатели финансовой, технологической и кадровой подсистем. Такой подход позволяет более точно и объективно оценить эффективность использования ресурсов и потенциальные риски для экономической безопасности [13].

При этом конкретный состав подсистем может различаться в зависимости от отраслевой принадлежности компании, ее бизнес-целей, стратегии развития, а также позиции менеджмента.

Индикаторный метод основан на сравнении выбранных показателей (индикаторов) с их пороговыми (нормативными) значениями. Их фактические отклонения через определенные математические методы сводятся к единой системе показателей, который уже и служит характеристикой для оценки экономической безопасности.

Цель анализа сравнить каждый показатель с пороговым значением. Далее полученные отклонения факта от норматива (эталона) сводятся к единому интегральному показателю, который

характеризует уровень экономической безопасности предприятия.

Пороговые значения показателей экономической безопасности наиболее часто определяют путем исследования и сравнения отраслевых показателей, при этом часто опираются на опыт наиболее авторитетных методик и исследователей. Все методики сводятся к трем основным:

1. Экономико-статистические. Они основаны на отслеживании тренда развития показателя и идентификации порогового значения индикатора, которое обеспечивает наименьший риск (отсутствие риска) для субъекта предпринимательства. Частота использования этого метода связана с его преимуществами, прежде всего объективности (основан на реальных цифрах деятельности) и простоте (не требует дополнительных инвестирования на исследование). Особенно это важно для малого бизнеса, в котором динамика развития, и переход трендов бывает очень стремительными, а возможности для длительных и затратных исследований отсутствуют. Важным недостатком методов является отсутствие данных за несколько периодов (компании малого бизнеса часто не имеют многолетних данных об экономических показателях, или образованы недавно)

2. Экспертные. Значение при этих методиках определяются путем опросов группы экспертов отрасли. Его преимуществом является — невысокая стоимость и простота использования. Недостатком — высокая субъективность полученных данных, отсутствие единой методики выбора экспертов.

3. Гибридные (смешанные). Основаны на сочетании экономико-статистических и экспертных методов. Их синтез предназначен для нивелирования недостатков двух методик по отдельности, уменьшает субъективность и отклонения от недостатка данных. Основным ограничителем связан с тем, что эксперты дают ответы не из всего многообразия, а путем выбора одного из вариантов, наиболее соответствующих предложенным сценариям.

Авторы Дышловой И. Н., Лукьяненко В. А. предлагают при использовании «интегральной аддитивной модели» оценивания уровня экономической безопасности предприятия, рассчитывать оценки функционирования интеллектуального, кадрового, технико-технологического, политико-правового, информационного, экологического и силового блоков [5].

При этом интегральная оценка является взвешенной суммой следующего вида:

$$I_1 = \sum_{i=1}^n a_i k_i, \quad (1)$$

где k_i — величина оценки отдельного критерия по i -му функциональному блоку;

a_i — удельный вес значимости i -й функциональной составляющей (рассчитывается экспертным методом на основании изучения опыта множества предприятий);

n — число функциональных составляющих (блоков) экономической безопасности предприятия [4].

Авторы И. Н. Ермакова, Н. Б. Михеева, Д. С. Хандогина в своей работе по исследованию и предложению подходов и методов оценки уров-

ня экономической безопасности хозяйствующего субъекта применительно к отраслевым особенностям сельскохозяйственных предприятий предлагают оценку следующих подсистем:

- финансовая составляющая;
- производственно-бытовая составляющая;
- технико-технологическая составляющая;
- кадровая составляющая.

Авторы предлагают оценить в зависимости от степени соответствия нормативу по трем шкалам каждую составляющую, далее определить интегральный показатель по формуле:

$$Кэбп = (Кф + Кп + Кт + Кк) / 4, \quad (2)$$

где $Кэбп$ — сводный коэффициент экономической безопасности предприятия;

$Кф$ — оценка уровня финансовой составляющей экономической безопасности;

$Кп$ — оценка уровня производственно-бытовой составляющей экономической безопасности;

$Кт$ — оценка уровня технико-технологической составляющей экономической безопасности;

$Кк$ — оценка уровня кадровой составляющей экономической безопасности [6].

Подобный набор подсистем экономической безопасности для предприятий предлагают исследователи Д. А. Коробейников, О. М. Коробейникова и др. в своей работе, нацеленной на представление прикладной методики, использующей совокупный аналитический потенциал индикативного, ресурсно-функционального

и комплексного подходов к экспертной оценке уровня экономической безопасности предприятия. Особое внимание в данной работе представляет подход, в рамках которого статическую составляющую оценки формируют процедуры обоснования системы индивидуальных индикаторов с учетом отраслевых особенностей предприятия и их нормирования к референсным (средним по отрасли и региону) уровням [14], что находит отражение в предлагаемой нами методике.

Чтобы компания стабильно развивалась, необходимо анализировать её конкурентоспособность. Это способствует обеспечению экономической безопасности компании.

Важно определить, какое место компания занимает на рынке, оценить её сильные и слабые стороны, а также понять, какие факторы влияют

на отношение потребителей к компании и, как следствие, на долю продаж конкретного продукта на рынке.

Исходя из этого, предлагается модель оценки рисков экономической безопасности хозяйствующего субъекта в части сопоставления со среднеотраслевыми по региону значениями, позволяющая в том числе охарактеризовать бизнес-устойчивость анализируемой компании, основанная на индикаторном подходе.

В качестве комплексной системы экономической безопасности исследуемой компании, основной сферой деятельности которой является оптовая торговля писчебумажными и канцелярскими товарами, можно предложить совокупность следующих подсистем, представленных на рисунке 2.

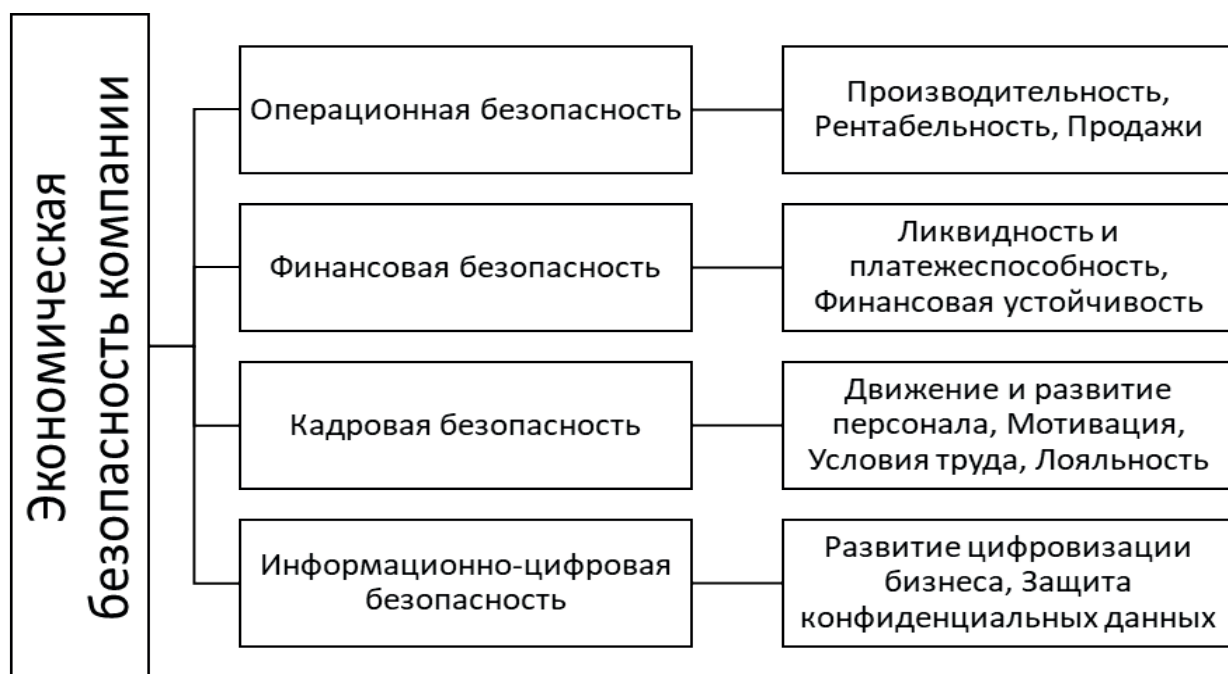


Рис. 2. Пример комплексной системы экономической безопасности торговой компании

Так, предлагаемая комплексная система экономической безопасности субъекта малого бизнеса будет включать в себя следующие подсистемы:

- операционная безопасность;
- финансовая безопасность;
- кадровая безопасность [11; 12];
- информационно-цифровая безопасность

[7].

В свою очередь каждая подсистема также определяется на блоки в зависимости от предназначения и регулирования конкретного рода рисков.

Диагностический подход основан на исследованиях научной школы развития методологии риск-анализа и экономической безопасности [9,10].

Для каждой из представленных подсистем экономической безопасности определяется набор компонентов (основных исследуемых направлений) и индикаторов с их числовыми значениями. Показатели для оценки рисков экономической безопасности формируются и включаются в модель на основе бухгалтерской и управленческой отчетности субъекта малого бизнеса, причем в управленческой отчетности в должны быть учтены именно рекомендуемые для модели значения с целью оптимизации скорости и процесса принятия управленческих решений [8]. Также рекомендуется определять референсные значения рассматриваемых показателей, исходя из среднеотраслевых

значений, что позволяют оптимизировать моделирование рисков, учитывая региональную и отраслевую ситуацию для конкретного вида бизнеса.

При выборе релевантных индикаторов и групп индикаторов важно руководствоваться следующими принципами:

— полнота и максимальный охват рисков. Компании малого бизнеса очень разнородные и не объединены по способу создания продукта, бизнес-процессам или каким-то иным очевидным признакам. Поэтому одним из принципов является всесторонность рисков. Наблюдаемые и оцениваемые индикаторы должны обеспечивать полноценный учет всех ключевых существенных и содержательных аспектов;

— простота сбора и получения необходимых данных. Как уже замечено выше в субъектах малого бизнеса нет отдельных подразделений для

целенаправленной работы по обеспечению экономической безопасности, а значит сложные и трудозатратные методики недоступны;

— должна быть обеспечена сопоставимость индикаторов, методики их расчета и статистического наблюдения в контексте отраслевых, региональных и международных сравнений.

Для построения групповых и интегральных индикаторов оценивания осуществляется перевод показателей типа x в единую балльную характеристику X , измеряемую в шкале от 1 и до 100 баллов на основе пороговых уровней безопасности x^l и x^h ($x^l < x^h$) методом кусочно-линейного масштабирования. Так для показателя x , большее значение которого характеризует более высокий уровень безопасности, т.е. для потенциал-формирующего фактора (или коротко фактора потенциала) используется следующая формула:

$$\begin{cases} \text{если } x < x^l, \text{ то } X = 1, \\ \text{если } x > x^h, \text{ то } X = 100, \\ \text{иначе } X = \frac{x - x^l}{x^h - x^l} \cdot 99 + 1. \end{cases} \quad (3)$$

Значение балльной оценки в один балл означает очень низкий уровень безопасности (за нижним порогом безопасности x^l), а в 100 баллов — очень высокий уровень безопасности (за верхним порогом безопасности x^h).

Балльная оценка $1 < X < 34$ означает низкий уровень безопасности;

$34 \leq X < 67$ — средний уровень безопасности;

$67 \leq X < 100$ — высокий уровень безопасности.

Формирование пороговых уровней x^l и x^h осуществляется так, чтобы балльная оценка $X \geq 67$ означала результат не хуже среднего рыночного. В этом смысле оценивание уровня экономической

безопасности по сути является конкурентным анализом. Исключением для балльного оценивания являются показатели типа ликвидности и финансовой устойчивости: Тип 1 оценивается в 100 баллов, тип 2—67 баллов, тип 3—34 балла и тип 4—1 балл.

Комплексная оценка экономической безопасности формируется на основе системы индикаторов безопасности, имеющей иерархическую структуру. Интегральная оценка формируется на основе обобщенной оценки групповых индикаторов.

В результате расчетов и преобразований согласно формуле (1) получены следующие балльные оценки по всем подсистемам экономической безопасности исследуемого предприятия, представленные в таблице 1.

Таблица 1

**Балльная оценка экономической безопасности
исследуемой компании за период 2019–2023 гг.**

Индикаторы безопасности	2019	2020	2021	2022	2023
Интегральная оценка экономической безопасности	37	44	46	57	48
Операционная безопасность	28	26	28	59	37
Безопасность производительности используемых ресурсов	70	77	83	75	75
Производительность труда	40	54	66	51	49
Производительность оборотных активов – коэффициент оборачиваемости оборотных активов	100	100	100	100	100
Безопасность рентабельности используемых ресурсов	12	1	1	51	37

Индикаторы безопасности	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельность оборотных активов	22	1	1	100	72
Рентабельность труда	1	1	1	1	1
Устойчивость операционной деятельности	1	1	1	51	1
Устойчивость выручки – индекс безопасности выручки (запас финансовой прочности)	1	1	1	100	1
Устойчивость цены – индекс безопасности цены (операционная рентабельность)	1	1	1	1	1
Финансовая безопасность	7	15	17	19	25
Ликвидность и платежеспособность баланса	12	29	33	27	32
Тип ликвидности баланса	34	34	34	34	34
Коэффициент абсолютной ликвидности	1	51	65	47	61
Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)	1	1	1	1	1
Финансовая устойчивость	1	1	1	10	18
Тип финансовой устойчивости	1	1	1	1	1
Обеспеченность средствами (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами)	1	1	1	19	35
Кадровая безопасность	39	37	39	50	57
Безопасность движения и развития персонала	36	27	31	47	51
Текучесть кадров	1	1	1	1	1
Изменение среднесписочной численности	100	100	100	100	100
Образовательный состав персонала	100	100	100	100	100
Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	1	1	1	1	1
Мотивационная безопасность	25	26	33	76	83
Общий коэффициент удовлетворенности работой	41	41	41	41	41
Степень удовлетворенности оплатой труда	31	31	31	31	31
Изменение среднемесячной заработной платы в организации	4	6	28	76	83
Безопасность условий труда	66	66	59	66	66
Наличие профзаболеваний	100	100	100	100	100
Уровень цифровизации труда	100	100	100	100	100
Уровень оснащенности	31	31	1	31	31
Общая оценка взаимоотношений в коллективе	34	34	34	34	34
Безопасность поведения и лояльности персонала	41	41	41	41	41
Доля персонала не имеющих нарушений трудовой дисциплины	100	100	100	100	100
Уровень конфликтности внутри коллектива	21	21	21	21	21
Уровень лояльности персонала	1	1	1	1	1
Информационно-цифровая безопасность	75	100	100	100	75
Уровень цифровизации бизнеса	36	100	100	100	36
Темп роста вложений в развитие цифровизации бизнеса	1	100	100	100	1
Коэффициент цифровизации бизнес-процессов компании	100	100	100	100	100
Эффективность системы информационной безопасности	100	100	100	100	100
Защищенность корпоративных данных	100	100	100	100	100
Оценка работы ИТ-отдела	100	100	100	100	100

Так, результаты апробации комплексного подхода к оценке состояния экономической безо-

пасности субъектов малого предпринимательства на примере реально существующей компании по-

зволили определить ее к зоне средних рисков экономической безопасности. При этом полученные балльные оценки свидетельствуют о негативном состоянии подсистемы «Финансовая безопасность» и определенных проблемах, требующих принятия мер в рамках обеспечения операционной безопасности. Наиболее благоприятная зона с по-

зиции оценки рисков характерна для подсистемы «Информационно-цифровая безопасность».

Предлагаемый подход может быть унифицирован и применен к оценке состояния системы экономической безопасности для представителей малого бизнеса как в сфере торговли, так и в других отраслях.

Список источников

1. *Абаева Н. П.* Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина — Ульяновск: УлГТУ, 2018. — 259 с.
2. *Абдуллаева М. Г.* Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория // В сборнике: Новые информационные технологии как основа эффективного инновационного развития сборник статей Международной научно-практической конференции. 2020. С. 35–36.
3. *Акимов В. А.* Риски в природе, техносфере, обществе и экономике / В. А. Акимов, В. В. Лесных, Н. Н. Радаев; МЧС России. — М.: Деловой экспресс, 2004. — 352 с.
4. *Вартанян В. М.* Обзор и анализ моделей и методов оценивания уровня экономической безопасности предприятия / В. М. Вартанян, А. Н. Скачков, Д. С. Ревенко // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии. 2012. № 54. С. 163–166.
5. *Дышловой И. Н., Лукьяненко В. А.* Анализ и совершенствование моделей оценки экономической безопасности предприятия // Сервис plus. 2018. Т. 12. № 2. С. 90–98. DOI: 10.24411/2413-693X-201
6. *Ермакова, И. Н.* Методические подходы к оценке уровня экономической безопасности сельскохозяйственного предприятия / И. Н. Ермакова, Н. Б. Михеева, Д. С. Хандогина // Социально-экономический и гуманитарный журнал. — 2018. — № 4(10). — С. 43–54.
7. *Каранина, Е. В.* Риск-ориентированный подход к оценке информационно-цифровой составляющей экономической безопасности субъектов малого предпринимательства / Е. В. Каранина, А. В. Котанджян, В. Л. Коршунов // Проблемы анализа риска. — 2025. — Т. 22, № 1. — С. 34–45.
8. *Каранина, Е. В.* Система управленческого учета и система сбалансированных показателей: отражение рисков предприятия / Е. В. Каранина, И. В. Быкова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2014. — № 5. — С. 11–19.
9. *Каранина, Е. В.* Резилиенс-диагностика рисков и индикаторов экономической безопасности регионов (на примере Приволжского федерального округа) / Е. В. Каранина, В. М. Караулов // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 19 марта 2021 года. — Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2021. — С. 45–50.
10. *Каранина, Е. В.* Безопасность и устойчивость экосистемы региона: концептуальные основы и подходы к диагностике рисков и угроз / Е. В. Каранина, В. М. Караулов. — Москва: Акционерное общество «Финансовый издательский дом «Деловой экспресс», 2022. — 208 с. — ISBN 978-5-89644-156-4.
11. *Котанджян, А. В.* Анализ причин возникновения кадровых угроз на уровне хозяйствующих субъектов и региона / А. В. Котанджян // Актуальные вопросы современной науки и образования: Сборник научных статей по материалам XXII международной научно-практической конференции, Киров, 16–19 мая 2023 года. — Киров: Московский финансово-юридический университет, 2023. — С. 461–469.
12. *Котанджян, А. В.* Совершенствование методов оценки кадровой составляющей экономической безопасности организации / А. В. Котанджян // Актуальные вопросы современной науки и образования: Сборник научных статей по материалам XXII международной научно-практической конференции, Киров, 16–19 мая 2023 года. — Киров: Московский финансово-юридический университет, 2023. — С. 454–460.
13. *Левкина, Е. В.* Экономическая безопасность предприятия: учебное пособие / Е. В. Левкина, Л. А. Сахарова, Е. А. Курасова. — Владивосток: Издательство Дальневосточного федерального университета, 2022. — 159 с.
14. *Методика комплексного анализа и оценки уровня экономической безопасности предприятия / Д. А. Коробейников, О. М. Ко-*

робейникова, Т. А. Дугина, Е. С. Шемет // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2021. — Т. 15, № 3. — С. 73–85. — DOI 10.14529/em210308.

15. Шакирова Д. М., Сергеева А. В. Понятие конкурентоспособности. Современные проблемы конкурентоспособности // В сборнике: Проблемы развития предприятий: теория и практика. Сборник статей VII Международной научно-практической конференции. 2020. С. 255–258.

References

1. Abaeva N. P. Competitiveness of an Organization / N. P. Abaeva, T. G. Starostina — Ulyanovsk: UIS-TU, 2018. — 259 p.
2. Abdullaeva M. G. Competitiveness of an Enterprise as an Economic Category // In the collection: New Information Technologies as the Basis for Effective Innovative Development, a collection of articles from the International Scientific and Practical Conference. 2020. Pp. 35–36.
3. Akimov V. A. Risks in Nature, Technosphere, Society, and the Economy / V. A. Akimov, V. V. Lesnykh, N. N. Radaev; EMERCOM of Russia. — Moscow: Delovoy Express, 2004. — 352 p.
4. Vartanyan V. M. Review and analysis of models and methods for assessing the level of economic security of an enterprise / V. M. Vartanyan, A. N. Skachkov, D. S. Revenko // Open information and computer integrated technologies. 2012. No. 54. Pp. 163–166.
5. Dyshlovoy I. N., Lukyanenko V. A. Analysis and improvement of models for assessing the economic security of an enterprise // Service plus. 2018. Vol. 12. No. 2. Pp. 90–98. DOI: 10.24411/2413-693X-201
6. Ermakova, I. N. Methodological approaches to assessing the level of economic security of an agricultural enterprise / I. N. Ermakova, N. B. Mikhcheva, D. S. Khandogina // Socio-economic and humanitarian journal. — 2018. — No. 4(10). — P. 43–54.
7. Karanina, E. V. Risk-oriented approach to assessing the information and digital component of economic security of small businesses / E. V. Karanina, A. V. Kotanjian, V. L. Korshunov // Problems of risk analysis. — 2025. — Vol. 22, No. 1. — P. 34–45.
8. Karanina, E. V. Management accounting system and balanced scorecard: reflection of enterprise risks / E. V. Karanina, I. V. Bykova // Economics and management: problems, solutions. — 2014. — No. 5. — P. 11–19.
9. Karanina, E. V. Resilience diagnostics of risks and indicators of economic security of regions (on the example of the Volga Federal District) / E. V. Karanina, V. M. Karaulov // Economic and legal problems of ensuring economic security: Proceedings of the IV International scientific and practical conference, Yekaterinburg, March 19, 2021. — Yekaterinburg: Ural State University of Economics, 2021. — P. 45–50.
10. Karanina, E. V. Security and sustainability of the regional ecosystem: conceptual foundations and approaches to the diagnosis of risks and threats / E. V. Karanina, V. M. Karaulov. — Moscow: Joint-Stock Company «Financial Publishing House «Business Express», 2022. — 208 p. — ISBN 978-5-89644-156-4.
11. Kotanjian, A. V. Analysis of the Causes of Personnel Threats at the Level of Economic Entities and the Region / A. V. Kotanjian // Current Issues of Modern Science and Education: Collection of Scientific Articles Based on the Materials of the XXII International Scientific and Practical Conference, Kirov, May 16–19, 2023. — Kirov: Moscow University of Finance and Law, 2023. — Pp. 461–469.
12. Kotanjian, A. V. Improving Methods for Assessing the Personnel Component of an Organization's Economic Security / A. V. Kotanjian // Current Issues of Modern Science and Education: Collection of Scientific Articles Based on the Materials of the XXII International Scientific and Practical Conference, Kirov, May 16–19, 2023. — Kirov: Moscow University of Finance and Law, 2023. — Pp. 454–460.
13. Levkina, E. V. Economic Security of an Enterprise: A Study Guide / E. V. Levkina, L. A. Sakharova, E. A. Kurasova. — Vladivostok: Far Eastern Federal University Publishing House, 2022. — 159 p.
14. Methodology for a Comprehensive Analysis and Assessment of an Enterprise's Economic Security Level / D. A. Korobeynikov, O. M. Korobeynikova, T. A. Dugina, E. S. Shemet // Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. — 2021. — Vol. 15, No. 3. — Pp. 73–85. — DOI 10.14529/em210308.
15. Shakirova D. M., Sergeeva A. V. The concept of competitiveness. Modern problems of competi-

tiveness// In the collection: Problems of enterprise development: theory and practice. Collection of

articles from the VII International scientific and practical conference. 2020. pp. 255–258.

Информация об авторах:

В. Л. КОРШУНОВ – аспирант кафедры финансов и экономической безопасности

Information about the authors:

V. L. KORSHUNOV – Postgraduate Student at the Department of Finance and Economic Security

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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 330

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.011

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН)

Ольга Сергеевна Попова¹, Муртуз Султанович Муртузов²

^{1,2} ГАОУ ЛО ГГУ г. Гатчина

¹popova.olse@gmail.com,

²murtazali0578@mail.ru

Аннотация. В статье обоснована необходимость разработки адаптивного механизма обеспечения социально-экономической безопасности для регионов со сложной структурой рисков. На примере Республики Дагестан проанализированы ключевые угрозы, предложена авторская концептуальная модель, основанная на принципах адаптивности, опережающего реагирования и цифровизации. Модель включает блоки целеполагания, аналитики, принятия решений, реализации и обратной связи. Особое внимание уделено технологическому ядру модели — Единой цифровой платформе, обеспечивающей мониторинг, прогнозирование и оценку эффективности управленческих воздействий.

Ключевые слова: социально-экономическая безопасность, адаптивный механизм, регион, Республика Дагестан, концептуальная модель, управление рисками, цифровая платформа, прогнозирование

Для цитирования: Попова О. С., Муртузов М. С. Концептуальная модель адаптивного механизма обеспечения социально-экономической безопасности региона (на примере Республики Дагестан) // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 101–111; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.011>

Original article

Economic security

CONCEPTUAL MODEL OF AN ADAPTIVE MECHANISM FOR ENSURING SOCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE REGION (USING THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF DAGESTAN)

Olga S. Popova¹, Murtuz S. Murtuzov²

^{1,2} GAOU LO GSU, Gatchina

¹ popova.olse@gmail.com,

² murtazali0578@mail.ru

Abstract. This article substantiates the need to develop an adaptive mechanism for ensuring socioeconomic security for regions with complex risk structures. Using the Republic of Dagestan as an example, key threats are analyzed and a conceptual model based on the principles of adaptability, proactive response, and digitalization is proposed. The model includes goal-setting, analytics, decision-making, implementation, and feedback. Particular attention is paid to the model's technological core — the Unified Digital Platform, which enables monitoring, forecasting, and evaluation of the effectiveness of management interventions.

Keywords: socioeconomic security, adaptive mechanism, region, Republic of Dagestan, conceptual model, risk management, digital platform, forecasting

For citation: Popova O. S., Murtuzov M. S. Conceptual model of an adaptive mechanism for ensuring social and economic security of the region (using the example of the Republic of Dagestan) // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 101–111 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.011>

© Попова О. С., Муртузов М. С., 2025

Актуальность темы исследования. Современные регионы РФ сталкиваются с растущей нестабильностью внешней среды, обусловленной геополитическими вызовами, технологическими трансформациями и усилением неоднородности социально-экономического развития. Особую сложность представляют территории с уникальными комплексами угроз, где традиционные методы управления безопасностью демонстрируют низкую эффективность. Республика Дагестан, занимая стратегически важное положение на Юге России, остается социо-экономически уязвимым регионом: высокий уровень безработицы (11,5% в четвертом квартале 2024 г.) [16], значительная доля теневой экономики (40–50% ВРП) [14], сохраняющиеся риски этноконфессиональной напряженности и дестабилизации создают многомерное поле угроз. Эти факторы требуют разработки нестандартных управленческих решений, ориентированных на опережающее выявление и нейтрализацию рисков.

Проблема. Существующие механизмы обеспечения социально-экономической безопасности в регионах РФ носят преимущественно реактивный характер, фокусируясь на устранении последствий, а не на профилактике угроз. Их ограниченная адаптивность, слабая интеграция данных и отсутствие инструментов прогнозно-аналитического моделирования не позволяют эффективно противодействовать латентным и комплексным вызовам, характерным для Дагестана. Это подтверждается динамикой ключевых индикаторов: несмотря на усилия федеральных и региональных властей, сохраняется устойчивая корреляция между бедностью, теневой занятостью и рисками социальной дезинтеграции.

Цель статьи. Разработка концептуальной модели адаптивного механизма обеспечения социально-экономической безопасности региона, интегрирующего методы риск-ориентированного управления, цифровые технологии и принципы устойчивого развития. Модель апробируется

на материалах Республики Дагестан с учетом её специфики.

Задачи исследования:

1. Критический анализ существующих теоретико-методологических подходов к управлению социально-экономической безопасностью в контексте региональной специфики.

2. Систематизация ключевых угроз социально-экономической безопасности Дагестана на основе анализа статистических данных, экспертных оценок и результатов мониторинговых исследований (2019–2024 гг.).

3. Проектирование структурно-функциональной схемы адаптивного механизма, обеспечивающего координацию государственных, общественных и коммерческих институтов.

4. Формулировка принципов и инструментария функционирования механизма, включая алгоритмы риск-менеджмента и сценарного планирования.

5. Обоснование роли цифровой платформы как технологической основы для сбора данных, прогнозной аналитики и оперативного реагирования на угрозы.

Исследование основано на официальных статистических данных, отчётах федеральных и региональных органов власти, результаты научных исследований профильных институтов, а также методику оценки рисков, рекомендованные Совбезом РФ.

Теоретико-методологические основы социально-экономической безопасности региона

Основы концепции экономической безопасности в российской науке были заложены академиком Л. И. Абалкиным, чья статья «Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение» (1994) в журнале «Вопросы экономики» стала отправной точкой для дискуссий. Абалкин определил безопасность как «совокупность условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики, её стабильность и устойчивость, способность к постоянному обновлению и совершен-

ствованию» [6], подчеркнув необходимость защиты от структурных дисбалансов и внешних шоков.

Современные исследования, опираясь на эту методологию, интегрируют социальные аспекты: так, В. К. Сенчагов в монографии «Экономическая безопасность России: Общий курс» (2015) расширил трактовку, включив показатели уровня жизни. Он отмечает, что «социально-экономическая безопасность региона — это состояние защищённости жизненно важных интересов населения от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее устойчивое развитие через сбалансированность доходов, занятости и экологических стандартов» [18].

Эволюция концепции «социально-экономической безопасности региона» в зарубежных исследованиях демонстрирует переход от узкого понимания устойчивости к комплексному подходу, интегрирующему социальные и институциональные факторы. Р. Бошма (Boschma, 2015) в работе «Towards an evolutionary perspective on regional resilience» переосмыслил устойчивость регионов через призму эволюционной экономической географии, подчеркивая роль адаптивности институтов и диверсификации экономики в условиях кризисов [22]. К. Фостер (Foster, 2007) в исследовании «A case study approach to understanding regional resilience» акцентировала взаимосвязь между социальным капиталом, инфраструктурой и способностью регионов восстанавливаться после шоков, введя понятие «сообществ-ориентированной устойчивости» [23]. Э. Хилл и Х. Вольман (Hill, Wolman, 2008) расширили концепцию, включив в анализ показатели человеческого развития, продемонстрировав, что социальная стабильность и доступ к образованию становятся критическими элементами безопасности в постиндустриальных экономиках.

Современные трактовки, как показывают работы, объединяют экономическую устойчивость с социальной инклюзией, формируя многомерную модель безопасности, где регион рассматривается как сложная адаптивная система.

Современные вызовы глобализации, цифровизации и усиления геополитической нестабильности требуют применения методологий, способных отразить многомерность социально-экономических процессов. В качестве методологического базиса исследования выступают системный, синергетический и риск-ориентированный подходы, интегрирующие ключевые идеи эволюционной экономики (Boschma, 2015), теории устойчивости

(Foster, 2007) и концепции безопасности регионов (Абалкин Л. И., 1994; Сенчагов В. К., 2015).

Системный подход позволяет рассматривать регион как целостную структуру, где взаимодействие экономических, социальных и институциональных подсистем формирует устойчивость к внешним шокам. Синергетическая парадигма акцентирует нелинейность развития, выявляя точки бифуркации, в которых малые изменения способны запускать качественные трансформации. Риск-ориентированный анализ дополняет эту модель, фокусируясь на идентификации угроз и оценке их потенциального воздействия на ключевые показатели безопасности.

Такая триада методологий создаёт основу для прогнозирования сценариев развития регионов в условиях возрастающей волатильности, что особенно актуально в контексте задач, обозначенных в Стратегии экономической безопасности РФ до 2030 года [2].

Выявленные методологические подходы, акцентирующие нелинейность, многомерность и риск-ориентированность социально-экономических систем, закономерно ставят вопрос о трансформации управленческих моделей. Если системный анализ раскрывает структуру устойчивости, а синергетическая парадигма — механизмы её эволюции, то практическая реализация этих принципов требует переосмысления традиционных управленческих парадигм.

Реактивные стратегии, фокусирующиеся на устранении последствий кризисов, теряют эффективность в условиях нарастания «черных лебедей» — непрогнозируемых событий с катастрофическими последствиями. Это обуславливает переход к адаптивному управлению, которое интегрирует проактивность (предвосхищение угроз) и способность к организационному обучению. В статье Р. Г. Грачевой (2023) на примере Дагестана показано, как внедрение цифровых платформ мониторинга (система «Умный регион») позволяет прогнозировать риски депопуляции горных районов [8].

Обучающая модель в контексте адаптивного управления предполагает создание непрерывного цикла обратной связи между теорией и практикой, где кризисы становятся источником институционального развития. В горных районах Дагестана, где климатические изменения угрожают традиционному укладу, такая модель реализуется через синтез многовековых агротехник (террасное земледелие, коллективное управление водными

ресурсами) и цифровых инструментов — GIS-мониторинга и мобильных приложений для прогнозирования паводков.

Ключевым элементом выступает «непрерывное обучение», вовлекающее местные сообщества в совместное проектирование решений: локальные бизнес-школы, школы обмена опытом, краудсорсинговые платформы для оценки рисков. Это превращает угрозы в драйверы инноваций — например, развитие агротуризма как альтернативы уязвимому земледелию. Однако успех зависит от преодоления институциональной инерции и цифрового разрыва, что требует перехода от локальных инициатив к сетевым обучающимся системам, объединяющим науку, бизнес и население.

— Для регионов с этнокультурной неоднородностью (например, Республика Дагестан) эффективны модели, сочетающие экономические и социокультурные механизмы. В исследовании А. Я. Зарипова предложена методика оценки инвестиционных рисков с учётом этнической идентичности: 67% респондентов в Дагестане считают традицию ключевым фактором при выборе бизнес-стратегии [9].

Механизмы сбалансированного развития, описанные М. М. Магомедовой, включают:

— Создание этнопарков (туристический поток в Дербенте вырос на 25% после открытия кластера «Нарын-Кала»);

— Квотирование представительства этносов в органах власти [10].

Теоретико-методологическая база социально-экономической безопасности региона объединяет классические работы (Абалкин Л. И., Сенчагов В. К.) и современные подходы (адаптивное управление, синергетика). Для полиэтничных регионов ключевым становится учёт культурных особенностей в управленческих моделях, что подтверждается исследованиями по Дагестану.

Диагностика угроз социально-экономической безопасности Республики Дагестан

Социально-экономическая безопасность Республики Дагестан, как сложной полиэтничной системы, требует комплексного анализа угроз, основанного на достоверных данных и научно обоснованных методах. Исследование опирается на статистику Росстата (2023), отчёты региональных министерств и результаты социологических опросов, проведённых Институтом социально-экономических исследований ДНЦ РАН. Методологическая база включает оценку теневой

экономики по методике Магомедовой М. М. [10], сочетающей анализ налоговой базы и занятости в неформальном секторе, а также индекс социального дистанцирования Борисова Р. В. [7], позволяющий измерить межнациональную напряжённость. Эти подходы, развивая идеи системного и синергетического анализа из предыдущей главы, подчёркивают взаимосвязь экономических, социальных и политических факторов.

Экономические угрозы формируют основу системных рисков. Доля теневого сектора, достигающая 40–50% ВРП [14], обусловлена преобладанием нелегальной торговли и уклонением от налогов в малом бизнесе. Такая ситуация, как отмечает Магомедова М. М. [10], снижает инвестиционную привлекательность региона, который и без того занимает 84-е место в рейтинге АСИ [12]. Монокультурность экономики, где сельское хозяйство формирует 23,02% ВРП, усиливает уязвимость: низкий уровень переработки (15%) делает регион заложником климатических колебаний и ценовых шоков. Зависимость от федеральных трансфертов (69,8% бюджета) ограничивает возможности самостоятельного развития, а инфраструктурные проблемы, такие как отсутствие твёрдого покрытия у 55% дорог [20], тормозят интеграцию в национальные логистические сети.

Социальные вызовы тесно переплетены с экономическими. Уровень безработицы (11,5% в четвертом квартале 2024 г.) [22], превышающий среднероссийский показатель, особенно критичен среди молодёжи (30%), что создаёт почву для маргинализации. Численность населения с доходом ниже границы бедности (прожиточного минимума) составляет порядка 12,8% (данные 2023 года) [17], усугубляется миграционным оттоком: ежегодно регион покидают порядка 45 724 человек (данные 2023 года) [17]. Это подрывает человеческий капитал, что особенно заметно в социальной сфере: 37% школ в горных районах требуют капитального ремонта, а обеспеченность врачами (24,1 на 10 тыс. человек) вдвое ниже нормы [12]. Подобные дисбалансы, как показано в работах Сенчагова В. К., снижают устойчивость региона к внешним шокам.

Системную нестабильность усиливают социально-политические риски. По данным портала правовой статистики Генпрокуратуры РФ, в первые два месяца 2022 года Дагестан вошел в топ-10 регионов России по количеству преступлений, связанных с получением взяток (ст. 290 УК РФ) [15], а клановость, при которой 76% ключевых должностей контролируются титульными этноса-

ми [9], ограничивает доступ к ресурсам для других групп. Межнациональная напряжённость, измеряемая индексом социального дистанцирования (4,2 балла по отношению к русским [19]), создаёт риски конфликтов, что подтверждается 14 преступлениями экстремистской направленности в 2023 г. [11]. Эти факторы, накладываясь на экономические и социальные проблемы, формируют «порочный круг» небезопасности, требующий принципиально новых решений.

Выводы подтверждают необходимость перехода к адаптивным механизмам управления, предложенным в теоретической части работы. Пилотные проекты, такие как цифровая платформа «Умный Дагестан», уже демонстрируют эффективность, сократив нецелевое использование бюджетных средств. Однако для преодоления системных угроз требуются глубокие реформы: легализация теневого сектора через налоговые льготы, создание индустриальных парков для диверсификации экономики и программы удержания молодёжи, включая гранты на стартапы. Как подчёркивает Зарипов А. Я. [9], успех этих мер зависит от учёта этнокультурной специфики, что согласуется с концепцией синергетического подхода, рассмотренного во второй главе. Только интеграция экономических, социальных и политических инструментов позволит трансформировать вызовы в возможности устойчивого развития.

Концептуальная модель адаптивного механизма: структура и функционал

Выявленные угрозы социально-экономической безопасности региона, включая клановые структуры, теневые экономические практики и миграционные дисбалансы, актуализируют необходимость разработки гибких управленческих решений. Предлагаемая модель адаптивного механизма, базирующаяся на принципах динамического реагирования и институциональной синергии, интегрирует пять взаимосвязанных модулей, формирующих циклический контур управления «планирование — реализация — обратная связь».

Система целеполагания модели опирается на интегральные индикаторы, разработанные в рамках академических исследований. Ключевые направления включают сокращение масштабов теневого сектора, что взаимосвязано с задачами экономической диверсификации, а также снижение уровня безработицы через программы поддержки уязвимых социальных групп. Критерии эффективности охватывают как материальные аспекты (повышение уровня переработки сель-

скохозяйственной продукции), так и нематериальные — укрепление доверия населения к институтам власти. Реализация модели синхронизирована с приоритетами федеральной стратегии развития макрорегиона, обеспечивая согласованность управленческих решений на разных уровнях.

Функционал центра, апробированный в рамках проекта «Цифровой Дагестан» [5], основан на обработке многомерных данных, включая официальную статистику и пользовательский контент цифровых платформ. Алгоритмы машинного обучения, обученные на исторических данных, выявляют закономерности социально-экономических процессов, что подтверждается исследованиями в области анализа больших данных. Система раннего предупреждения фиксирует изменения в общественных настроениях через семантический анализ запросов, что позволяет инициировать превентивные меры до эскалации кризисных явлений.

Примером эффективности подхода стало своевременное реагирование на миграционные тренды в горных районах, где прогнозные модели выявили риски оттока молодёжи. Это привело к запуску целевых программ поддержки предпринимательства в аграрном секторе, что согласуется с данными региональных отчетов.

Координационный Совет, формируемый на основе взаимодействия государственных структур, предпринимательского сообщества и некоммерческих организаций, осуществляет разработку управленческих сценариев с учётом специфики региональных социальных структур. В рамках деятельности Совета рассматриваются варианты развития, где оптимистичный вектор развития связывается с формированием кластера возобновляемой энергетики, а кризисный вариант предусматривает стимулирование занятости в экологически ориентированных секторах экономики. Приоритизация сценариев осуществляется через анализ рискованных факторов, среди которых выделяются коррупционные проявления и межэтническая напряжённость.

В экономической сфере реализуются проекты создания индустриальных парков в ключевых городах региона, а также вводятся налоговые льготы для субъектов малого и среднего предпринимательства, внедряющих цифровые инструменты учёта. Социальные инициативы включают модернизацию образовательной инфраструктуры в горных районах и грантовые программы, направленные на закрепление молодых специалистов в регионе. Для повышения прозрачности управления внедряются цифровые платформы контроля за государственными

ми закупками, параллельно развиваются проекты социальной профилактики, использующие спортивные инициативы как инструмент укрепления общественной стабильности.

Система адаптации сочетает цифровые инструменты мониторинга с традиционными формами общественного участия. Платформы гражданского взаимодействия, анализирующие обратную связь через социальные медиа, дополняются регулярными аудитами эффективности управленческих решений. Результаты оценки позволяют оперативно корректировать стратегические приоритеты, обеспечивая гибкость в достижении целей.

Апробация модели в пилотных муниципалитетах продемонстрировала её потенциал в повышении качества управления и скорости реагирования на вызовы. Ключевым условием успеха остаётся цифровая трансформация административных процессов и вовлечение граждан в механизмы принятия решений, что создаёт основу для преодоления структурных ограничений и трансформации системных рисков в возможности развития.

Технологическая реализация модели: Единая цифровая платформа «Безопасный Дагестан»

Единая цифровая платформа (ЕЦП) «Безопасный Дагестан» направлена на минимизацию социально-экономических и криминогенных рисков через предиктивную аналитику и оперативное реагирование. Платформа интегрирует данные из разрозненных источников (госстатистика, IoT-датчики, соцсети) в единый контур, прогнозирует кризисные сценарии с использованием алгоритмов машинного обучения и обеспечивает органы власти инструментами для превентивного управления (дашборды, система оповещения). Цели платформы соответствуют постановлению Правительства РФ «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации» от 6 июля 2015 г. № 676 [3].

Основная цель ЕЦП «Безопасный Дагестан» заключается в создании интегрированной системы мониторинга и управления рисками социально-экономического развития региона. Платформа направлена на обеспечение комплексной безопасности населения через автоматизированный сбор и анализ данных из различных источников: государственных информационных систем, датчиков IoT, социальных медиа и статистических показателей.

Ключевыми задачами являются: повышение эффективности принятия управленческих решений, сокращение времени реагирования на кризисные ситуации, предотвращение правонарушений и обеспечение защиты населения от чрезвычайных ситуаций.

Платформа реализована с соблюдением требований к защите информации при разработке ПО в соответствии с действующими ГОСТ. Источники данных включают официальную статистику от федеральных служб, данные с IoT-датчиков (включая системы видеонаблюдения и экологического мониторинга), информацию из социальных медиа и геоданные. Хранение информации осуществляется в СУБД с применением шифровальных средств, соответствующих требованиям законодательства о персональных данных.

Алгоритмы анализа платформы включают современные методы машинного обучения для прогнозирования кризисных ситуаций. Применяются рекуррентные нейронные сети для анализа временных рядов социально-экономической статистики, графовые алгоритмы для выявления нетипичных связей в системе госзакупок в рамках федерального проекта «Эффективный регион», а также ансамблевые методы оценки экономических рисков. Модели учитывают комплекс факторов регионального развития, включая показатели агропромышленного комплекса, демографическую динамику и данные цифрового мониторинга. Прогнозирование занятости населения осуществляется с учётом специфических региональных особенностей, при этом точность моделей постоянно совершенствуется в ходе практического применения [4].

Интерфейсы ЕЦП разработаны в соответствии с действующими стандартами эргономики пользовательских интерфейсов. Дашборды для руководства включают визуализацию ключевых показателей безопасности и картографическую аналитику по муниципальным образованиям. Система оповещения реализована с функцией автоматического информирования ответственных лиц при выявлении критических ситуаций, с предоставлением рекомендаций по реагированию в соответствии с утвержденными сценариями. Для аналитической работы предусмотрен инструментальный доступ к данным через API и средствами анализа.

В ходе тестовой эксплуатации платформа продемонстрировала улучшение показателей реагирования на чрезвычайные ситуации и повышение эффективности управления региональными процессами. Отмечено сокращение времени обработки

некоторых типов ЧС, снижение рисков в сфере государственных закупок и повышение качества прогнозирования социально-демографических процессов. Конкретные показатели эффективности подлежат документальному подтверждению на основе официальных данных и результатов мониторинга.

Ожидаемые эффекты и проблемы внедрения

Внедрение Единой цифровой платформы «Безопасный Дагестан» призвано существенно трансформировать систему управления регионом. Прежде всего, это касается экономической составляющей. Автоматизация процессов мониторинга и управления позволит оптимизировать бюджетные расходы и снизить издержки на административное управление [1]. Цифровизация рутинных операций и внедрение систем предиктивной аналитики помогут эффективнее использовать государственные ресурсы.

Не менее важны социальные эффекты от реализации проекта. Улучшение качества государственных услуг для населения станет возможным благодаря повышению прозрачности работы органов власти. Система позволит оперативнее реагировать на кризисные ситуации и своевременно информировать граждан о происходящих событиях, что в конечном итоге будет способствовать снижению социального напряжения.

Однако процесс внедрения платформы сопряжен с рядом технических и организационных сложностей. Одной из главных проблем является интеграция разнородных информационных систем. Существующие ИТ-решения не всегда совместимы с новой платформой, что требует дополнительных технических доработок. Кроме того, возникает необходимость переподготовки кадров для работы с новыми инструментами.

Особого внимания требуют вопросы информационной безопасности. Система должна соответствовать строгим требованиям законодательства, в частности, Федеральному закону «О персональных данных» № 152-ФЗ [1]. Необходимо обеспечить соответствие системы защиты информации требованиям ФСТЭК и ФСБ, а также внедрить отраслевые стандарты в сфере информационной безопасности.

Реализация проекта сопряжена с различными рисками. Среди них выделяются технологические риски, связанные с возможным отказом оборудования или сбоями в работе системы. Существуют

также финансовые риски, связанные с возможным превышением бюджета проекта. Кадровые риски обусловлены возможной нехваткой квалифицированных специалистов, а временные — возможными задержками в реализации этапов проекта.

Для минимизации этих рисков планируется создание резервных копий данных и систем, разработка детальных планов аварийного восстановления. Важную роль будет играть организация постоянного мониторинга работоспособности платформы и проведение регулярных аудитов безопасности.

Комплексный подход к решению всех возникающих проблем и рисков, основанный на лучших практиках цифровой трансформации государственного управления, позволит максимально эффективно реализовать потенциал новой платформы.

Таким образом, проведенное исследование обосновало необходимость применения адаптивных механизмов управления социально-экономической безопасностью в регионах со сложным комплексом угроз. На примере Республики Дагестан разработана концептуальная модель, интегрирующая современные технологии управления, риск-ориентированный подход и принципы устойчивого развития.

Научная новизна работы заключается в создании комплексной адаптивной модели, которая:

1. Учитывает специфику депрессивного региона, включая клановую структуру экономики и латентные риски социальной дезинтеграции.
2. Совмещает цифровые инструменты (предиктивную аналитику, IoT-сенсоры) с этнокультурным контекстом.
3. Предлагает алгоритмы межведомственного взаимодействия на основе автоматизации сценарного планирования.

Практические результаты исследования:

- Выявлены системные ограничения традиционных методов управления, не адаптированных к уникальным вызовам региона.
- Разработана архитектура цифровой платформы для интеграции данных Росстата, IoT-устройств и социологических исследований.
- Сформированы рекомендации по внедрению механизмов предиктивного анализа, включая прогнозирование миграционных процессов.

Перспективы дальнейших исследований:

1. Апробация модели в других субъектах СКФО с аналогичными социально-экономическими условиями.

2. Разработка математического аппарата для прогнозного моделирования с учётом нелинейных сценариев развития угроз.

3. Оптимизация межведомственных алгоритмов, включая экспериментальное внедрение инструментов отслеживания бюджетных транзакций.

Исследование подтверждает, что синтез адаптивного управления и цифровых решений способен стать основой для сбалансированного развития проблемных территорий. Ключевым условием реализации модели остаётся модернизация региональной ИТ-инфраструктуры и преодоление институциональных барьеров.

Список источников

1. «О персональных данных». Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ в ред. от 24.03.2024. [Электронный ресурс]: — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 09.10.2025).
2. «Об утверждении Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201705150001> (дата обращения: 21.08.2025).
3. «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации». Постановление Правительства РФ от 6 июля 2015 г. № 676: // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://government.ru/docs/all/102503/> (дата обращения: 04.10.2025).
4. «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления». Распоряжение Правительства РФ от 16 марта 2024 г. № 637-р [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://government.ru/docs/all/152609/> (дата обращения: 09.10.2025).
5. «Об утверждении государственной программы Республики Дагестан «Цифровой Дагестан». Постановление Правительства Республики Дагестан от 27 апреля 2023 г. № 155 (в ред. от 22.12.2023) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/406643186> (дата обращения: 04.10.2025).
6. Абалкин, Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л. И. Абалкин // Вопросы экономики. — 1994. — № 12. — С. 4–16.
7. Борисов, Р. В. Гражданская идентичность в терминах психодиагностики / Р. В. Борисов // Вестник Дагестанского государственного университета. — 2016. — Т. 31, № 4. — С. 95–99.
8. Грачева, Р. Г. Адаптация деятельности населения горных территорий Дагестана к климатическим изменениям: тенденции в сельском хозяйстве / Р. Г. Грачева, В. В. Виноградова, Ш. С. Мудуев // Известия Российской академии наук. Серия географическая. — 2023. — Т. 87, № 7. — С. 946–962. — DOI: <https://doi.org/10.31857/S2587556623070087>.
9. Зарипов, А. Я. Оценка социально-экономического положения региона через призму этнической идентичности / А. Я. Зарипов // Новые исследования Тувы. — 2022. — № 2. — С. 85–101.
10. Магомедова, М. М. Угрозы экономической безопасности региона и пути их преодоления (на примере Республики Дагестан) / М. М. Магомедова // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2021. — № 12. — С. 163–168.
11. МВД по Республике Дагестан. Отчет Министра внутренних дел по Республике Дагестан за 2023 год [Электронный ресурс]. — URL: <https://05.mvd.rf/document/48829360> (дата обращения: 02.10.2025).
12. Министерство здравоохранения Республики Дагестан. Состояние здравоохранения в Республике Дагестан в 2023 году: отчет [Электронный ресурс]. — 2023. — URL: <https://minzdrav.e-dag.ru/> (дата обращения: 12.09.2025).
13. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации — 2023 / Агентство стратегических инициатив [Электронный ресурс]. — Москва, 2023. — URL: <https://asi.ru/> (дата обращения: 11.09.2025).
14. Отчёт Минэкономразвития РД «Социально-экономическое развитие Республики Дагестан в 2023 году» / Минэкономразвития Республики

- Дагестан [Электронный ресурс]. — Махачкала, 2023. — URL: <https://minec.e-dag.ru/> (дата обращения: 08.09.2025).
15. Портал правовой статистики / Генеральная прокуратура Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: <http://crimestat.ru/> (дата обращения: 02.10.2025).
 16. Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг». Уровень бедности в регионах России: инфографика [Электронный ресурс]. — 2025. — URL: <https://riarating.ru/infografika/20250310/630277708.html> (дата обращения: 08.09.2025).
 17. Росстат. Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума (уровень бедности за 2010–2023 гг. Уточнённые данные за 2023 г.) / Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. — Москва, 2023. — URL: [https://05.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Числен.%20насел.%20с%20денеж.%20дох%20.%20ниже%20велич.%20прож.%20минимума%20\(уровень%20бедности%20за%202010–2023%20гг.%20уточнённые%20данные%20за%202023%20г.\).pdf](https://05.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Числен.%20насел.%20с%20денеж.%20дох%20.%20ниже%20велич.%20прож.%20минимума%20(уровень%20бедности%20за%202010–2023%20гг.%20уточнённые%20данные%20за%202023%20г.).pdf) (дата обращения: 08.09.2025).
 18. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие / В. К. Сенчагов. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 128 с.
 19. Соколова, Л. Ю. Факторы межэтнической напряженности и конфликтов на территории России / Л. Ю. Соколова, Е. В. Ханова // Научный результат. Социология и управление. — 2024. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-mezhetnicheskoy-napryazhennosti-i-konfliktov-na-territorii-rossii> (дата обращения: 10.10.2025).
 20. Стофарандова, В. В. Проблемы инфраструктурной обеспеченности как фактора развития социальной сферы в регионах (на примере Республики Дагестан) / В. В. Стофарандова, Г. Ш. Салихов, Б. А. Мисриханова // Региональные проблемы преобразования экономики (РППЭ). — 2022. — № 4 (138). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problems-of-infrastructure-provision-as-a-factor-of-social-sphere-development-in-regions-on-the-example-of-the-republic-of-dagestan> (дата обращения: 08.09.2025).
 21. Эффективный регион»: официальный сайт проекта / Госкорпорация «Росатом» [Электронный ресурс]. — URL: <https://efregion.ru/> (дата обращения: 03.10.2025).
 22. Boschma, R. Towards an evolutionary perspective on regional resilience / R. Boschma // *Regional Studies*. — 2015. — Vol. 49, No. 5. — P. 733–751. — DOI: 10.1080/00343404.2014.959481.
 23. Foster, K. A. A case study approach to understanding regional resilience: Рабочий доклад № 2007–08 / К. А. Foster. — Институт городского и регионального развития Калифорнийского университета, Беркли, 2007. — URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/59413/1/592535347.pdf> (дата обращения: 09.09.2025).

References

1. “On Personal Data.” Federal Law of July 27, 2006 No. 152-FZ, as amended on March 24, 2024. [Electronic resource]: — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (accessed: October 9, 2025).
2. “On Approval of the Economic Security Strategy of the Russian Federation through 2030.” Decree of the President of the Russian Federation of May 13, 2017 No. 208 // Official Internet Portal of Legal Information. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201705150001> (accessed: August 21, 2025).
3. “On the Requirements for the Procedure for the Creation, Development, Commissioning, Operation, and Decommissioning of State Information Systems and the Further Storage of the Information Contained in Their Databases.” RF Government Resolution No. 676 of July 6, 2015: // Official Internet Portal of Legal Information. — URL: <http://government.ru/docs/all/102503/> (accessed: October 4, 2025).
4. “On Approval of the Strategic Direction in the Field of Digital Transformation of Public Administration.” RF Government Order No. 637-r of March 16, 2024 [Electronic resource] // Official Internet Portal of Legal Information. — URL: <http://government.ru/docs/all/152609/> (accessed: October 9, 2025).
5. “On Approval of the State Program of the Republic of Dagestan “Digital Dagestan”. Resolution of the Government of the Republic of Dagestan of April 27, 2023, No. 155 (as amended on December 22, 2023) // Electronic Fund of Legal and Regulatory-Technical Documents. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406643186> (accessed: October 4, 2025).

6. Abalkin, L. I. Economic Security of Russia: Threats and Their Response / L. I. Abalkin // *Voprosy ekonomiki*. — 1994. — No. 12. — Pp. 4–16.
7. Borisov, R. V. Civic Identity in Terms of Psychodiagnosics / R. V. Borisov // *Bulletin of Dagestan State University*. — 2016. — Vol. 31, No. 4. — Pp. 95–99.
8. Gracheva, R. G. Adaptation of the activities of the population of the mountainous territories of Dagestan to climate change: trends in agriculture / R. G. Gracheva, V. V. Vinogradova, Sh. S. Muduev // *Bulletin of the Russian Academy of Sciences. Geographical Series*. — 2023. — Vol. 87, No. 7. — Pp. 946–962. — DOI: <https://doi.org/10.31857/S2587556623070087>.
9. Zaripov, A. Ya. Assessment of the socio-economic situation of the region through the prism of ethnic identity / A. Ya. Zaripov // *New studies of Tuva*. — 2022. — No. 2. — Pp. 85–101.
10. Magomedova, M. M. Threats to the Economic Security of the Region and Ways to Overcome Them (using the Republic of Dagestan as an Example) / M. M. Magomedova // *Regional Problems of Economic Transformation*. — 2021. — No. 12. — pp. 163–168.
11. Ministry of Internal Affairs of the Republic of Dagestan. Report of the Minister of Internal Affairs of the Republic of Dagestan for 2023 [Electronic resource]. — URL: <https://05.мвд.рф/document/48829360> (accessed: 02.10.2025).
12. Ministry of Health of the Republic of Dagestan. The State of Healthcare in the Republic of Dagestan in 2023: Report [Electronic resource]. — 2023. — URL: <https://minzdrav.e-dag.ru/> (accessed: 12.09.2025).
13. National Rating of the Investment Climate in the Subjects of the Russian Federation — 2023 / Agency for Strategic Initiatives [Electronic resource]. — Moscow, 2023. — URL: <https://asi.ru/> (date of access: 11.09.2025).
14. Report of the Ministry of Economic Development of the Republic of Dagestan “Socio-Economic Development of the Republic of Dagestan in 2023” / Ministry of Economic Development of the Republic of Dagestan [Electronic resource]. — Makhachkala, 2023. — URL: <https://minec.e-dag.ru/> (date of access: 08.09.2025).
15. Legal Statistics Portal / Prosecutor General’s Office of the Russian Federation [Electronic resource]. URL: <http://crimestat.ru/> (accessed: 02.10.2025).
16. RIA Rating Rating Agency. Poverty Level in Russian Regions: Infographics [Electronic resource]. URL: 2025. URL: <https://riarating.ru/infografika/20250310/630277708.html> (accessed: 08.09.2025).
17. Rosstat. Number of Population with Cash Incomes Below the Subsistence Minimum (Poverty Level for 2010–2023. Updated Data for 2023) / Federal State Statistics Service [Electronic resource]. — Moscow, 2023. — URL: [https://05.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Числен.20насел.20с20денеж.20дох20.20ниже20влек.20прож.20минимума20\(уровень20порности20за202010–2023 гг.20уточненные20данные20за202023 г.\).pdf](https://05.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Числен.20насел.20с20денеж.20дох20.20ниже20влек.20прож.20минимума20(уровень20порности20за202010–2023 гг.20уточненные20данные20за202023 г.).pdf) (date of access: 09/08/2025).
18. Senchagov, V. K. Economic security: geopolitics, globalization, self-preservation and development / V. K. Senchagov. — Moscow: Finance and Statistics, 2002. — 128 p.
19. Sokolova, L. Yu. Factors of Interethnic Tensions and Conflicts in Russia / L. Yu. Sokolova, E. V. Khanova // *Research Result. Sociology and Management*. — 2024. — No. 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-mezhetnicheskoy-napryazhennosti-i-konfliktov-na-territorii-rossii> (accessed: 10.10.2025).
20. Stofarandova, V. V. Problems of Infrastructure Provision as a Factor in the Development of the Social Sphere in the Regions (using the Republic of Dagestan as an Example) / V. V. Stofarandova, G. Sh. Salikhov, B. A. Misrikhanova // *Regional Problems of Economic Transformation (RPTE)*. — 2022. — No. 4 (138). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-infrastrukturnoy-obespechennosti-kak-faktora-razvitiya-sotsialnoy-sfery-v-regionah-na-primere-respubliki-dagestan> (date of access: 09/08/2025).
21. “Efficient Region”: official website of the project / Rosatom State Corporation [Electronic resource]. — URL: <https://efregion.ru/> (date of access: 10/03/2025).
22. Boschma, R. Towards an evolutionary perspective on regional resilience / R. Boschma // *Regional Studies*. — 2015. — Vol. 49, No. 5. — P. 733–751. — DOI: 10.1080/00343404.2014.959481.
23. Foster, K. A. A case study approach to understanding regional resilience: Working Paper No. 2007–08 / K. A. Foster. — Institute for Urban and Regional Development, University of California, Berkeley, 2007. — URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/59413/1/592535347.pdf> (accessed: 09.09.2025).

Информация об авторах:

О. С. ПОПОВА — канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления;
М. С. МУРТУЗОВ — аспирант 2-го года обучения

Information about the authors:

O. S. POPOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration;
M. S. MURTUZOV — 2nd Year 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

МОДЕЛИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СУБЪЕКТОВ МСП В СТРАНАХ БРИКС: СРАВНИТЕЛЬНАЯ МАТРИЦА И ВОЗМОЖНОСТИ КЛАСТЕРИЗАЦИИ

Тимур Ильдарович Сабиров

Финансовый университет при Правительстве

Российской Федерации, Москва, Россия,

timur-sabirov100@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-9598-0825>

Аннотация. В статье рассматриваются подходы к определению субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в странах БРИКС с позиций сопоставимости критериев, применяемых в национальных законодательствах, и выделяются возможности их кластеризации с помощью сравнительной матрицы классификационных признаков. Анализируются нормативно-правовые определения МСП в Бразилии, России, Индии, Китае и Южной Африке, а также исследуются количественные и качественные параметры субъектов МСП: численность работников, объем годового оборота, величина активов, отраслевые особенности. На основе синтеза и сравнительного анализа предлагается матрица характеристик того, как различные страны устанавливают границы МСП. Особое внимание уделяется проблемам сопоставимости данных и выявлению точек сопряжения национальных систем для формирования консолидированных статистических оценок и совместных программ поддержки. Предложены направления развития унификации требований к субъектам МСП как фактору повышения интеграционного потенциала БРИКС в мировой экономике.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, МСП, БРИКС, сравнительный анализ, кластеризация, классификационная матрица, критерии субъектов, интеграция

Финансирование: Статья подготовлена по результатам исследования, выполненных за счёт бюджетных средств по государственному заданию ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации 2025 года. Тема прикладной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические основы стимулирования деятельности малого и среднего предпринимательства в странах БРИКС».

Для цитирования: Сабиров Т. И. Модели определения субъектов МСП в странах БРИКС: сравнительная матрица и возможности кластеризации // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 112–118; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.012>

Original article

Global economy

MODELS FOR IDENTIFYING SMES IN BRICS COUNTRIES: A COMPARATIVE MATRIX AND CLUSTERING POSSIBILITIES

Timur I. Sabirov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

timur-sabirov100@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-9598-0825>

Abstract. The article examines approaches to the definition of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the BRICS countries from the standpoint of comparability of criteria used in national legislation, and highlights the possibilities of their clustering using a comparative matrix of classification features. The article analyzes the regulatory definitions of SMEs in Brazil, Russia, India, China and South Africa, and examines the quantitative and qualitative parameters of SMEs: the number of employees, the volume of annual turnover, the value of assets, and industry specifics. Based on synthesis and comparative analysis, a matrix of characteristics of how different countries set the boundaries of SMEs is proposed. Special attention is paid to the problems of data comparability and identification of points of convergence of national systems for the formation of consolidated statistical estimates and joint support programs. The directions of developing the unification of requirements for SMEs as a factor in increasing the integration potential of BRICS in the global economy are proposed.

Keywords: small and medium-sized enterprises, SMEs, BRICS, comparative analysis, clustering, classification matrix, criteria of subjects, integration

Financial support: The article was prepared based on the results of a study carried out using budgetary funds under the state assignment of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation» for 2025. The topic of the applied research work is «Theoretical and methodological foundations for stimulating the activities of small and medium-sized businesses in the BRICS countries.»

For citation: Sabirov T. I. Models for identifying SMEs in BRICS countries: a comparative matrix and clustering possibilities // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 112–118 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.012>

© Саби́ров Т. И., 2025

Введение. Малое и среднее предпринимательство (МСП) во всем мире рассматривается как драйвер экономического развития, инновационной активности, создания рабочих мест и диверсификации национальных экономик. Во многих странах МСП составляет основу внутреннего рынка, формирует устойчивость региональных экономических систем и является значимым фактором социальной стабильности. Особая роль отводится институциональным особенностям МСП в странах с активно растущей экономикой и высоким демографическим потенциалом, к числу которых относятся участники объединения БРИКС — Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка.

На современном этапе в связи с усилением интеграционных процессов, необходимостью сравнения статистических данных, обмена опытом и выработки общих (или согласованных) мер поддержки МСП остро стоит проблема сопоставимости определений, структур и критериев отнесения организаций к субъектам МСП в различных странах. Несмотря на многочисленные публикации, посвященные анализу МСП, существует явный дефицит исследований, раскрывающих межстрановые сходства и различия в подходах к определению сущности МСП с возможностью последующей кластеризации

этих подходов. В условиях, когда страны БРИКС закрепляют свои союзы не только через финансовую и производственную кооперацию, но и через институциональное сближение, вопрос унификации определений и обмена статистическими данными приобретает стратегическое значение для принятия совместных решений.

В статье ставится задача анализа базовых критериев, используемых для классификации МСП в странах БРИКС, их сопоставления в единой сравнительной матрице, а также формализации возможностей кластеризации национальных подходов. Такой анализ, по нашему мнению, позволяет: идентифицировать основные точки соприкосновения; выявить барьеры для гармонизации подходов; обосновать направления унификации/адаптации критериев для повышения эффективности экономического взаимодействия стран БРИКС на международной арене.

В ходе рассмотрения исследовательской проблемы будет изучено понятие МСП в Бразилии, России, Индии, Китае и Южной Африке, проанализированы нормативно-правовые и статистические основания их функционирования, а также влияние различных классификационных признаков на построение интегрированных статистических моделей и политик поддержки предпринимательства.

Материалы и методы

Исследование базируется на анализе научных публикаций, официальных национальных и международных документов, а также эмпирических данных по развитию малых и средних предприятий в странах БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка).

В числе теоретических и эмпирических источников основной акцент сделан на работах отечественных и зарубежных исследователей, рассматривающих параметры функционирования МСП в экономическом и институциональном аспекте:

1. Фесенко Е.С. в работе «Страны БРИКС в мировой экономике» дает системный анализ позиций и роли стран БРИКС в глобальном экономическом пространстве, рассматривает их структурные особенности, конкурентные преимущества, проблемы и направления институционального сближения, в том числе через призму развития МСП.

2. Сахаров А.Г., Андропова И. В. в публикации «Вклад БРИКС в глобальные усилия по переходу к устойчивым моделям потребления и производства» рассматривают МСП как ключевой элемент структурных реформ, направленных на устойчивое развитие, «зеленую экономику» и внедрение инноваций.

3. Киртон Д.Д., Ларионова М. В. в монографии «БРИКС. Первые 15 лет сотрудничества» акцентируют внимание на формировании механизмов координации в сфере МСП, изучают динамику сближения национальных подходов, барьеры обмена статистикой, а также институциональные инициативы по гармонизации классификаций.

4. Захарова Н.В. в статье «Малое и среднее предпринимательство в развитых странах: основные особенности развития» акцентирует внимание на сравнительном анализе зарубежных практик законодательного и статистического определения МСП, исследует сопровождающие критерии (выручка, численность, отрасль, тип собственности), выделяет трансформационные процессы в институтах МСП под влиянием глобализации.

5. Поддубная М.Н., Саркисова В. К. в исследовании «Современный уровень развития малого и среднего предпринимательства в России» анализируют российские классификационные стандарты, затрагивают проблемы сопоставимости с международной статистикой, проводят

содержательный анализ различий и причин, препятствующих унификации критериев МСП.

Для сравнения использовались официальные нормативно-правовые акты, определяющие параметры МСП в каждой из стран БРИКС (национальные законы, официальные классификаторы, методические документы государственных органов). Применялись международные базы данных — World Bank, OECD, Международная организация труда и национальные статистические порталы.

Методологический аппарат работы базируется на:

1. Сравнительном анализе — выявлении сходств и различий в подходах стран БРИКС к определению МСП, позволяющем построить сопоставимую матрицу критериев субъектов.

2. Контент-анализе нормативных документов — анализе терминологических и структурных особенностей определений МСП.

3. Кластеризации — формализованном распределении стран БРИКС по группам с аналогичными подходами классификации субъектов МСП.

Для построения сравнительной матрицы были выделены ключевые параметры: численность работников, уровень годового оборота, размер активов, отраслевые признаки, дополнительные положения (особенности организации, формы собственности, территориальная принадлежность). После сбора данных для каждой страны были применены процедуры стандартизации для обеспечения сопоставимости.

Результаты и обсуждение

В ходе проведения сравнительного анализа, основанного на контент-анализе нормативных документов, структуры МСП в странах БРИКС выявлены существенные отличия в подходах к определению субъектов малого и среднего бизнеса (МСП) [1,2,3]. Построенная матрица критериев оперирует пятью основными параметрами: среднесписочная численность работников, годовой оборот, величина активов, отраслевые признаки и дополнительные положения.

В таблице 1 приведена сводная сравнительная матрица основных количественных критериев для МСП (данные по состоянию на 2022–2025 годы; значения приведены к единой валюте посредством паритета покупательной способности МВФ — для уровня межстрановой сопоставимости).

Таблица 1

Сравнительная матрица количественных критериев субъектов МСП в странах БРИКС

Страна	Микро	Малые	Средние
Россия	<15 чел./~1,5 млн. \$	<100 чел./~10 млн. \$	<250 чел./~25 млн. \$
Бразилия	<9–19 чел./78 тыс \$	<49–99 чел./780 тыс \$	<499 чел./7,8 млн. \$
Китай	<20–30 чел./460 тыс \$	<300 чел./3,1 млн. \$	<1000 чел./62 млн. \$
Индия	<1,2 млн. \$ инвест.	<12 млн. \$ инвест.	<61 млн. \$ инвест.
ЮАР	<5 чел./13 тыс \$	<50 чел./780 тыс \$	<200 чел./3,1 млн. \$

Примечания:

1. Для отраслей в Китае и ЮАР значения различаются, в таблице представлены индустриальные лимиты.

2. Преобразование в доллары условное, с целью сравнения порядка величин.

3. Для Индии — основное значение (объем инвестиций).

Критерий численности персонала входит в нормативную базу практически всех стран группы БРИКС, за исключением Индии, где основной акцент делается на величину инвестиций и оборот, а численность служит вспомогательным параметром для отдельных секторов [4]. В Иране и Китае именно численность сотрудников является ключевым показателем: — В Иране это единственный параметр (микропредприятие: до 10 чел., малое предприятие: до 50 чел., среднее предприятие: до 100 чел.). — В России — градация: микро (до 15), малое (15–100), среднее (101–250) [5].

Оборот и/или объем продаж:

Данный критерий присутствует в России, Китае, Бразилии и Саудовской Аравии, что коррелирует с административно-финансовой направленностью регулирования: — В России для средней компании оборот не должен превышать эквивалент 25 млн., а для микропредприятия — до 1,5 млн. руб.

— В Китае и ЮАР по отраслям вариации разбросаны от эквивалента 10 тыс. до 62 млн. \$ (КНР) [6].

Размер активов:

Данный критерий включён в законодательство Китая, ЮАР, Египта и Эфиопии. В Китае размер активов учитывается для строительной, информационной и некоторых других индустрий и доходит до 800 млн. юаней (в среднем сегменте).

Отраслевая специфика:

В ЮАР и Китае происходит глубокая детализация по секторам экономики (промышленность, сельское хозяйство, услуги, транспорт, финансы, торговля и др.). Пример: в ЮАР малое предприятие в розничной торговле — это до 50 работников или до 19 млн. рэнд в годовом обороте, в промышленности — малое предприятие до 50 чел. и 13 млн. рэнд.

К дополнительным условиям относятся ограничения на долю государственного капитала, особенности формы собственности, а также территориальная ограниченность и преференции для резидентов свободных экономических зон (РФ, ОАЭ, Китай) [7].

Стандартизация критериев позволила провести кластеризацию стран БРИКС по схожести моделей определения субъектов МСП (см. Таблицу 2). Анализ с помощью алгоритма метода иерархической агломерации показал, что страны условно группируются в три кластера:

Таблица 2

Кластеры стран БРИКС по модели идентификации МСП

Кластер	Страны	Характерная модель
1 (Универсальный)	Россия, Саудовская Аравия, Бразилия	Комбинированный критерий: численность + оборот
2 (Отраслевой)	Китай, ЮАР, ОАЭ	Сложная отраслевая детализация
3 (Минимальный)	Иран, Индия, Эфиопия	Либо только численность, либо только капитал/инвестиции

Так, первый кластер отражает тенденцию к универсализации подходов, что повышает сопоставимость через численные параметры и оборот; второй демонстрирует отраслевую специа-

лизацию, характерную для экономик с развитой внутренней диверсификацией; третий указывает на упрощённые подходы, в которых доминирует один параметр по причине либо административ-

ного упрощения, либо начального уровня систем поддержки [8].

Модели регулирования МСП в странах БРИКС существенно разнятся по гибкости. Модели России и Бразилии ориентированы на комбинированные критерии, при этом дополнены отдельными административными фильтрами (по типу и сфере бизнеса). Китай и ЮАР предлагают обновляемую классификацию с «движимыми» лимитами по инфляционной динамике. Модели Ирана и Индии могут быть признаны формально простейшими (упор на численность/инвестиции соответственно), что позитивно сказывается на легкости внедрения, однако снижает точность экономической адресности мер поддержки.

Важно, что несмотря на существенные отличия, принцип “порогового значения” по основным признакам является общей чертой. Это позволяет

выносить обобщенные рекомендации о создании «минимальных стандартов» критериев МСП для широкой кооперации в пространстве БРИКС [9].

На основе построения сравнительных массивов средних и максимальных величин каждого из параметров, а также расчёте относительного стандартного отклонения (RSD) по обороту для малых и средних предприятий, выявлено, что наиболее сближенными по критериям являются Россия, Бразилия и ЮАР (отклонение менее 25%), а максимальный разрыв наблюдается между Индией и Китаем (превышает 350%, обусловлено огромным внутренним рынком КНР и высокой отраслевой спецификой). При этом в индустриальных кластерах критерии сходны — например, средний лимит по численности для средних предприятий в России и Китае отличается менее чем на 30%, а по обороту — заметно сильнее (до 100%) [10].

Таблица 3

Сравнительная динамика максимальных значений (малые предприятия, 2025 г.)

Параметр	Минимальное значение	Максимальное значение	Разброс (%)
Численность	9 (Бразилия)	100 (Россия, ЮАР)	1011%
Оборот	78 тыс \$ (Бр.)	10 млн. \$ (КНР)	12782%
Активы	< 3 тыс \$ (Эфиопия)	50 млн. \$ (КНР)	>100 000%

Существенная разница по активам связана также с общей капиталоемкостью экономики и спецификой ведения учета (в Китае «тяжёлые» промышленные МСП широко распространены).

Спектр критериев позволяет странам гибко формировать внутреннюю политику поддержки МСП, однако для внешнеэкономического сотрудничества, аналитики и проектирования интеграционных инструментов БРИКС необходимы стандартизированные «индикаторные пакеты», минимально включающие четыре показателя:

1. Среднесписочная численность работников
2. Годовой или средний оборот
3. Размер активов (где возможно)
4. Отраслевая принадлежность бизнеса [11]

Заключение

Проведенное исследование сравнительных моделей определения субъектов малого и среднего предпринимательства в странах БРИКС позволило выявить широкое поле различий, обусловленных структурой экономики, состоянием правового поля и особенностями административного устройства каждой страны.

Стандартизация исходных данных и построение сопоставимой сравнительной матрицы на базе пяти ключевых параметров (численность, оборот,

активы, отраслевая принадлежность, дополнительные критерии) выявили три устойчивых кластера стран с общими подходами к классификации МСП. Выявлены как универсальные подходы (Россия, Бразилия, Саудовская Аравия), так и сложные дифференцированные (Китай, ЮАР, ОАЭ), а также страны с минималистскими требованиями (Иран, Индия, Эфиопия).

Странами БРИКС реализуется законодательная поддержка сектора МСП с учётом национальных социально-экономических целей. При этом системы критериев изменяются с течением времени — возрастают лимиты по численности и обороту, появляются специальные механизмы поддержки отдельных видов деятельности (например, инновационные МСП).

Анализ показал, что для успешной интеграции национальных мер в рамках БРИКС необходимо не столько “унифицировать” подходы, сколько разработать “сквозную матрицу сопоставимости”, которая позволит на единой платформе сравнивать и отслеживать динамику развития МСП в разных странах блока, а также проектировать единые меры поддержки (единые кредитные продукты, программы акселерации, образовательные пакеты и пр.) с использованием лучших практик.

Для дальнейших исследований актуальна задача моделирования возможных сценариев сближения критериев, а также апробации “сквозных” индикаторов в национальных реестрах МСП и формирования панъевразийских и глобальных рейтингов.

В конечном итоге, полученные результаты могут быть использованы для:

- повышения прозрачности и доверия между государствами БРИКС;

- совершенствования национальной политики поддержки предпринимательства с учетом лучших международных практик;

- создания интеграционной статистики и единой базы данных МСП;

- активизации трансграничного инвестирования и распространения успешных предпринимательских моделей.

Список источников

1. Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 22.07.2024 г.) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
2. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 г. № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства».
3. Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006 / Дополнительный закон № 123 от 14.12.2006 г., Бразилия, утвердил «Национальный устав микро- и малого бизнеса». [Электронный ресурс]. — URL: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123_2006.htm (дата обращения 24.10.2025).
4. Constitution of The Arab Republic of Egypt / Конституция Арабской Республики Египет. [Электронный ресурс] — URL: <https://www.wipo.int/wipolex/ru/legislation/details/19863> (дата обращения 24.10.2025).
5. The Companies Act, 2013 / Закон о компаниях 2013 года, Индия. [Электронный ресурс] — URL: <https://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CompaniesAct2013.pdf> (дата обращения: 24.10.2025).
6. Закон КНР «О Компаниях» [электронный ресурс] — URL: https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202312/content_6923395.htm (дата обращения 24.10.2025).
7. Фесенко Е. С. Страны БРИКС в мировой экономике // Скиф. — 2023. — № 5 (57). -С. 442–446.
8. Сахаров А.Г., Андропова И. В. Вклад БРИКС в глобальные усилия по переходу к устойчивым моделям потребления и производства // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. — 2024. — № 1. — С. 7–28.
9. Киртон Д.Д., Ларионова М. В. БРИКС. Первые 15 лет сотрудничества // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. — 2024. — № 2. — С. 730.
10. Захарова Н. В. Малое и среднее предпринимательство в развитых странах: основные особенности развития // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». — 2024. -№ 4. — С. 88–102.
11. Поддубная М.Н., Саркисова В. К. Современный уровень развития малого и среднего предпринимательства в России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2025. — № 4–3. — С. 70–73.

References

1. Federal Law of July 24, 2007, No. 209-FZ (as amended on July 22, 2024) «On the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation.»
2. RF Government Resolution of April 4, 2016, No. 265 «On the Maximum Values of Income Received from Entrepreneurial Activity for Each Category of Small and Medium-Sized Entrepreneurs.»
3. Additional Law No. 123 of December 14, 2006, Brazil, approved the «National Charter of Micro and Small Businesses.» [Electronic resource]. — URL: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123_2006.htm (accessed 24.10.2025).
4. Constitution of The Arab Republic of Egypt / Constitution of the Arab Republic of Egypt. [electronic resource] — URL: <https://www.wipo.int/wipolex/ru/legislation/details/19863> (accessed 24.10.2025).
5. The Companies Act, 2013 / The Companies Act, 2013, India. [electronic resource] — URL:

- <https://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CompaniesAct2013.pdf> (accessed: 24.10.2025).
6. The Company Law of the People's Republic of China [electronic resource] — URL: https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202312/content_6923395.htm (accessed on 24.10.2025).
 7. Fesenko E.S. BRICS Countries in the Global Economy // Skif. — 2023. — No. 5 (57). — P. 442–446.
 8. Sakharov A.G., Andronova I. V. The Contribution of BRICS to Global Efforts to Transition to Sustainable Consumption and Production Models // Bulletin of International Organizations: Education, Science, New Economy. — 2024. — No. 1. — P. 7–28.
 9. Kirton D.D., Larionova M. V. BRICS. The First 15 Years of Cooperation // Bulletin of International Organizations: Education, Science, New Economy. — 2024. — No. 2. — P. 730.
 10. Zakharova N. V. Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Developed Countries: Main Features of Development // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series «Economics. Management. Law». — 2024. — No. 4. — P. 88–102.
 11. Poddubnaya M.N., Sarkisova V. K. The Current Level of Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Russia // International Journal of Humanitarian and Natural Sciences. — 2025. — No. 4–3. — P. 70–73.

Информация об авторах:

Т. И. САБИРОВ — аспирант

Information about the authors:

T. I. SABIROV — 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 336.7

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.013

РОССИЙСКО-КИТАЙСКИЙ «МОСТ CBDC»: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРАНСГРАНИЧНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ И УСТОЙЧИВОСТИ ЭКОНОМИКИ

Фань Иньбинь¹¹ *Российский экономический университет имени**Г. В. Плеханова, Москва, Россия*¹ *fan.yinbin@yandex.ru; 1298099345@qq.com*

Аннотация. В условиях глобальной финансовой нестабильности и внешних ограничений, цифровые валюты центральных банков (CBDC) открывают перспективные возможности для совершенствования международных платежных механизмов. Статья исследует прогресс проектов CBDC в России и Китае и предлагает инновационную концепцию двустороннего «моста CBDC» на базе национальных цифровых валют. Анализ включает оценку его технической реализуемости, политической целесообразности и потенциала сотрудничества. Оцениваются ключевые преимущества моста: сокращение транзакционных издержек, ускорение расчетов и усиление защиты от внешних санкций. Внедрение этой автономной платежной инфраструктуры позволит обеим странам укрепить экономическую устойчивость к внешним шокам и будет способствовать становлению диверсифицированной международной финансовой системы.

Ключевые слова: CBDC, мост CBDC, трансграничные платежи, PvP, DLT, цифровой рубль, цифровой юань

Для цитирования: Фань Иньбинь. Российско-китайский «Мост CBDC»: повышение эффективности трансграничных платежей и устойчивости экономики // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 119–128; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.013>

Original article

Global economy

RUSSIA-CHINA CBDC BRIDGE: ENHANCING CROSS-BORDER PAYMENT EFFICIENCY AND ECONOMIC RESILIENCE

Fan Yinbin¹¹ *Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia*¹ *fan.yinbin@yandex.ru; 1298099345@qq.com*

Abstract. Amid global financial instability and external constraints, central bank digital currencies (CBDCs) present promising opportunities for advancing international payment mechanisms. This article examines the progress of CBDC projects in Russia and China and proposes an innovative concept of a bilateral “CBDC bridge” based on national digital currencies. The analysis encompasses an assessment of its technical feasibility, policy rationale, and collaborative potential. The study evaluates key advantages of the bridge: reduced transaction costs, accelerated settlements, and enhanced protection against external sanctions. Implementation of this autonomous payment infrastructure would enable both countries to strengthen their

economic resilience to external shocks and contribute to the development of a diversified international financial system.

Keywords: CBDC, CBDC bridge, cross-border payments, PvP, DLT, digital ruble, digital yuan

For citation: Fan Yinbin. Russia-China CBDC Bridge: enhancing cross-border payment efficiency and economic resilience // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 119–128 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.013>

© Фань Иньбинь, 2025

Введение. Современная мировая финансовая архитектура характеризуется растущей взаимозависимостью, но одновременно и значительными структурными дисбалансами. Доминирование доллара США и ключевая роль западной финансовой инфраструктуры (такой как SWIFT, CHIPS и Fedwire) создают системные риски и точки уязвимости для многих государств, включая Россию и Китай. Особенно остро эти проблемы проявляются в контексте ужесточения внешних санкций и геополитической напряженности. Традиционные механизмы трансграничных расчетов повсеместно демонстрируют недостатки, выражающиеся в высоких затратах, длительных сроках выполнения операций и сложности соблюдения регуляторных требований. По данным Всемирного банка, средняя комиссия примерно 6% трансграничных переводов составляет 200 долларов США [5]. В совокупности все перечисленные факторы не только увеличивают финансовую нагрузку на частные переводы, торговые операции и инвестиционные потоки, но и сдерживают скорость и объемы движения международных финансовых ресурсов.

В ответ на характерные для мировой экономики системные вызовы Россия и Китай активно интегрируют цифровизацию в стратегии развития своих национальных платежных систем, рассматривая внедрение и сопряжение CBDC как их ключевое инновационное направление. CBDC — новая форма суверенных денег, сочетающая передовые технологические возможности с надежностью государственного контроля. Они обладают потенциалом для значительного повышения эффективности платежей, сокращения транзакционных издержек и укрепления финансового суверенитета, что особенно актуально в условиях санкционного давления и растущей геополитической неопределенности [10].

Основная цель настоящей статьи — представить и всесторонне обосновать концепцию создания двустороннего «моста CBDC» на основе суверенных CBDC России и Китая. Мы проведем

углубленный анализ реализуемости, потенциальных экономических преимуществ и стратегической значимости данного проекта в контексте повышения устойчивости национальных экономик ко внешним потрясениям. Внедрение этого инновационного механизма позволит России и Китаю сформировать новую парадигму трансграничных расчетов.

Достижения и особенности развития национальных проектов CBDC в России и Китае

Обе страны, Китай и Россия, демонстрируют активную позицию в формировании цифровой экономики и модернизации своей платежной инфраструктуры, что находит отражение в том числе в их национальных проектах создания и практического применения CBDC.

Китай занимает лидирующие позиции в глобальной разработке цифрового юаня, который в настоящее время проходит стадию активного пилотирования и широко внедряется в сферу розничных платежей. Проект цифрового юаня стартовал в 2014 году. К концу июля 2024 года пилотные зоны охватывали уже 26 городов в 17 провинциях. Открыто более 180 миллионов личных цифровых юань-кошельков, а общий объем транзакций в пилотных регионах достиг 7,3 трлн. юаней [7]. Двухуровневая операционная модель («Народный банк Китая — коммерческие банки») предполагает использование обширной сети коммерческих банков для обеспечения бесшовной интеграции цифрового юаня в существующую национальную платежную систему. Цифровой юань, обладающий функциями контролируемой анонимности, поддержки смарт-контрактов и офлайн-платежей, является для Китая стратегическим инструментом противодействия внешним санкциям и продвижения интернационализации своей национальной валюты.

Проект цифрового рубля в России, хоть и был запущен позднее, чем в Китае, развивается высокими темпами, с особым акцентом на безопасность и стабильность платежной системы. Прототип платформы цифрового рубля был создан в 2021 году, и в настоящее время система нахо-

дится на этапе опытной эксплуатации, а полномасштабное внедрение запланировано на 2025–2026 годы [1]. Цифровой рубль также, как и Китай, использует двухуровневую розничную модель, где эмитентом является Центральный банк России, а предоставление услуг пользователям осуществляется через коммерческие банки [9]. Ключевые задачи российского проекта CBDC — снижение

транзакционных издержек, повышение эффективности платежей, укрепление независимости национальной финансовой инфраструктуры и усиление способности российской экономики противостоять внешним вызовам. На рисунке 1 представлена схема двухуровневой розничной модели цифрового рубля.



Рис. 1. Схема двухуровневой розничной модели цифрового рубля

Источник: Банк России¹.

В сфере развития CBDC Россия и Китай демонстрируют синергетическое сочетание политических и технологических усилий, однако их стратегические приоритеты несколько различаются. Китайский цифровой юань ориентирован преимущественно на розничные платежи и способствует интернационализации юаня, тогда как российский цифровой рубль в большей степени акцентирует внимание на укреплении финансового суверенитета и повышении устойчивости к санкциям. Не-

смотря на эти различия, оба проекта CBDC направлены на повышение платежной эффективности, снижение издержек, обеспечение безопасности данных и содействие финансовой инклюзивности [2]. Такая взаимодополняемость создает прочную основу для сотрудничества двух стран в области трансграничных CBDC. В таблице 1 представлено подробное сравнение ключевых аспектов развития цифрового рубля и цифрового юаня.

Таблица 1

Сравнительный анализ ключевых аспектов развития цифрового рубля и цифрового юаня

Аспект	Цифровой рубль	Цифровой юань
Законодательная среда	Сформирована полноценная нормативная рамка до начала массовых пилотов. Урегулированы вопросы правовой квалификации.	Регулирование базируется на действующей нормативной базе. Кросс-границное применение основано на интеграции с проектом mBridge.
Технологический аспект	Поддерживается двухуровневая модель ЦБ — коммерческие банки. Фокус на госуслугах, корпоративных платежах и внешней торговле. Опора на интеграцию во внутреннюю ИТ-инфраструктуру.	Поддерживается двухуровневая модель ЦБ — коммерческие банки. Фокус на потребительских мобильных операциях. Внедрение способствует зрелым формам мобильных платежей.

¹ Официальный сайт Банка России. URL: <https://cbr.ru/fintech/dr/>

Аспект	Цифровой рубль	Цифровой юань
Денежно-кредитные эффекты и риски	Повышает точность контроля над денежной массой и транзакциями. Для минимизации рисков (волатильность курса, отток капитала) используются ограничения и макропруденциальные механизмы.	Повышает точность контроля над денежной массой и транзакциями. Для минимизации рисков (волатильность курса, отток капитала) используются ограничения и макропруденциальные механизмы.
Основные стратегические приоритеты	Нормативно закреплённая операционная стабильность внутри страны. Повышение устойчивости к санкциям. Оптимизация внешнеторговых расчётов.	Рыночное распространение CBDC при умеренных внешних пилотах. Ужесточение контроля над денежными потоками. Снижение зависимости от частных финтех-экосистем.

Источник: составлено автором.

Инновационные подходы к трансграничным платежам на базе CBDC: проект mBridge и концепция «моста CBDC»

Традиционные трансграничные платежи сопряжены с высокими издержками, низкой оперативностью и усложненными процедурами комплаенса. Многоуровневые сети банков-корреспондентов и существующие международные инфраструктуры (такие как SWIFT, CHIPS и Fedwire) обуславливают длительные сроки транзакций (от 2 до 5 рабочих дней), высокие комиссии и повышенную уязвимость к геополитическим рискам.

Для преодоления этих ограничений Народный банк Китая в 2021 году, в сотрудничестве с валютными управлениями ОАЭ, Таиланда и Гонконга, инициировал проект «mBridge (многосторонний мост цифровых валют центральных банков)».

mBridge представляет собой многостороннюю платформу для трансграничных платежей, основанную на технологии распределенного реестра (DLT), разработанную для обеспечения интероперабельности между различными CBDC. Благодаря механизму «платеж против платежа» (payment-versus-payment, PvP) и расчетам в реальном времени, она значительно сокращает издержки и время операций с нескольких дней до считанных секунд. Эффективность данной модели была подтверждена на практике: в январе 2024 года Центральный банк ОАЭ осуществил первую трансграничную платежную транзакцию в «цифровой дирхам» напрямую с Банком Китая (Bank of China) через mBridge на общую сумму 50 миллионов дирхамов [6]. На Рисунке 2 представлена высокоуровневая топология сети mBridge [8].

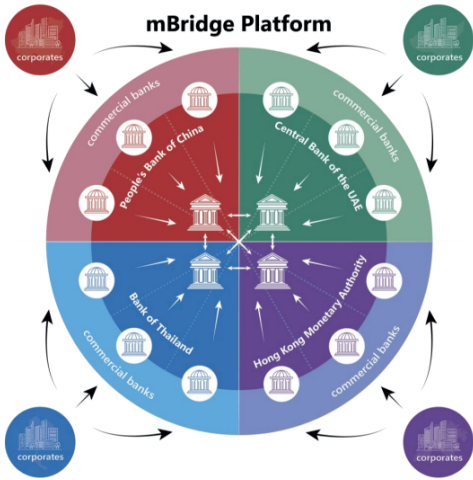


Рис. 2. Высокоуровневая топология сети mBridge
Источник: BIS².

² Официальный сайт Банка международных расчетов (BIS)/ URL: https://www.bis.org/about/bisih/topics/cbdc/mcbdc_bridge.htm

Стратегическая актуальность и реализуемость создания двустороннего «моста CBDC» между Россией и Китаем

Успешный опыт mBridge убедительно демонстрирует техническую реализуемость «моста CBDC». Исходя из этого, создание двустороннего «моста CBDC» приобретает особую стратегическую значимость для России и Китая.

Стратегическая необходимость российско-китайского «моста CBDC» проявляется в определенных позитивных последствиях его внедрения:

- **укрепление финансового суверенитета и повышение антикризисной устойчивости.** Данный «мост CBDC» обеспечит независимый от западных систем канал для трансграничных расчетов, эффективно нейтрализуя воздействие односторонних финансовых санкций и внешнего давления, тем самым повышая финансовую стабильность суверенных экономик;

- **углубление экономической взаимосвязанности.** Более эффективные, безопасные и менее затратные трансграничные платежи снизят транзакционные риски и издержки для компаний, стимулируя рост двусторонней торговли и инвестиций;

- **повышение международного статуса национальных валют.** Прямые расчеты в рублях и юанях через «мост CBDC» уменьшают зависимость от доллара США и других мировых валют, повышая международный статус и ликвидность национальных валют обеих стран;

- **содействие формированию многополярной глобальной финансовой системы.** Успешное создание Россией и Китаем альтернативного платежного канала бросает вызов традиционной моноцентричной глобальной расчетной модели, предлагая пример диверсификации международных финансовых связей для других государств;

- **стимулирование инноваций в финансовых технологиях.** В процессе сопряжения систем и разработки новых решений для трансграничных расчетов (включая CBDC) обе страны будут активно обмениваться опытом и совместно продвигать инновации в финансовых технологиях.

Основаниями для реализации «моста CBDC» между Россией и Китаем являются:

- **технологическая зрелость.** Обе страны достигли значительного прогресса в разработке CBDC, а проекты, подобные mBridge, уже подтвердили техническую возможность подключения CBDC различных государств с использованием DLT;

- **наличие политической воли.** В текущих международных условиях обе страны демонстрируют сильную политическую мотивацию к увеличению доли расчетов в национальных валютах, снижению зависимости от сторонних платежных систем и использованию CBDC для реализации национальных стратегий и укрепления финансового суверенитета;

- **прочная историческая основа финансово-экономического сотрудничества.** Россия и Китай имеют многолетнюю историю финансового сотрудничества, включая взаимное подключение платежных систем (например, взаимодействие карт «Мир» и UnionPay, CIPS и СПФС), что способствует формированию доверия и механизмов координации на уровне цифровых валют;

- **опыт mBridge.** Проект mBridge предоставил ценный практический опыт, его техническая архитектура, регуляторная база и операционные процессы могут послужить основой для создания двустороннего «моста CBDC» между Россией и Китаем.

Архитектура, операционный процесс и преимущества российско-китайского «моста CBDC»

Опираясь на успешную модель mBridge, российско-китайский «мост CBDC» будет реализован на основе сети DLT с участием центральных банков двух стран и уполномоченных коммерческих банков. Его ключевыми компонентами станут:

- **Сеть участников.** Ядро системы будет поддерживаться центральными банками обеих стран, выступающими в качестве основных учетных узлов и якорей доверия. Уполномоченные коммерческие банки будут функционировать как узлы второго уровня, соединяя системы центральных банков с корпоративными и индивидуальными клиентами. Эта двухуровневая архитектура обеспечивает контроль центрального банка над эмиссией валюты, одновременно используя сервисные сети коммерческих банков для бесшовной интеграции с существующими национальными платежными системами.

- **Центральная платформа «моста CBDC».** Платформа «моста CBDC» будет представлять собой общий распределенный реестр, функционирующий на основе смарт-контрактов, протоколов PvP и интероперабельности. Она будет использоваться для обработки трансграничных расчетов в цифровых рублях и цифровых юанях,

а также для управления ликвидностью и надзора со стороны центральных банков, выступая в качестве центрального узла для сопряжения национальных финансовых инфраструктур. На Рисун-

ке 3 подробно представлена архитектура этого двустороннего «моста CBDC», его ключевые элементы и взаимодействие участников.



Рис. 3. Архитектура «моста CBDC» (Цифровой рубль — Цифровой юань) по модели mBridge

Источник: составлено автором.

Вдохновленный опытом платежей в рамках mBridge [4], операционный процесс двустороннего российско-китайского «моста CBDC» будет представлять собой революционную «точечную» (point-to-point) и PvP модель. Его основные этапы:

«Вход» цифрового рубля в мост: Центральный банк России подключает систему цифрового рубля к узлу «моста CBDC». Российские коммерческие банки смогут переводить цифровые рубли из локальных кошельков цифрового рубля в свои мультивалютные кошельки на «мосте CBDC», обеспечивая таким образом канал для входа национальной валюты в интегрированную трансграничную среду.

Инициирование трансграничного платежа: российский коммерческий банк иницирует трансграничный платеж на платформе «моста CBDC», отправляя цифровые рубли на узел «моста CBDC» Народного банка Китая. В соответствии с принципами комплаенса, после формирования платежного поручения система автоматически проверяет установленные лимиты. Затем иницирующий банк подтверждает прохождение клиентом процедур ПОД/ФТ (AML/CFT) и подтверждает отправку транзакции, после чего цифровые рубли через блокчейн переводятся на узел «моста CBDC» Народного банка Китая.

PvP: Получив цифровые рубли, китайский коммерческий банк осуществляет PvP с соответ-

ствующим финансовым учреждением на платформе «моста CBDC», оперативно конвертируя цифровые рубли в цифровые юани. Обмен производится через смарт-контракт, который временно блокирует обе валюты до выполнения условий сделки, что полностью исключает риск невыполнения обязательств. Это означает, что платеж в цифровых рублях и получение цифровых юаней происходят практически одновременно, без задержек, что значительно снижает расчетные риски и является ключевым преимуществом для повышения эффективности интегрированной системы.

«Выход» цифрового юаня из моста: Китайский коммерческий банк направляет запрос на «вывод» цифрового юаня из моста Центральному банку Китая. После того как средства покидают «мост CBDC», коммерческий банк быстро переводит соответствующие средства предприятию-получателю, завершая сквозной трансграничный расчет в рамках интегрированной инфраструктуры.

Создание российско-китайского «моста CBDC» обеспечит значительные операционные и макроэкономические выгоды. Во-первых, существенное сокращение затрат на платежи и валютную конвертацию. На основе пилотного опыта mBridge, затраты на трансграничные платежи могут быть снижены более чем на 50% [3]³. Благодаря модели PvP-расчетов, обеспечивающей прямую конвертацию и клиринг между

³ По результатам пилота BIS mBridge (BIS Innovation Hub, September 2021), совокупные транзакционные издержки были снижены не менее чем на 50% по сравнению с традиционной моделью корреспондентских банков (<https://www.bis.org/publ/othp40.pdf>)

национальными валютами, исключается необходимость использования доллара США или евро в качестве промежуточных валют, а также связанные с этим комиссии традиционных банков-корреспондентов. Согласно таблице 2, объем двусторонней российско-китайской торговли вырос с менее чем 87 млрд. долларов США в 2017 году до 244,8 млрд. долларов США в 2024 году, увеличившись почти в три раза.

Базируясь на объеме торговли 2024 года, даже по самой консервативной оценке в 50% экономии затрат (обычно транзакционные издержки составляют от 0,5% до 1% от объема торговли), ежегодно в двусторонней торговле может быть сэкономлено несколько миллиардов долларов США (например, при 1% транзакционных издержек экономия составит около 1,224 млрд. долларов США).

Таблица 2

Товарооборот РФ и КНР в 2017–2024 гг., млрд. долл.

Год	Товарооборот КНР и РФ	Темпы роста, %	Экспорт в Россию	Темпы роста, %	Импорт из России	Темпы роста, %	Баланс
2018	107,06	27,1	47,98	12	59,08	42,7	11,10
2019	110,76	3,4	49,71	3,6	61,05	3,2	11,34
2020	107,77	-2,9	50,59	1,7	57,18	-6,6	6,59
2021	146,89	35,8	67,57	33,8	79,32	37,5	11,75
2022	190,27	29,3	76,12	12,8	114,15	43,4	38,03
2023	240,11	26,3	110,97	46,9	129,14	12,7	18,17
2024	244,82	1,9	115,50	4,1	129,32	0,14	13,82

Источник: составлено автором на основе данных Главного таможенного управления КНР.

С учетом национальных стратегий России и Китая, двусторонний товарооборот продолжит расти, что предоставит «мосту CBDC» еще более широкие возможности для применения и получения выгоды. В будущем, по мере увеличения масштабов торговли, экономия затрат, достигаемая за счет этого «моста CBDC», станет еще более значительной, особенно для малых и средних предприятий, для которых бремя платежных издержек будет существенно снижено.

Во-вторых, «мост CBDC» создаст условия кардинального ускорения расчетов. Благодаря характеристикам «P2P-модель (point-to-point) трансграничных расчётов» и PvP время расчетов может быть сокращено с нескольких дней до считанных секунд, обеспечивая моментальное зачисление средств. Это значительно ускорит оборачиваемость торговых средств на сумму в сотни миллиардов долларов США ежегодно, что существенно повысит эффективность использования капитала, снизит давление на оборотный капитал предприятий и эффективно предотвратит валютные риски. Например, если среднее время оборота средств по транзакции сократится с 3 дней до 1 дня, то только в части стоимости замороженных средств будет получена огромная косвенная экономическая выгода.

Для трансграничной электронной коммерции, где спрос на высокочастотные и мгновенные платежи постоянно растет, ценность такой «мгновенной» скорости расчетов неопределима.

В-третьих, внедрение «моста CBDC» не только не нарушит гибкость регулирования и денежно-кредитной политики, но также обеспечит совместимость с международными стандартами. Поскольку «мост CBDC» является разрешённой цепочкой (permissioned blockchain), он не только будет способен соответствовать регуляторным требованиям России и Китая, но и активно будет способствовать совместимости с ключевыми международными нормативными режимами, такими как рекомендации FATF и принципы Банка международных расчетов (BIS) для CBDC. В контексте противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), архитектура «моста CBDC», предусматривающая верификацию участников и прозрачность транзакций для центральных банков, обеспечивает соответствие основным принципам FATF, включая выполнение требований по идентификации клиентов (KYC) и мониторингу подозрительных операций. Что касается принципов BIS для CBDC, двусторонний мост изначально проектируется с учетом «принципа отсутствия

вреда», «принципа сосуществования» и «принципа интероперабельности». Это критически важно для эффективного государственного контроля над финансовыми потоками и обеспечения доверия на международном уровне.

В-четвертых, «мост CBDC» повысит устойчивость национальной экономики к внешним шокам. Эта независимая и суверенно контролируемая платежная инфраструктура станет ключевым инструментом для обеих стран в противодействии внешним санкциям и финансовой блокаде, обеспечивая непрерывность торговых расчетов и повышая стабильность экономики перед лицом внешней неопределенности.

И, наконец, «мост CBDC» будет содействовать интернационализации национальных валют и расширению финансовой доступности. Высокоэффективный и удобный канал расчетов в цифровых валютах еще больше укрепит позиции юаня и рубля в ценообразовании и расчетах в двусторонней торговле, а также поможет большему числу малых и средних предприятий и частных лиц участвовать в двусторонней торговле, повышая финансовую инклюзивность.

Вывод

Формирование двустороннего «моста CBDC» Россией и Китаем представляет собой стратегически обоснованное решение для преодоления вызовов глобальной финансовой си-

стемы, укрепления финансового суверенитета и повышения экономической устойчивости государств. Этот инновационный механизм, базирующийся на цифровом юане и цифровом рубле, не только демонстрирует техническую реализуемость, но и отражает мощную политическую волю двух стран к углублению экономического сотрудничества, расширению расчетов в национальных валютах и эффективному противодействию внешним санкциям. Создавая независимую, эффективную, экономически выгодную и безопасную инфраструктуру трансграничных платежей, российско-китайский «мост CBDC» способен трансформировать модели торговли и инвестиций между двумя странами, предлагая практическую модель для формирования более сбалансированного, многополярного международного финансового порядка. Несмотря на неизбежные управленческие, правовые и технические трудности, такие как обеспечение мониторинга отмывания денег и незаконных операций, поддержание стабильности и безопасности сети при высокочастотных транзакциях, а также необходимость согласования с существующими механизмами плавающих обменных курсов и макроprudенциальной политикой, при тесном сотрудничестве центральных банков обеих стран и поэтапном продвижении эта стратегическая цель имеет все шансы на успешную реализацию.

Список источников

1. Банк России предложил новые даты массового внедрения цифрового рубля [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=24729> (дата обращения: 04.09.2025).
2. Воронкова Е. К., Фань Иньбинь. Транзакционные каналы передачи финансовой информации и совершения платежей в России и Китае: вопросы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 4–2. С. 163–167.
3. Директор Института цифровых валют Народного Банка Китая Му Чанчунь: mBridge может снизить транзакционные издержки трансграничных платежей как минимум на 50% [Электронный ресурс]. URL: <https://cn.chinadaily.com.cn/a/202311/29/WS6567498ca310d5acd8770f12.html> (дата обращения: 06.05.2025).
4. Директор Института цифровых валют Народного Банка Китая Му Чанчунь: Принципы и практика трансграничных платежей в CBDC [Электронный ресурс]. URL: <https://m.mpaypass.com.cn/news/202311/29152031.html> (дата обращения: 06.05.2025).
5. Замедление денежных переводов в 2023 году, ожидается ускорение роста в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099714008132436612/pdf/IDU1a9cf73b51fcad1425a1a0dd1cc8f2f3331ce.pdf> (дата обращения: 04.09.2025).
6. ОАЭ осуществили первый трансграничный платеж в цифровых дирхамах, переведя 13,6 млн. долларов в Китай [Электронный ресурс] // Economy Middle East. URL: <https://economymiddleeast.com/news/uae-makes-first-cross-border-digital-dirham-china/> (дата обращения: 04.09.2025).
7. Последние тенденции цифрового юаня [Электронный ресурс]. URL: <https://>

- caijing.chinadaily.com.cn/a/202410/11/WS6708c933a310b59111d9d6eb.html (дата обращения: 04.09.2025).
8. Соединяя экономики посредством CBDC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bis.org/publ/othp59.pdf> (дата обращения: 04.09.2025).
 9. Цифровой рубль [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/fintech/dr/?amp> (дата обращения: 04.09.2025).
 10. Fan Yinbin, Voronkova E. Modern Payment Infrastructure Of Cross-Border Settlements Of Russia and China // E3S Web of Conference. 2024. Vol. 533. P. 04026.

References

1. Bank Rossii predlozhl novye daty massovogo vnedreniya tsifrovogo rublya [The Bank of Russia proposed new dates for the mass implementation of the digital ruble]. Available at: <https://cbr.ru/press/event/?id=24729> (Accessed: 04.09.2025).
2. Voronkova E. K. and Fan' Yinbin'. 2023. Tranzaktsionnye kanaly peredachi finansovoy informatsii i soversheniya platezhey v Rossii i Kitae: voprosy razvitiya [Transactional channels for transmitting financial information and making payments in Russia and China: development issues]. Vestnik Altayskoy Akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], no. 4–2, pp. 163–167.
3. Direktor Instituta tsifrovyykh valyut Narodnogo Banka Kitaya Mu Chanchun': mBridge mozhet snizit' tranzaktsionnye izderzhki transgranichnykh platezhey kak minimum na 50% [Director of the Digital Currency Institute of the People's Bank of China Mu Changchun: mBridge can reduce cross-border payment transaction costs by at least 50%]. Available at: <https://cn.chinadaily.com.cn/a/202311/29/WS-6567498ca310d5acd8770f12.html> (Accessed: 06.05.2025).
4. Direktor Instituta tsifrovyykh valyut Narodnogo Banka Kitaya Mu Chanchun': Printsipy i praktika transgranichnykh platezhey v CBDC [Director of the Digital Currency Institute of the People's Bank of China Mu Changchun: Principles and practice of cross-border payments in CBDC]. Available at: <https://m.mpaypass.com.cn/news/202311/29152031.html> (Accessed: 06.05.2025).
5. Zamedlenie denezhnykh perevodov v 2023 godu, ozhidaetsya uskorenie rosta v 2024 godu [Slowdown in money transfers in 2023, growth acceleration expected in 2024]. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099714008132436612/pdf/IDU1a9cf73b51fcad1425a1a0dd1cc8f2f3331ce.pdf> (Accessed: 04.09.2025).
6. OAE osushchestvili pervyy transgranichnyy platezh v tsifrovyykh dirkhamakh, perevedya 13,6 mln dollarov v Kitay [The UAE made the first cross-border payment in digital dirhams, transferring \$13.6 million to China]. Available at: <https://economymiddleeast.com/news/uae-makes-first-cross-border-digital-dirham-china/> (Accessed: 04.09.2025).
7. Poslednie tendentsii tsifrovogo yuany [Latest trends of the digital yuan]. Available at: <https://caijing.chinadaily.com.cn/a/202410/11/WS-6708c933a310b59111d9d6eb.html> (Accessed: 04.09.2025).
8. Soedinyaya ekonomiki posredstvom CBDC [Connecting economies through CBDC]. Available at: <https://www.bis.org/publ/othp59.pdf> (Accessed: 04.09.2025).
9. Tsifrovoy rubl' [Digital ruble]. Available at: <https://cbr.ru/fintech/dr/> (Accessed: 04.09.2025).
10. Fan Yinbin and Voronkova E. 2024. Modern Payment Infrastructure Of Cross-Border Settlements Of Russia and China. E3S Web of Conference, vol. 533, 04026.

Информация об авторах:

ФАНЬ ИНЬБИНЬ — соискатель кафедры государственных и муниципальных финансов.

Information about the authors:

FAN YINBIN — Doctoral Candidate, Department of State and Municipal Finance.

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

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

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 338.48:911.3

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.014

ТУРИЗМ И МАРКЕТИНГ КАК ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ГЕОСИСТЕМ

Юлия Петровна Алексеева¹, Альфия Альбертовна Зиновьева²

^{1,2} Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Казань, Россия

¹ stirisidium@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5850-5859>

² alf_iusha@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1872-0407>

Аннотация. В работе раскрывается значение туризма как инструмента устойчивого развития региональных геосистем и подчеркивается роль маркетинга в укреплении конкурентных позиций территорий. Рассматриваются современные подходы к продвижению дестинаций: территориальный брендинг, цифровые платформы, событийные практики и экологически ориентированные стратегии, а также их комплексное использование. Анализ примеров из России (Камчатка, Республика Алтай) и международного опыта (Лапландия) демонстрирует эффективность адаптации маркетинговых инструментов к условиям устойчивого развития. Полученные результаты показывают, что правильное применение маркетинга в сфере туризма не только усиливает туристские потоки и экономическую активность, но и способствует сохранению природного и культурного наследия, вовлечению местного населения и улучшению качества жизни. Основные вызовы — экологическое давление, нехватка инфраструктуры и слабая связь маркетинга с реальными стратегиями устойчивости — могут быть преодолены через цифровизацию, развитие эко-маркетинга и активное участие локальных сообществ. В итоге туризм в сочетании с маркетингом предстает как стратегический ресурс, способный обеспечить гармоничное развитие региональных геосистем, где экономические, социальные и экологические интересы формируют единую основу долгосрочного роста.

Ключевые слова: туризм, устойчивое развитие, территорий, брендинг дестинаций, эко-маркетинг, цифровые технологии, событийный туризм, локальные сообщества

Для цитирования: Алексеева Ю. П., Зиновьева А. А. Туризм и маркетинг как факторы устойчивого экономического и социального развития региональных геосистем // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 129–140; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.014>

Original article

Economic and social development of regions TOURISM AND MARKETING AS FACTORS OF SUSTAINABLE ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT OF REGIONAL GEOSYSTEMS

Julia P. Alekseeva¹, Alfia A. Zinovieva²

^{1,2} Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

¹ stirisidium@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5850-5859>

² alf_iusha@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1872-0407>

Abstract. The paper reveals the importance of tourism as a tool for sustainable development of regional geosystems and emphasizes the role of marketing in strengthening the competitive positions of territories. Modern approaches to destination promotion are considered: territorial branding, digital platforms, event practices and environmentally oriented strategies, as well as their integrated use. An analysis of examples from Russia (Kamchatka, the Altai Republic) and international experience (Finland) demonstrates the effectiveness of adapting marketing tools to the conditions of sustainable development. The results show that the correct use of marketing in tourism not only increases tourist flows and economic activity but also contributes to the preservation of natural and cultural heritage, the involvement of local populations and improving the quality of life. The main challenges — environmental pressure, lack of infrastructure and weak connection of marketing with real sustainability strategies — can be overcome through digitalization, the development of eco-marketing and the active participation of local communities. As a result, tourism, combined with marketing, appears as a strategic resource capable of ensuring the harmonious development of regional geosystems, where economic, social and environmental interests form a single basis for long-term growth.

Keywords: tourism, sustainable development, territorial marketing, destination branding, eco-marketing, digital technologies, event tourism, local communities.

For citation: Alekseeva J. P., Zinovieva A. A. Tourism and marketing as factors of sustainable economic and social development of regional geosystems // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 129–140 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.014>

© Алексеева Ю. П., Зиновьева А. А., 2025

Введение. Туризм в последние десятилетия превратился в одну из ключевых сфер, оказывающих многостороннее влияние на развитие территорий. Для региональных геосистем, в структуре которых взаимодействуют природные, культурные и хозяйственные компоненты, он становится фактором преобразований. Туристская деятельность способствует модернизации инфраструктуры, росту занятости и малого бизнеса, поддерживает сохранение культурных традиций и формирует узнаваемость региона на международной арене. Однако вместе с позитивными эффектами возникает и ряд проблем — усиление антропогенной нагрузки на экосистемы и необходимость перехода к устойчивым моделям управления туристскими потоками.

Вопросы связи туризма и регионального развития давно находятся в центре внимания исследователей. Так, Ю. А. Веденин и Н. С. Мироненко подчеркивают пространственную и интегративную роль туризма, рассматривая его как механизм объединения природных и культурных ресурсов в рамках туристско-рекреационного продукта [19, 29]. Международная научная традиция также уделяет значительное внимание данной проблематике. Концепция устойчивого туризма подробно раскрыта в исследованиях Дж. Сварбрука, который рассматривает её как основу долгосрочного функционирования туристических систем [11]. Д. Бухалис сосредоточен на маркетинговых стратегиях дестинаций и брендировании территорий, а Р. Бат-

лер анализирует жизненный цикл туристских направлений и оценивает воздействие туризма на региональные системы на разных стадиях их развития [2, 3].

Вопросы применения маркетинга в продвижении туристских территорий всё активнее поднимаются в научных исследованиях. В. В. Рычкин трактует маркетинг территорий как универсальный инструмент, позволяющий сочетать задачи экономического роста с сохранением социально-экологического равновесия, что делает его основой устойчивого развития [30]. М. А. Карасев и Л. Д. Котлярова рассматривают событийный маркетинг как ключевой фактор роста агротуризма: организация фестивалей и культурных мероприятий в сельских районах не только привлекает туристов, но и вовлекает в процесс местные сообщества [23]. Е. И. Скитева обращает внимание на роль брендинга, подчёркивая, что формирование уникального имиджа территории напрямую связано с её долгосрочной конкурентоспособностью и способностью закрепиться в туристском пространстве [31]. Не менее актуальны исследования в области цифрового продвижения. Так, Т. В. Козлова отмечает, что социальные сети, онлайн-платформы и цифровые сервисы становятся ключевыми каналами для привлечения туристов и повышения узнаваемости регионов [25]. В. А. Квартальнов делает акцент на комплексном маркетинге, подчёркивая его значение для создания туристских кластеров, где объединяются ресурсы бизнеса, органов власти и местных жителей [24].

Систематизация этих подходов позволяет утверждать, что туризм играет роль катализатора устойчивого развития региональных геосистем, а маркетинг становится важнейшим инструментом управления и продвижения территорий. В рамках данной статьи предполагается рассмотреть современные маркетинговые стратегии, применяемые для продвижения регионов, и выявить их значение в контексте устойчивости.

Основная часть

Объектом исследования являются региональные геосистемы, рассматриваемые как комплексные территориальные структуры, в которых взаимодействуют природные, социально-экономические и культурные элементы. Их функционирование определяется соотношением между хозяйственной деятельностью человека, состоянием окружающей среды и уровнем социальной вовлечённости. Туризм в данном контексте выступает не только экономическим драйвером, но и инструментом пространственной организации, влияя на устойчивость и баланс региональных систем. Предмет исследования связан с анализом маркетинговых стратегий, направленных на продвижение туристских дестинаций, и оценкой их влияния на устойчивое развитие региональных геосистем. В исследовании рассмотрены три территории, представляющие разные модели и масштабы туристского развития: Камчатский край, Республика Алтай и Лапландия (Финляндия). Выбор данных регионов обусловлен несколькими факторами. Во-первых, все они обладают высокой степенью природной уникальности и значительным потенциалом для экотуризма и экспедиционных маршрутов. Во-вторых, в этих регионах активно реализуются программы по развитию устойчивого туризма и применяются разнообразные маркетинговые подходы — от территориального брендинга до цифрового продвижения. Наконец, Камчатка и Алтай представляют российскую практику в условиях региональных ограничений, тогда как Лапландия демонстрирует международный опыт, который можно адаптировать к отечественным условиям. Такой принцип сопоставления позволяет выявить общие закономерности и определить наиболее эффективные модели продвижения территорий [27].

Прежде всего, туризм выполняет экономическую функцию. Он способствует созданию рабочих мест, активизирует сферу малого и среднего бизнеса, привлекает инвестиции и повышает доходы населения. Для многих территорий с ограни-

ченной промышленной базой именно туристская отрасль становится инструментом диверсификации экономики и стимулом для её роста [1]. Не менее значимы социальные эффекты. Туризм способствует укреплению региональной идентичности, возрождению культурных традиций и народных промыслов, формирует площадку для диалога культур. Кроме того, благодаря развитию туризма регионы становятся более открытыми к межрегиональным и международным связям, что положительно сказывается на их имидже. Экологическое воздействие туризма имеет двойственный характер. Рост числа туристов может увеличивать нагрузку на экосистемы и ускорять деградацию природных комплексов. В то же время именно интерес к уникальным природным ландшафтам стимулирует создание особо охраняемых территорий, развитие экологических маршрутов и внедрение «зелёных» практик в туристскую сферу. Таким образом, при грамотном управлении туризм способен стать не угрозой, а инструментом сохранения природного наследия. Идея устойчивого развития региональных геосистем заключается в поиске баланса между тремя ключевыми компонентами — экономикой, обществом и природой [16]. В этом смысле туризм можно рассматривать как катализатор положительных изменений, если его развитие базируется на принципах рационального использования ресурсов, активного участия местных сообществ и внедрения современных маркетинговых стратегий.

Развитие туризма невозможно представить без эффективного маркетинга, поскольку именно он формирует конкурентные преимущества региона и делает его заметным на туристской карте. Маркетинговые стратегии позволяют не только выявить сильные стороны территории, но и превратить их в устойчивый интерес со стороны потенциальных путешественников. Одной из ключевых функций маркетинга является позиционирование дестинации. Регион предстает не просто как совокупность природных или культурных объектов, а как особый «бренд» со своим характером и ценностями. В этом процессе значительную роль играют элементы брендинга: визуальная символика, слоганы, ассоциативные образы, формирующие у туристов эмоциональное восприятие территории [18]. Не менее значимой является коммуникационная составляющая. Современные цифровые инструменты — социальные сети, онлайн-сервисы бронирования, мобильные приложения, а также VR- и AR-технологии — позволяют донести ин-

формацию о регионе до широкой аудитории. Использование этих каналов обеспечивает адресное взаимодействие с разными группами потребителей и способствует созданию персонализированных туристских предложений. Существенное место в продвижении занимает событийный маркетинг [21]. Организация фестивалей, этнокультурных праздников и спортивных мероприятий привлекает новых туристов, усиливает привлекательность региона и одновременно способствует развитию локальной идентичности. При этом местные сообщества становятся активными участниками процесса продвижения.

Экологическое измерение туризма становится ключевым фактором устойчивого развития региональных геосистем. Рост туристской активности неизбежно влияет на природные комплексы — увеличивается антропогенная нагрузка, усиливается давление на экосистемы и ресурсы. Однако при грамотном управлении и применении принципов экологического маркетинга туризм способен не разрушать, а поддерживать природный баланс территории. Создание экомаршрутов, развитие инфраструктуры с низким углеродным следом и внедрение «зелёных стандартов» обслуживания способствуют снижению негативных последствий рекреационной деятельности. Особую роль играет формирование экологического сознания туристов и местных жителей: проведение образовательных программ, популяризация экологически от-

ветственного поведения и вовлечение сообществ в природоохранные инициативы усиливают социальную ответственность участников туристического процесса.

Таким образом, маркетинг в туризме выполняет комплексную задачу: он повышает узнаваемость региона, укрепляет его позиции в конкурентной среде и одновременно помогает интегрировать экономические, социальные и экологические интересы в единую стратегию устойчивого развития [22]. В условиях высокой конкуренции на туристском рынке именно маркетинг играет ключевую роль в том, чтобы регион стал узнаваемым и привлекательным для путешественников. Грамотно выстроенные стратегии помогают выделить сильные стороны территории и превратить их в долгосрочное конкурентное преимущество [14]. Эффективное продвижение туристских регионов невозможно без использования разнообразных маркетинговых инструментов. Каждый из них решает свои задачи, однако только в сочетании они позволяют сформировать цельный образ территории, подчеркнуть её уникальность и обеспечить устойчивое развитие. Ключевые подходы условно разделяются на несколько направлений — от брендинга до комплексных интегрированных стратегий [15]. В таблице 1 приведены основные формы маркетингового воздействия, их сущность и практические примеры применения [17, 33,34].

Таблица 1

Маркетинговые подходы в продвижении территорий

Подход	Характеристика	Примеры реализации
Территориальное брендинг	Создание уникального образа региона через символику, слоганы, визуальные элементы.	Татарстан — бренд «Великолепная Казань»; Испания — «España. Everything under the sun».
Цифровой маркетинг	Использование онлайн-платформ, соцсетей, мобильных приложений, VR/AR-технологий.	Карелия — мобильные гиды и VR-туры по заповедникам; Финляндия — цифровая платформа VisitFinland.
Событийный маркетинг	Организация фестивалей, спортивных и культурных мероприятий для привлечения туристов.	Сочи — Гран-при «Формулы-1», кинофестиваль «Кинотавр»; Венеция — Венецианский карнавал.
Эко-маркетинг	Продвижение «зелёного туризма», экологических маршрутов и практик устойчивого развития.	Алтай — экомаршруты и агротуризм; Коста-Рика — национальный бренд «Pura Vida» (эко- и приключенческий туризм).
Интегрированный маркетинг	Комплексное объединение брендинга, цифровых и событийных инструментов в рамках единой стратегии.	Москва — проект «Москва — лучший город Земли» с цифровыми платформами и фестивалями; Великобритания — кампания «Britain is GREAT».

Чтобы оценить реальную эффективность маркетинговых инструментов в сфере туризма, важно рассмотреть примеры их практического применения. Российский и зарубежный опыт демонстри-

руют разнообразие подходов к продвижению регионов, что позволяет выявить удачные стратегии и определить их потенциал для адаптации в других территориях. В качестве иллюстрации приведены

кейсы Камчатки, Республики Алтай и Лапландии, где маркетинг стал важным инструментом формирования бренда и развития устойчивого туризма.

Камчатка демонстрирует пример эффективно-го продвижения за счёт акцента на уникальность природных ресурсов. Бренд «Дикая природа России» позиционирует регион как территорию для экологических экспедиций и активного отдыха. Туристы получают возможность восходить на вулканы, наблюдать за дикими животными, отправляться в морские круизы вдоль побережья. Важным условием стало развитие национальных парков и внедрение практик экологически ответственного туризма: сертификация туроператоров, использование «зелёных стандартов» и создание необходимой инфраструктуры. Такой подход укрепил имидж Камчатки как территории неизведанной и при этом доступной для экологически сознательных путешественников [20].

Алтай строит свою туристскую стратегию на соединении этнокультурных традиций с активными формами отдыха. Здесь популярны йога и медитационные практики, этнические фестивали, гастрономические маршруты и ремесленные мастерские. Такой формат позволяет туристам не только знакомиться с природой, но и погружаться в культурное наследие региона. Значимую роль играет участие местных жителей: развитие гостевых домов, создание семейных агроусадоб, организация культурных мероприятий. В результате туризм становится драйвером экономического роста и инструментом диверсификации в условиях ограниченного промышленного потенциала [32].

Лапландия сегодня занимает ведущие позиции среди европейских регионов, развивающих устойчивый туризм. Здесь сформирована стратегия продвижения, основанная на трёх ключевых принципах: экологичность, цифровизация и участие местных жителей. Основной акцент делается на сохранении уникальной северной природы и развитии туристских продуктов, связанных с арктическими ландшафтами. Популярность приобретают национальные парки, экологические маршруты, зимние виды отдыха и наблюдение за северным сиянием. Современные онлайн-платформы позволяют предлагать персонализированные турпакеты, а вовлечение сообществ создаёт дополнительный социальный эффект и укрепляет идентичность территории. Опыт Лапландии показывает, что ориентация на устойчивость одновременно поддерживает природные ресурсы и усиливает конкурентные позиции региона на международном рынке [13].

Для оценки тенденций развития туризма важно рассмотреть, как менялись показатели туристских потоков в последние годы. Сравнение данных по Камчатскому краю [4, 6, 9], Республике Алтай [5, 7, 8,12] и Лапландии [10] позволяет проследить общие закономерности и выявить специфику каждого региона. Такая динамика демонстрирует не только рост или спад числа туристов, но и отражает эффективность маркетинговых стратегий, а также влияние внешних факторов, включая пандемию и изменения в туристских предпочтениях. Ниже представлена таблица, в которой показаны ключевые изменения за период 2019–2024 гг.

Таблица 2

Туристский поток и динамика (2019–2024)

Год	Камчатский край (туристы, тыс.)	Республика Алтай (туристы, млн.)	Лапландия, Финляндия (ночёвки, млн.)
2019	180	2,1	3,1
2020	100	1,3	1,86
2021	245	1,8	2,0
2022	300	2,2	2,7
2023	367	2,6	3,0
2024	406	2,7	3,5

Сопоставление данных по Камчатскому краю, Республике Алтай и Лапландии за 2019–2024 гг. позволяет выявить общие тенденции и региональные особенности. Для всех трёх территорий характерно падение показателей в 2020 г., что связано с ограничениями пандемийного периода. Однако уже начиная с 2021 г. наблюдается постепенное восстановление и последующий устойчивый рост.

В Камчатском крае туристский поток увеличился более чем вдвое: с 180 тыс. человек в 2019 г. до 400 тыс. в 2024 г. Это свидетельствует о расширении инфраструктуры и эффективности брендинга, основанного на уникальности природных ресурсов и акцентах на экотуризм.

Республика Алтай демонстрирует ещё более высокие показатели: турпоток достиг 2,7 млн. человек в 2024 г. Рост объясняется комбинацией факторов — активным развитием этнокультурных и событийных практик, расширением гостиничного фонда и популяризацией региона как центра духовного туризма.

Лапландия демонстрирует устойчивый рост туристской активности. За период с 2019 по 2024 год количество ночёвок увеличилось с 3,1 до более чем 3,5 млн., при этом сохраняется высокая доля зарубежных гостей. Динамичное развитие региона объясняется продуманной маркетинговой политикой, использованием цифровых технологий

продвижения и ориентацией на принципы устойчивого туризма.

Несмотря на различия в масштабах и специфике туристских потоков, анализ показывает, что все три региона — Камчатка, Республика Алтай и Лапландия — сумели добиться ощутимых результатов благодаря эффективным маркетинговым стратегиям. Российские территории сосредоточены преимущественно на развитии внутреннего туризма, делая акцент на природно-рекреационных и культурных ресурсах, тогда как Лапландия ориентируется на международный рынок и экологические ценности. Это подтверждает, что стратегическое управление продвижением способствует не только росту туристских показателей, но и укреплению долгосрочной конкурентоспособности регионов.

В то же время увеличение интереса к туризму и активное использование маркетинговых инструментов не устраняют существующих проблем. Среди наиболее острых — сохранение природных экосистем, ограниченность инфраструктуры и недостаточная вовлечённость местного населения в туристскую деятельность [28]. Для выявления направлений их решения ниже представлена таблица, отражающая ключевые вызовы и возможные маркетинговые подходы, направленные на снижение рисков и обеспечение устойчивого развития региональных геосистем.

Таблица 3

Маркетинговые решения для развития туризма

Проблема	Инструмент маркетинга	Ожидаемый эффект
Недостаток инфраструктуры в отдалённых регионах	Развитие гостевых домов и агротуризма через локальный брендинг	Повышение туристского комфорта, рост доходов местного населения
Чрезмерная нагрузка на экосистемы	Эко-маркетинг, квотирование туристских потоков, продвижение экомаршрутов	Сохранение природных ресурсов, формирование имиджа «зелёной» дестинации
Слабая узнаваемость региона	Территориальное брендингирование (логотип, слоган, символика)	Формирование уникального образа территории, рост туристской привлекательности
Низкая вовлечённость местных жителей	Поддержка малого бизнеса, событийный туризм	Укрепление локальной идентичности, рост занятости населения
Ограниченный охват целевой аудитории	Цифровые технологии (соцсети, VR/AR-туры, онлайн-платформы)	Расширение туристских потоков, привлечение молодёжной аудитории

Продвижение туристских территорий требует не разрозненных действий, а выстроенной стратегии, основанной на комплексном подходе. Она должна учитывать уникальные особенности региона, его природные и культурные ресурсы, а также вовлекать местные сообщества в процесс развития.

Алгоритм, приведённый ниже, показывает ключевые шаги построения эффективной системы продвижения: от изучения потенциала и анализа целевой аудитории до внедрения инновационных технологий и последующей оценки достигнутых результатов.

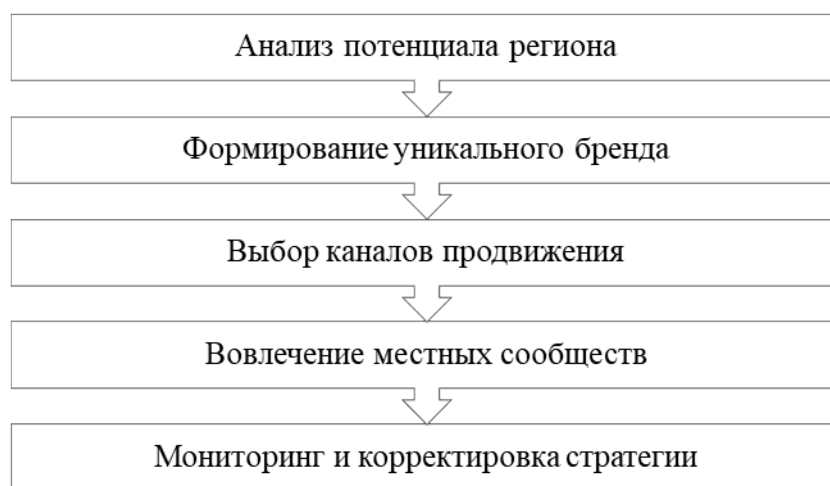


Рис. 1. Алгоритм продвижения туристских территорий

Представленная схема иллюстрирует логическую последовательность действий при разработке маркетинговой стратегии продвижения туристских территорий. Она наглядно показывает, как системный подход к планированию позволяет объединить экономические, социальные и экологические приоритеты, обеспечивая сбалансированное развитие региональных геосистем. Каждый этап алгоритма имеет конкретное практическое содержание:

- оценка потенциала региона предполагает анализ природных, культурных и инфраструктурных ресурсов, а также выявление конкурентных преимуществ территории. на этой основе формируются целевые аудитории и направления туристического роста;

- создание уникального бренда связано с формированием узнаваемого имиджа региона, отражающего его особенности и ценности. элементы брендинга — визуальные символы, слоганы, легенды — помогают вызвать эмоциональную привязанность туристов и укрепляют идентичность территории.

- определение каналов продвижения включает выбор наиболее эффективных средств коммуникации: цифровых платформ, социальных сетей, рг-мероприятий и событийного маркетинга. это позволяет увеличить охват аудитории и повысить привлекательность региона.

- участие местных сообществ является ключевым условием устойчивого развития. активное вовлечение жителей в туристскую деятельность способствует росту занятости, развитию малого бизнеса и сохранению культурных традиций.

- мониторинг и корректировка стратегии обеспечивают контроль за реализацией мероприятий и позволяют своевременно адаптировать дей-

ствия в зависимости от изменений туристского спроса и внешней среды.

Таким образом, схема отражает комплексный характер маркетингового управления в туризме: она демонстрирует, что последовательное выполнение указанных этапов делает туризм не только экономическим драйвером, но и эффективным инструментом сохранения природного и культурного наследия регионов [27].

Вывод

Сегодня туризм нельзя рассматривать исключительно как часть экономики — он становится важным механизмом комплексного развития региональных геосистем. Его значение выходит за рамки создания рабочих мест и роста доходов: туристская деятельность укрепляет культурную идентичность, стимулирует социальную активность и формирует ответственное отношение к природной среде. Особое место в этом процессе занимают маркетинговые инструменты. Благодаря им регион получает собственный узнаваемый образ, усиливает конкурентные позиции и становится более привлекательным для различных категорий туристов. Однако эффективность продвижения напрямую зависит от соблюдения принципов устойчивости: сохранения природного и культурного наследия, применения цифровых технологий и активного участия местных сообществ.

Таким образом, маркетинг в туризме следует рассматривать как универсальный инструмент интеграции интересов государства, бизнеса, общества и природы. При стратегическом подходе он превращает туризм из потенциального источника угроз для экосистем в ресурс, способный обеспечить их сохранение и поддержать долгосрочное развитие регионов.

Список источников

1. *Alekseeva, J.P.*, et al. Modern Innovative Technologies in the Russian Tourism // *Lecture Notes in Civil Engineering*. 2025. Vol. 648, P. 219. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92520-7_29
2. *Buhalis D.* Marketing the Competitive Destination of the Future // *Tourism Management*, 2000. Vol. 21(1). [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
3. *Butler R. W.* The Tourism Area Life Cycle. Conceptual and Theoretical Issues. Clevedon: Channel View Publications. 2006. Vol. 2, P. 327. <https://doi.org/10.21832/9781845410308>
4. EastRussia. Турпоток на Камчатке за пять лет вырос на 50 [Электронный ресурс] // *EastRussia*. — 2023. — URL: <https://www.eastrussia.ru/news/turpotok-na-kamchatke-za-pyat-let-vyros-na-50/> (дата обращения: 18.09.2025).
5. Interfax-Russia. Более 2 млн. туристов посетили Республику Алтай в 2021 году [Электронный ресурс] // *Interfax-Russia*. — 2021. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/bolee-2-mln-turistov-posetili-respubliku-altay-v-2021-godu> (дата обращения: 18.09.2025).
6. Interfax-Russia. Камчатка в 2,5 раза нарастила инвестиции в туризм в 2022 году [Электронный ресурс] // *Interfax-Russia*. — 2022. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/kamchatka-v-2-5-raza-narastila-investicii-v-turizm-v-2022-godu> (дата обращения: 18.09.2025).
7. Interfax-Russia. Поток туристов в Республику Алтай в 2023 году вырос на 6% [Электронный ресурс] // *Interfax-Russia*. — 2023. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/potok-turistov-v-respubliku-altay-v-2023-godu-vyros-na-6> (дата обращения: 18.09.2025).
8. Interfax-Russia. Турпоток в Алтайский край в 2020 году снизился более чем на 40% из-за пандемии [Электронный ресурс] // *Interfax-Russia*. — 2020. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/siberia/news/turpotok-v-altayskiy-kray-v-2020g-snizilsya-bolee-chem-na-40-iz-za-pandemii> (дата обращения: 18.09.2025).
9. Interfax-Russia. Турпоток на Камчатку в 2024 году превысил 400 тыс. человек [Электронный ресурс] // *Interfax-Russia*. — 2024. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/turpotok-na-kamchatku-v-2024-godu-prevysil-400-tysyach-chelovek> (дата обращения: 18.09.2025).
10. Statistics Finland. Number of overnight stays by non-resident tourists at accommodation establishments in Lapland, December 2024 [Electronic resource] // *Statistics Finland*. — 2024. — URL: <https://stat.fi/en/publication/cm1hyrjb24zwc07w-5giiwybu7> (дата обращения: 18.09.2025).
11. *Swarbrooke J.* Sustainable Tourism Management. Wallingford. CABI. 1999. P. 371.
12. ТАСС. Турпоток в Камчатский край в 2024 году превысил 400 тысяч человек [Электронный ресурс] // ТАСС. — 2024. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/23001245> (дата обращения: 18.09.2025).
13. *Tyrväinen, L.*, et al. Towards sustainable growth in nature-based tourism destinations: Clients' views of land use options in Finnish Lapland // *Landscape and Urban Planning*. 2014. Vol. 122, P. 1. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2013.10.003>
14. *Алексеева Ю. П.* Маркетинговая стратегия и её значение в деятельности туристического предприятия // *Перспективы развития Российской экономики в цифровую эпоху: материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Улан-Удэ, 24 декабря 2019 года. Улан-Удэ: Центр профессионального менеджмента «Академия Бизнеса», 2019. С. 3–6.*
15. *Афанасьев О. Е.* Территориальный брендинг и имидж в туризме // *Современные тенденции сервиса и туризма*. 2022. Т. 16, № 3. С. 5–6.
16. *Балабейкина О. А., Коробущенко В. Ю.* Оценка региональных особенностей уровня урбанизированности территории России инструментами балльных показателей // *Региональные геосистемы*. 2023. Т. 47, № 3. С. 368–381. <https://doi.org/10.52575/2712-7443-2023-47-3-368-381>
17. *Борисова О. М., Тимофеев А. В.* Имиджевые инструменты продвижения стратегической концепции маркетинга территорий // *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2015. № 2(14). С. 9–16.
18. *Бочаров С. Н.* Маркетинг территорий как важный фактор развития регионального туризма // *Экономика. Профессия. Бизнес*. 2015. № 1. С. 81–85.
19. *Веденин Ю. А.* География наследия: территориальные подходы к изучению и сохранению наследия. Москва: Новый Хронограф, 2018. 472 с.

20. Завьялова С. В., Кормочи Е. А. Развитие туризма в Камчатском крае: состояние и перспективы правового регулирования // Юридическая наука. 2021. № 8. С. 77–81.
21. Захарова М. В. Маркетинговые коммуникации в туризме в условиях трансформации российского рынка // Актуальные проблемы менеджмента в России и за рубежом: межвузовский круглый стол, Москва, 29 апреля 2023 года. Москва: МИРЭА — Российский технологический университет, 2023. С. 67–71.
22. Ивушкина Е. Б., Самбиев З. Ш. Экотуризм в устойчивом маркетинге регионов // Научный альманах стран Причерноморья. 2023. № 1(33). С. 10–17. <https://doi.org/10.23947/2414-1143-2023-33-1-10-17>
23. Карасев М. А., Котлярова Л. Д. Событийный маркетинг сельских территорий как инструмент развития агротуризма // Экономика и предпринимательство. 2024. Т. 1, № 162. С. 695–699. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.162.1.131>
24. Квартальнов В. А. Теория и практика туризма. Москва: Финансы и статистика, 2003. 672 с.
25. Козлова Т. В. Цифровой маркетинг туристских регионов России // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16, № 4. С. 587–600. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.403>
26. Кружалин В. И., Меньшикова Т. Н., Кружалин К. В. Стратегическое планирование как основа устойчивого развития туризма в регионах Российской Федерации // Географический вестник. 2022. № 1(60). С. 136–149. <https://doi.org/10.17072/2079-7877-2022-1-136-149>
27. Кружалин В. И., Мироненко Н. С., Зигерн-Корн Н. В., Шабалина Н. В. География туризма. Москва: Федеральное агентство по туризму, 2014. 336 с.
28. Куница М. Н. Рекреационный потенциал как фактор формирования туристского образа территории: особенности Брянской области // Региональные геосистемы. 2022. Т. 46, № 4. С. 488–501. <https://doi.org/10.52575/2712-7443-2022-46-4-488-501>
29. Мироненко Н. С., Твердохлебов И. Т. Рекреационная география. Москва: МГУ, 1981. 207 с.
30. Рычкин В. В. Маркетинг территорий как инструмент устойчивого развития региона // Экономические науки. 2023. № 223. С. 304–313. <https://doi.org/10.14451/1.223.304>
31. Скитева Е. И. Маркетинг и брендинг территорий как стратегия повышения конкурентоспособности региона в целом // Экономика строительства. 2024. № 12. С. 104–105.
32. Тандыянова А. Е. Туристские бренды Республики Алтай и роль музеев в их развитии // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2020. № 12. С. 78–87.
33. Фомина К. Р. Методические аспекты формирования матрицы маркетинговой информации для разработки муниципального брендбука // KANT. 2025. № 1(54). С. 187–192. <https://doi.org/10.24923/2222-243X.2025-54.27>
34. Фролов Д. П., Луговая О. А. Эталонная маркетинговая стратегия региона: синтез лучших мировых практик // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 1(424). С. 18–32.

References

1. Alekseeva, J.P., et al. 2025. Modern Innovative Technologies in the Russian Tourism. *Lecture Notes in Civil Engineering*, 648, 219. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92520-7_29
2. Buhalis D. 2000. Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1). [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
3. Butler R. W. 2006. The Tourism Area Life Cycle. *Conceptual and Theoretical Issues*. Clevedon: Channel View Publications, 2, 327. <https://doi.org/10.21832/9781845410308>
4. EastRussia. Turpotok na Kamchatke za pyat' let vyros na 50 [Tourist flow to Kamchatka increased by 50 percent over five years]. Available at: <https://www.eastrussia.ru/news/turpotok-na-kamchatke-za-pyat-let-vyros-na-50/> (accessed: 18.09.2025).
5. Interfax-Russia. Bolee 2 mln turistov posetili Respubliku Altay v 2021 godu [More than 2 million tourists visited the Altai Republic

- in 2021]. Available at: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/bole-2-mln-turistov-posetili-respubliku-altay-v-2021-godu> (accessed: 18.09.2025).
6. *Interfax-Russia*. Kamchatka v 2.5 raza narastila investitsii v turizm v 2022 godu [Kamchatka increased tourism investments 2.5 times in 2022]. Available at: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/kamchatka-v-2-5-raza-narastila-investicii-v-turizm-v-2022-godu> (accessed: 18.09.2025).
7. *Interfax-Russia*. Potok turistov v Respubliku Altay v 2023 godu vyros na 6% [Tourist flow to the Altai Republic increased by 6% in 2023]. Available at: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/potok-turistov-v-respubliku-altay-v-2023-godu-vyros-na-6> (accessed: 18.09.2025).
8. *Interfax-Russia*. Turpotok v Altayskiy kray v 2020 godu snizilsya bolee chem na 40% iz-za pandemii [Tourist flow to Altai Krai decreased by more than 40% in 2020 due to the pandemic]. Available at: <https://www.interfax-russia.ru/siberia/news/turpotok-v-altayskiy-kray-v-2020g-snizilsya-bolee-chem-na-40-iz-za-pandemii> (accessed: 18.09.2025).
9. *Interfax-Russia*. Turpotok na Kamchatku v 2024 godu prevysil 400 tys. chelovek [Tourist flow to Kamchatka exceeded 400 thousand people in 2024]. Available at: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/turpotok-na-kamchatku-v-2024-godu-prevysil-400-tysyach-chelovek> (accessed: 18.09.2025).
10. *Statistics Finland*. Number of overnight stays by non-resident tourists at accommodation establishments in Lapland, December 2024. Available at: <https://stat.fi/en/publication/cm1hyrb24zwc07w5giwybu7> (accessed: 18.09.2025).
11. Swarbrooke J. 1999. Sustainable Tourism Management. Wallingford. *CABI*, 371.
12. *TASS*. Turpotok v Kamchatskiy kray v 2024 godu prevysil 400 tysyach chelovek [Tourist flow to Kamchatka Krai exceeded 400 thousand people in 2024]. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/23001245> (accessed: 18.09.2025).
13. Tyrväinen, L., et al. 2014. Towards sustainable growth in nature-based tourism destinations: Clients' views of land use options in Finnish Lapland. *Landscape and Urban Planning*, 122, 1. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2013.10.003>
14. 1. Alekseeva, Yu.P. 2019. Marketingovaya strategiya i yeyo znachenie v deyatel'nosti turistichekogo predpriyatiya [Marketing strategy and its importance in the activities of a tourism enterprise]. In: *Perspektivy razvitiya rossiyskoy ekonomiki v tsifrovuyu epokhu: materialy II Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Ulan-Ude, 24 dekabrya 2019 goda* [Prospects for the Development of the Russian Economy in the Digital Era: Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference, Ulan-Ude, December 24, 2019]. Ulan-Ude: Tsentr professional'nogo menedzhmenta "Akademiya Biznesa", pp. 3–6.
15. 2. Afanasyev, O.E. 2022. Territorial'nyy brending i imidzh v turizme [Territorial branding and image in tourism]. *Sovremennye tendentsii servisa i turizma* [Modern Trends in Service and Tourism], vol. 16, no. 3, pp. 5–6.
16. Balabeykina, O.A. and Korobushchenko, V.Yu. 2023. Otsenka regional'nykh osobennostey urovnya urbanizirovannosti territorii Rossii instrumentami ball'nykh pokazateley [Assessment of regional features of the level of urbanization of Russia's territory using score indicators]. *Regional'nye geosistemy* [Regional Geosystems], vol. 47, no. 3, pp. 368–381. <https://doi.org/10.52575/2712-7443-2023-47-3-368-381>
17. Borisova, O.M. and Timofeev, A.V. 2015. Imidzhevye instrumenty prodvizheniya strategicheskoy kontseptsii marketinga territoriy [Image tools for promoting the strategic concept of territorial marketing]. *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologiy* [Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies], no. 2(14), pp. 9–16.
18. Bocharov, S.N. 2015. Marketing territoriy kak vazhnyy faktor razvitiya regional'nogo turizma [Territorial marketing as an important factor in the development of regional tourism]. *Ekonomika. Professiya. Biznes* [Economics. Profession. Business], no. 1, pp. 81–85.

19. Vedenin, Yu.A. 2018. *Geografiya naslediya: territorial'nye podkhody k izucheniyu i sokhraneniyu naslediya* [Geography of Heritage: Territorial Approaches to the Study and Preservation of Heritage]. Moscow: Novyy Khronograf, 472 p.
20. Zavyalova, S.V. and Kormochi, E.A. 2021. Razvitie turizma v Kamchatskom krae: sostoyanie i perspektivy pravovogo regulirovaniya [Development of tourism in Kamchatka Krai: state and prospects of legal regulation]. *Yuridicheskaya nauka* [Legal Science], no. 8, pp. 77–81.
21. Zakharova, M.V. 2023. Marketingovye kommunikatsii v turizme v usloviyakh transformatsii rossiyskogo rynka [Marketing communications in tourism under the transformation of the Russian market]. In: *Aktual'nye problemy menedzhmenta v Rossii i za rubezhom: mezhdvuzovskiy kruglyy stol, Moskva, 29 aprelya 2023 goda* [Current Problems of Management in Russia and Abroad: Interuniversity Round Table, Moscow, April 29, 2023]. Moscow: MIREA — Russian Technological University, pp. 67–71.
22. Ivushkina, E.B. and Sambiev, Z.Sh. 2023. Ekoturizm v ustoychivom marketinge regionov [Ecotourism in sustainable regional marketing]. *Nauchnyy al'manakh stran Prichernomor'ya* [Scientific Almanac of Black Sea Countries], no. 1(33), pp. 10–17. <https://doi.org/10.23947/2414-1143-2023-33-1-10-17>
23. Karasev, M.A. and Kotlyarova, L.D. 2024. Sobytiynnyy marketing sel'skikh territoriy kak instrument razvitiya agroturizma [Event marketing of rural areas as a tool for agritourism development]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], vol. 1, no. 162, pp. 695–699. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.162.1.131>
24. Kvartalnov, V.A. 2003. *Teoriya i praktika turizma* [Theory and Practice of Tourism]. Moscow: Finansy i statistika, 672 p.
25. Kozlova, T.V. 2018. Tsifrovoy marketing turistskikh regionov Rossii [Digital marketing of Russian tourist regions]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], vol. 16, no. 4, pp. 587–600. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.403>
26. Kruzhalin, V.I., Menshikova, T.N. and Kruzhalin, K.V. 2022. Strategicheskoe planirovanie kak osnova ustoychivogo razvitiya turizma v regionakh Rossiyskoy Federatsii [Strategic planning as the basis for sustainable tourism development in the regions of the Russian Federation]. *Geograficheskiy vestnik* [Geographical Bulletin], no. 1(60), pp. 136–149. <https://doi.org/10.17072/2079-7877-2022-1-136-149>
27. Kruzhalin, V.I., Mironenko, N.S., Zigern-Korn, N.V. and Shabalina, N.V. 2014. *Geografiya turizma* [Geography of Tourism]. Moscow: Federal Agency for Tourism, 336 p.
28. Kunitsa, M.N. 2022. Rekreatsionnyy potentsial kak faktor formirovaniya turistskogo obraza territorii: osobennosti Bryanskoy oblasti [Recreational potential as a factor in shaping the tourist image of a territory: features of the Bryansk region]. *Regional'nye geosistemy* [Regional Geosystems], vol. 46, no. 4, pp. 488–501. <https://doi.org/10.52575/2712-7443-2022-46-4-488-501>
29. Mironenko, N.S. and Tverdokhlebov, I.T. 1981. *Rekreatsionnaya geografiya* [Recreational Geography]. Moscow: MGU, 207 p.
30. Rychkin, V.V. 2023. Marketing territoriy kak instrument ustoychivogo razvitiya regiona [Territorial marketing as a tool for sustainable regional development]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic Sciences], no. 223, pp. 304–313. <https://doi.org/10.14451/1.223.304>
31. Skiteva, E.I. 2024. Marketing i brending territoriy kak strategiya povysheniya konkurentosposobnosti regiona v tselom [Marketing and branding of territories as a strategy for improving regional competitiveness]. *Ekonomika stroitel'stva* [Construction Economics], no. 12, pp. 104–105.
32. Tandyanova, A.E. 2020. Turistskie brendy Respubliki Altay i rol' muzeev v ikh razvitiy [Tourist brands of the Altai Republic and the role of museums in their development]. *Nauka i turizm: strategii vzaimodeystviya* [Science and tourism: strategies of interaction]

- and Tourism: Strategies of Interaction], no. 12, pp. 78–87.
33. Fomina, K.R. 2025. Metodicheskie aspekty formirovaniya matritsy marketingovoy informatsii dlya razrabotki munitsipal'nogo brendbuka [Methodological aspects of forming a matrix of marketing information for developing a municipal brand book]. *KANT*, no. 1(54), pp. 187–192. <https://doi.org/10.24923/2222-243X.2025-54.27>
34. Frolov, D.P. and Lugovaya, O.A. 2016. Etalonnaya marketingovaya strategiya regiona: sintez luchshikh mirovykh praktik [Benchmark regional marketing strategy: synthesis of best global practices]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional Economy: Theory and Practice], no. 1(424), pp. 18–32.

Информация об авторах:

Ю. П. АЛЕКСЕЕВА — кандидат географических наук, старший преподаватель кафедры туризма и гостиничного дела;

А. А. ЗИНОВЬЕВА — доцент кафедры туризма и гостиничного дела

Information about the authors:

J. P. ALEKSEEVA — PhD in Geography, Senior Lecturer in the Department of Tourism and Hotel Management;

A. A. ZINOVYEVA — Associate Professor in the Department of Tourism and Hotel 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 37

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.015

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ НЕРАВЕНСТВО РЕГИОНОВ: ПРИЧИНЫ, ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ И ПУТИ СОКРАЩЕНИЯ ДИСПРОПОРЦИЙ

Лайла Руслановна Газиева¹, Макка Гапуровна

Гойгова², Ирина Васильевна Григорьева³

¹Чеченский государственный университет имени А. А. Кадырова

²ФГБОУ ВО «Ингушский государственный университет

³Казанский государственный энергетический университет

²Goigova.m@mail.ru

³Ira_grigoreva@inbox.ru

Аннотация. Данная статья посвящена анализу явления экономического неравенства между регионами, его причинам, формам проявления и возможным путям сокращения существующих диспропорций. В современной экономической теории и практике регионального развития проблема межрегиональных разрывов занимает особое место, поскольку именно уровень региональной дисперсии влияет на социальную стабильность, устойчивость экономического роста и качество жизни населения. В статье выявлены основные причины региональных диспропорций, к которым относятся исторические особенности развития, природно-географические факторы, уровни инвестиций и инфраструктурного обеспечения, демографические процессы и структура экономики. Особое внимание уделено тому, как миграции, политика государства и внешние экономические условия способствуют формированию и укреплению неравенства.

Ключевые слова: экономика, ВВП, региональное развития, социальный, межрегиональный, население, географические условие

Для цитирования: Газиева Л. Р., Гойгова М. Г., Григорьева И. В. Экономическое неравенство регионов: причины, формы проявления и пути сокращения диспропорций // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 141–146; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.015>

Original article

Economic and social development of regions REGIONAL ECONOMIC INEQUALITY: CAUSES, FORMS OF MANIFESTATION AND WAYS TO REDUCE IMBALANCES

Laila R. Gazieva¹, Makka G. Goygova², Irina V. Grigorieva³

¹Chechensk State University named after A. A. Kadyrov

²Ingush State University

³Kazan State Power Engineering University

²Goigova.m@mail.ru

³Ira_grigoreva@inbox.ru

Abstract. This article is devoted to the analysis of the phenomenon of economic inequality between regions, its causes, forms of manifestation and possible ways to reduce existing imbalances. In modern economic theory and practice of regional development, the problem of interregional gaps occupies a special

place, since it is the level of regional dispersion that affects social stability, the sustainability of economic growth and the quality of life of the population. The article identifies the main causes of regional imbalances, which include historical development features, natural and geographical factors, levels of investment and infrastructure provision, demographic processes and the structure of the economy. Particular attention is paid to how migration, government policy and external economic conditions contribute to the formation and strengthening of inequality.

Keywords: economy, GDP, regional development, social, interregional, population, geographical conditions

For citation: Gazieva L. R., Goygova M. G., Grigorieva I. V. Regional economic inequality: causes, forms of manifestation and ways to reduce imbalances // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 141–146 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.015>

© Газиева Л. Р., Гойгова М. Г., Григорьева И. В., 2025

Введение. Проявление экономического неравенства выражается в различных формах: разнице в доходах и ВВП на душу населения, уровне инфраструктурного развития, доступе к социальным услугам, а также в структурных различиях экономики. При этом отмечаются как структурные, так и динамические особенности региональных диспропорций, а их негативные последствия могут включать рост социального напряжения, снижение конкурентоспособности менее развитых территорий, усиление региональных конфликтов.

Для снижения уровня региональных диспропорций предлагаются различные пути, включая государственные меры поддержки, стратегическое планирование развития, стимулирование инвестиций и инноваций в отстающих регионах, развитие инфраструктуры, создание условий для привлечения бизнеса и миграции населения. Важнейшую роль в этом процессе играют комплексные программы межрегионального сотрудничества, учет специфики каждого региона и системный межведомственный подход.

В целом, исследование показывает, что успешное сокращение региональной несправедливости требует долгосрочной, системной стратегии, эффективного использования экономических инструментов и активного участия всех субъектов регионального развития. Реализуя эти меры, можно добиться более сбалансированного, устойчивого и социально справедливого развития страны.

Экономическое неравенство между регионами — одна из наиболее острых и актуальных проблем современного развития многих стран. Оно проявляется в заметных различиях в уровнях доходов населения, объемах инвестиций, инфраструктурном обеспечении и доступе к ка-

чественным социальным услугам. Эти различия зачастую приводят к социальному напряжению, ухудшению качества жизни в отстающих регионах и препятствуют экономическому развитию в целом. Причинами таких диспропорций являются разнообразные факторы, начиная от исторических и географических условий и заканчивая политическими и управленческими решениями. Формы проявления регионального неравенства бывают многогранными и включают не только экономические показатели, но и социальные, инфраструктурные и демографические аспекты. Решение данной проблемы требует системного подхода и внедрения эффективных мер по сокращению диспропорций и обеспечению сбалансированного развития всех территорий. Цель данной статьи — рассмотреть основные причины, формы проявления и возможные пути снижения региональных неравенств, что позволит понять механизмы их возникновения и предложить стратегии их преодоления.

Анализ причины регионального экономического неравенства

Региональное экономическое неравенство возникает под воздействием комплекса взаимосвязанных факторов. Ниже представлены основные причины, способствующие формированию диспропорций между регионами.

1. Исторические особенности развития

Наследие прошлого: регионы, обладавшие развитой промышленностью или важными торговыми центрами в исторический период, сохраняют свое преимущество.

Колониальный опыт: некоторые территории получили инфраструктурные и экономические преимущества или, наоборот, остались в затруднительном положении из-за исторических обстоятельств.

2. Географические условия

Ресурсный потенциал: регионы, богатые природными ресурсами, привлекают больше инвестиций и имеют более высокие доходы.

Транспортная доступность: отдалённые или труднодоступные территории часто сталкиваются с ограничениями в развитии инфраструктуры и экономики.

3. Уровень человеческого капитала

Образование и квалификация: регионы с высоким уровнем образования и квалифицированной рабочей силы оказываются более привлекательными для инвесторов.

Здравоохранение: доступность и качество медицинских услуг влияют на демографические показатели и трудоспособность населения.

4. Инвестиционный климат и инфраструктура

Привлекательность для инвесторов: наличие развитой инфраструктуры (дороги, связи, энергетика) стимулирует развитие бизнеса.

Инвестиции и поддержка бизнеса: регионы с благоприятной деловой средой получают больше инвестиций, укрепляющих их экономический потенциал.

5. Политика и управление

Гражданское управление и уровень коррумпированности: неэффективное управление и коррупция снижают привлекательность региона для инвестиций.

Децентрализация и распределение ресурсов: неравномерное распределение полномочий и ресурсов влияет на развитие отдельных территорий.

6. Экономическая политика

Налоговая и фискальная политика: неравномерное использование налоговых льгот или субсидий способствует развитию одних регионов в ущерб другим.

Поддержка отраслей: приоритетные направления развития или недостаточное их развитие в отдельных регионах усиливают различия.

7. Социальные факторы

Социальная инфраструктура: disparities в доступе к образованию, здравоохранению и социальным услугам способствуют закреплению экономических различий.

Миграционные процессы: отток населения из отстающих регионов в более развитые центры углубляет разрыв.

Формы проявления регионального неравенства

Региональное экономическое неравенство выражается через множество разнообразных проявлений, которые отражают как разницу в матери-

альных показателях, так и социальные и инфраструктурные отличия между территориями. Ниже перечислены основные формы проявления этого явления.

1. Экономические проявления

Различия в уровне доходов и ВВП

Значительные различия в доходах населения и валовом внутреннем продукте на душу населения: одни регионы демонстрируют высокий уровень развития, другие — существенную бедность.

Неравномерное распределение инвестиций

Большая часть внутренних и иностранных инвестиций сосредоточена в развитых регионах, что усиливает их преимущества.

Дифференциация в структуре экономики

В одних регионах развивается промышленность, высокотехнологичные отрасли, в других — аграрный сектор или сферу услуг.

2. Социальные проявления

Различия в уровне жизни и качестве социальных услуг

В развитых регионах выше уровень здравоохранения, образования, социальных гарантий, чем в отстающих.

Уровень безработицы и бедности

В отстающих регионах наблюдается высокий уровень безработицы и бедности, низкая социальная защищённость населения.

Демографические различия

Различия в рождаемости, миграционных потоках, структуре населения.

3. Инфраструктурные проявления

Качество транспортной и коммунальной инфраструктуры

Различия в развитии транспортных узлов, дорог, связи, энергетических и водных коммуникаций.

Доступность и наличие социальных объектов

В одних регионах сосредоточены современные школы, больницы, культурные и спортивные комплексы, в других — их недостаточно.

4. Демографические проявления

Миграции населения

Миграционные процессы — одна из наиболее динамичных и значимых форм проявления региональных различий. Они оказывают существенное влияние на территориальное распределение населения, уровень экономического развития и социальное благополучие регионов. Миграции могут как усиливать, так и смягчать проявления неравенства, в зависимости от их причин и направлений.

1. Виды миграций и их роль в региональном неравенстве

Миграция из менее развитых регионов в более развитые

Это наиболее распространённая форма, которая зачастую усиливает социально-экономическое неравенство. Население, ищущее более выгодные условия труда, образования, медицины и социального обеспечения, перемещается в крупные города, экономические центры или регионы с развитой инфраструктурой. В результате бум урбанизации и концентрации населения в столицах и мегаполисах, отстающие регионы теряют стабильное трудовое население, что ухудшает их экономический потенциал.

Миграция в сельскую местность

Иногда происходит обратный поток миграции, когда люди возвращаются на родные территории либо в сельские районы в связи с развитием агросектора или промышленного туризма. Этот тип миграции может способствовать сокращению различий между городом и деревней.

Миграции международные

В рамках глобализации и открытых границ значительна роль миграций иностранцев или трудовых миграций за границу с целью улучшения материального положения. Эти процессы могут оказывать существенное влияние на структуру трудовых ресурсов и уровень доходов в отдельных регионах.

2. Причины миграционных потоков

Экономические

Высокий уровень безработицы, низкая заработная плата, недостаток рабочих мест в отстающих регионах подталкивают население к перемещению в более развитые территории с лучшими возможностями трудоустройства и доходами.

Социальные и инфраструктурные

Недостаточное качество медицины, образования, культурных и спортивных учреждений стимулирует миграцию в регионы с лучшими социальными условиями.

Экологические

Проблемы экологической деградации, стихийные бедствия или плохие экологические показатели могут вынуждать людей переселяться из опасных или неблагоприятных районов.

Политические и административные

Активность региональных политиков, стимулирующих или, наоборот, подавляющих миграцию, а также изменения в управлении территориальным развитием.

3. Последствия миграционных процессов для регионов

Демографические

Отток населения из отстающих регионов ведет к сокращению численности населения, старению населения, ухудшению демографической ситуации и снижению трудового потенциала.

Экономические

Убыль рабочей силы из бедных территорий ухудшает их экономическое состояние, снижает налоговые поступления и инвестиционную привлекательность. В то же время концентрация населения в развитых регионах способствует росту их экономики.

Социальные

Переселение влияет на социальную инфраструктуру, создает нагрузку на крупные города, а также способствует формированию «мегаполисов-ропики» с социальными и экологическими проблемами.

4. Влияние миграций на диспропорции между регионами

Миграционные потоки служат механизмом, который одновременно способствует уменьшению и увеличению региональных различий:

Уменьшение различий — миграция населения в более развитые регионы усиливает их экономическое и социальное превосходство.

Усиление различий — массовый отток трудоспособного населения из отстающих территорий приводит к их деградации и углублению неравенства.

5. Пути управления миграционными процессами для уменьшения диспропорций

Для сокращения негативных последствий миграций и более сбалансированного развития регионов важны меры политики, такие как:

создание условий для развития экономики и инфраструктуры в отстающих регионах;

стимулирование возврата мигрантов за счет программ поддержки малого и среднего бизнеса;

развитие территорий с целью повышения их привлекательности для населения (образовательные программы, улучшение услуг здравоохранения, жилищных условий);

балансировка трудовых ресурсов через внутренние миграционные политики и образование.

Рекомендации

Экономическое неравенство между регионами — сложное и многогранное явление, обусловленное целым рядом исторических, географических, социально-экономических и политических

факторов. Его проявление наблюдается в различных формах: уровни доходов и ВВП на душу населения, качество социальной инфраструктуры, инвестиционная привлекательность, структура экономики и демографическая ситуация. Эти различия не только отражают текущую социально-экономическую ситуацию, но и оказывают длительное влияние на развитие территорий, формируют устойчивые диспропорции и социальную напряженность.

Основные причины неравенства связаны с историческими особенностями развития, природными ресурсами, географической удалённостью или удобством транспортных коммуникаций, уровнем инвестиций и государственной поддержки, а также структурой экономики регионов. Важную роль играют миграционные процессы, вызывающие концентрацию населения и ресурсов в некоторых центрах, что, с одной стороны, способствует их росту, а с другой — усугубляет положение менее развитых территорий.

Пути преодоления или сокращения этих диспропорций должны включать целенаправленную государственную политику, направленную на рав-

номерное развитие регионов. Необходимо инвестировать в инфраструктуру, стимулировать развитие высокотехнологичных и инновационных секторов в отстающих районах, создавать привлекательные условия для бизнеса и жизни, а также реализовывать программы миграционной поддержки и социального инвестирования. Поддержка малого и среднего бизнеса, развитие образовательных и медицинских учреждений, а также регулирование транспортных и энергетических систем — все эти меры способствуют снижению разрыва между регионами.

Вывод

В свете всего вышесказанного, борьба с региональным неравенством требует системного подхода и долгосрочной стратегии, коренной перестройки моделей территориального развития. Только комплексные усилия государства, бизнеса и общества смогут обеспечить более сбалансированное и устойчивое развитие страны, снизить социальные и экономические диспропорции и обеспечить лидирующие позиции в глобальной конкурентной среде.

Список источников

1. *Вертель А. А.* Экономика регионов: теория и практика. — М.: Экономист, 2015. — 384 с. Основной учебник по теории и практике развития региональной экономики.
2. *Морозов В. А.* Развитие регионов и стратегия их развития // Вестник Российской академии наук, 2018, № 3, с. 50–60. Анализ современных причин региональных диспропорций.
3. *Зубов В. В., Глазов А. В.* Теория и практика территориального развития // Территориальное развитие, 2020, № 2, с. 12–27. Обзор форм проявления экономического неравенства.
4. Федеральный закон РФ «О стратегическом планировании в РФ» от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ. Нормативная база по регулированию развития регионов.
5. *Андреева Т. В.* Миграционные процессы и региональные диспропорции // Вопросы экономической теории и практики. — 2019. — № 4. — с. 75–89. Анализ миграционных потоков и их влияние на региональное неравенство.
6. *Юнусова Г. В.* Инвестиционная привлекательность регионов России // Журнал экономики и управления. — 2017. — № 5. — с. 45–59. Исследование факторов, влияющих на уровень инвестиций в регионах.
7. *Барabanов В. В.* Современные методы анализа региональной экономики // Экономический анализ, 2021, № 1, с. 15–30. Методологические подходы к оценке региональных диспропорций.
8. *Клейнер А. Б., Соловьева О. Н.* Государственная политика в сфере развития регионов // Вестник управления и развития, 2019, № 2, с. 30–41. Обзор программ и стратегий по сокращению разрывов между регионами.
9. *Грудинин В. В.* Современные тренды развития региональной экономики // Региональная экономика. — 2022. — № 3. — с. 102–118. Анализ актуальных тенденций и перспектив.
10. Международная организация труда (МОТ). Региональные диспропорции и социальное развитие // Труд и развитие, 2020. Международные исследования и сравнительный анализ.

References

1. Vertel A. A. "Economics of regions: theory and practice", Moscow: Ekonomist, 2015, 384 p. The basic textbook on the theory and practice of regional economic development.
2. Morozov V. A. "Regional development and their development strategy" // Bulletin of the Russian Academy of Sciences, 2018, No. 3, pp. 50–60. Analysis of modern causes of regional imbalances.
3. Zubov V. V., Glazov A. V. "Theory and practice of territorial development" // Territorial Development, 2020, No. 2, pp. 12–27. An overview of the forms of economic inequality.
4. Federal Law of the Russian Federation "On Strategic Planning in the Russian Federation" dated June 28, 2014, No. 172-FZ. The regulatory framework for regulating regional development.
5. Andreeva T. V. "Migration processes and regional imbalances" // Issues of economic theory and practice. — 2019. — No. 4. — pp. 75–89. Analysis of migration flows and their impact on regional inequality.
6. Yunusova G. V. "Investment attractiveness of Russian regions" // Journal of Economics and Management. — 2017. — No. 5. — pp. 45–59. The study of factors influencing the level of investment in the regions.
7. Barabanov V. V. "Modern methods of regional economy analysis" // Economic Analysis, 2021, No. 1, pp. 15–30. Methodological approaches to the assessment of regional disparities.
8. Kleiner A. B., Solovyova O. N. "State policy in the field of regional development" // Bulletin of Management and Development, 2019, No. 2, pp. 30–41. An overview of programs and strategies to reduce gaps between regions.
9. Grudin V. V. "Modern trends in the development of the regional economy" // Regional economics. — 2022. — No. 3. — pp. 102–118. Analysis of current trends and prospects.
10. International Labour Organization (ILO). "Regional imbalances and social development" // Labor and Development, 2020. International research and comparative analysis.

Информация об авторах:

Л. Р. ГАЗИЕВА — доцент кафедры государственного управления;

М. Г. ГОЙГОВА — доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита;

И. В. ГРИГОРЬЕВА — старший преподаватель кафедры цифровых систем и моделей

Information about the authors:

L. R. GAZIEVA — Associate Professor, Department of Public Administration;

M. G. GOYGOVA — Associate Professor at the Department of Accounting, Analysis and Audit;

I. V. GRIGORIEVA — Senior Lecturer at the Department of Digital Systems and Models

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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 336.018(045)

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.016

ВОЗМОЖНОСТЬ АДАПТАЦИИ В РОССИЙСКИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННЫХ ХАБОВ НА СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЯХ

*Надежда Сергеевна Жминько¹, Эвелина Андреевна**Пармаксыз², Екатерина Алексеевна Демченко³**¹⁻³ ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный**университет имени И. Т. Трубилкина» Краснодар, Россия**¹nadezhda8871s@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-0537-694X>**²parmaksiz_e.a@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-5247-3877>**³khut_sy@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-7542-0902>**Автор, ответственный за переписку: Надежда**Сергеевна Жминько, nadezhda8871s@gmail.com*

Аннотация. В условиях трансформации российской экономики усиливается потребность в эффективных инструментах поддержки инновационного развития сельских территорий. Одним из таких инструментов выступают инновационные хабы, которые зарекомендовали себя за рубежом как механизмы концентрации знаний, технологий и предпринимательских инициатив. В зарубежной практике они интегрируют университеты, бизнес-структуры, органы власти и местные сообщества, формируя площадки для генерации и коммерциализации идей. В российской действительности вопрос адаптации данных моделей осложняется спецификой сельских территорий: низкой плотностью населения, ограниченной инфраструктурой, дисбалансом доступа к финансированию и кадровым ресурсам. В статье анализируются примеры функционирования аграрных и технологических хабов в странах Европейского союза, США и Китае, выявляются факторы их успешности, включая институциональную поддержку, развитую цифровую среду и систему подготовки кадров. Особое внимание уделяется сопоставлению зарубежных практик с текущим состоянием российской сельской экономики, в которой инновационные процессы пока развиваются фрагментарно. На основе сравнительного анализа предложены направления адаптации, предполагающие создание многоуровневой системы хабов, интеграцию цифровых сервисов, использование механизмов государственно-частного партнёрства и локализацию моделей с учётом региональной специфики. Практическая значимость статьи заключается в формировании рекомендаций для органов власти и бизнеса, направленных на развитие инновационной инфраструктуры в сельской местности России.

Ключевые слова: инновационные хабы, сельские территории, зарубежные модели, адаптация, региональное развитие

Для цитирования: Жминько Н. С., Пармаксыз Э. А., Демченко Е. А. Возможность адаптации в российских экономических условиях зарубежных моделей инновационных хабов на сельских территориях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 8. С. 147–157; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.016>

Economic and social development of regions THE POSSIBILITY OF ADAPTING FOREIGN MODELS OF INNOVATION HUBS IN RURAL AREAS TO RUSSIAN ECONOMIC CONDITIONS

Nadezhda S. Zhminko¹, Evelina A. Parmaksyz², Ekaterina A. Demchenko³

¹⁻³ Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

¹ nadezhda8871s@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-0537-694X>

² parmaksiz_e.a@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-5247-3877>

³ khut_sy@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-7542-0902>

Corresponding author: Nadezhda Sergeevna Zhminko, nadezhda8871s@gmail.com

Abstract. As the Russian economy transforms, the need for effective tools to support the innovative development of rural areas is growing. One such tool is innovation hubs, which have proven themselves internationally as mechanisms for concentrating knowledge, technology, and entrepreneurial initiatives. In international practice, they integrate universities, businesses, government agencies, and local communities, creating platforms for the generation and commercialization of ideas. In Russia, adapting these models is complicated by the specific characteristics of rural areas: low population density, limited infrastructure, and imbalances in access to funding and human resources. This article analyzes examples of agricultural and technology hubs in the European Union, the United States, and China, identifying factors for their success, including institutional support, a developed digital environment, and a personnel training system. Particular attention is paid to comparing international practices with the current state of the Russian rural economy, where innovation processes are still developing fragmentedly. Based on a comparative analysis, adaptation approaches are proposed, including the creation of a multi-tiered hub system, the integration of digital services, the use of public-private partnership mechanisms, and the localization of models taking into account regional specifics. The practical significance of this article lies in the development of recommendations for government agencies and businesses aimed at developing innovative infrastructure in rural areas of Russia.

Keywords: innovation hubs, rural areas, international models, adaptation, regional development

For citation: Zhminko N. S., Parmaksyz E. A., Demchenko E. A. The possibility of adapting foreign models of innovation hubs in rural areas to Russian economic conditions // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 147–157 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.016>

© Жминько Н. С., Пармаксyz Э. А., Демченко Е. А., 2025

Введение. В мировой экономике инновационные хабы стали важными точками роста, объединяющими образование, науку, бизнес и государственные институты. Они способствуют ускорению обмена знаниями, формированию новых технологий, росту предпринимательской активности и занятости [5, 9, 12]. Особенно заметно значение хабов проявляется в сельских территориях, где они выполняют не только экономическую, но и социальную функцию — стимулируют развитие местных сообществ, поддерживают аграрное производство, цифровизацию и создают условия для закрепления молодежи на местах [1, 15, 17].

В зарубежной практике инновационные хабы активно применяются в странах Европейского

союза, США, Китая и других государств [5, 12, 14]. В Европе распространены аграрные кластеры и цифровые платформы, ориентированные на развитие сельского хозяйства и пищевой промышленности [6, 12]. В США работают так называемые «rural innovation hubs», объединяющие университеты, технологические компании и фермерские кооперативы [5, 9]. Китай делает ставку на интеграцию сельских хабов в государственные программы цифровой экономики и сельского возрождения [3, 20]. Эти примеры демонстрируют устойчивые результаты: повышение производительности труда, рост занятости, внедрение агротехнологий и расширение экспортного потенциала [4, 12, 18].

Для России тема адаптации зарубежных моделей имеет особую актуальность. Сельские территории занимают более 70% площади страны и формируют значимую часть продовольственной базы [16, 1]. При этом они сталкиваются с рядом проблем: слабая транспортная и цифровая инфраструктура, ограниченный доступ к инвестициям и кредитам, нехватка квалифицированных кадров [2, 19, 22]. Несмотря на активное развитие федеральных и региональных программ поддержки инноваций, уровень внедрения современных технологий в сельской экономике остаётся низким [3, 4, 20].

В этих условиях актуально рассмотреть, какие зарубежные модели инновационных хабов могут быть адаптированы в российских условиях. Важно учесть специфику экономического и институционального развития, а также социально-культурные особенности сельских территорий [10, 14, 5]. Потенциальное внедрение таких моделей может стать ключевым фактором модернизации агропромышленного комплекса, диверсификации экономики и повышения качества жизни населения [1, 17, 23].

Цель исследования. Цель работы заключается в том, чтобы выявить возможности и механизмы адаптации зарубежных моделей инновационных хабов к российским сельским территориям.

Задачи статьи определяются её структурой:

Рассмотреть зарубежный опыт функционирования инновационных хабов и выделить факторы их успешности.

Проанализировать текущее состояние российских сельских территорий и существующую инфраструктуру поддержки инноваций.

Сопоставить зарубежные практики с российскими условиями и определить ключевые барьеры для адаптации.

Сформулировать практические рекомендации по адаптации и развитию инновационных хабов в сельских территориях России.

Объектом анализа выступают зарубежные модели инновационных хабов, а предметом — возможности их адаптации к российским сельским территориям.

Материал и методы исследования. При подготовке статьи использован комплексный подход, включающий анализ зарубежного и отечественного опыта, изучение нормативно-правовой базы, статистических материалов и научной литературы, а также применение методов сравнительного и структурно-функционального анализа [1, 3, 4, 16, 20].

Материалом для исследования стали международные практики функционирования инновационных хабов в сельских территориях Европейского союза, США и Китая [5, 6, 12, 14]; отчёты Всемирного банка, Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO) [4, 18]; статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Министерства сельского хозяйства РФ, Министерства цифрового развития РФ [2, 3, 20]; федеральные и региональные программы, регулирующие развитие инновационной инфраструктуры и цифровизацию сельских территорий [3, 4, 20]; публикации российских и зарубежных исследователей в области региональной экономики, инновационного менеджмента и агропромышленного развития [1, 5, 12, 15].

Для выявления ключевых характеристик зарубежных моделей применялся метод кейс-стади: рассмотрены примеры функционирования аграрных инновационных хабов в Нидерландах (Food Valley), цифровых платформ в Финляндии и Дании, а также региональных кластеров в США, ориентированных на поддержку фермерских кооперативов и сельского предпринимательства [6, 12, 14].

Сравнительный анализ позволил сопоставить указанные практики с российскими условиями. Особое внимание уделялось таким критериям, как институциональная поддержка, источники финансирования, роль университетов и научных центров, участие частного бизнеса и местных сообществ, уровень цифровизации и инфраструктурного развития [4, 9, 10, 13].

В работе также применялся SWOT-анализ, направленный на выявление сильных и слабых сторон существующих инициатив в России, а также возможностей и угроз, возникающих при адаптации зарубежных моделей [5, 15, 17]. Данный инструмент позволил структурировать факторы, определяющие перспективы внедрения инновационных хабов в сельской местности.

Кроме того, использован метод экспертных оценок: учитывались выводы специалистов из Министерства сельского хозяйства РФ, Российской академии наук и профильных вузов (РГАУ-МСХА имени К. А. Тимирязева, РАНХиГС, Высшей школы экономики), занимающихся вопросами цифровизации и инновационного развития АПК [2, 4, 17, 18].

В совокупности применённые материалы и методы обеспечили возможность не только описать

зарубежные модели, но и оценить их применимость в российском контексте, выявить факторы риска и предложить рекомендации по адаптации [1, 4, 5, 10, 15].

Результаты исследования и их обсуждение

Цифровая инфраструктура является ключевым фактором развития сельских территорий и внедрения агроинноваций. Данные последних лет демонстрируют устойчивый рост доступа к интернету, однако сохраняются проблемы, связанные с качеством соединения, покрытием и доступностью

оборудования для жителей малых населённых пунктов [9, 20, 21].

Таблица 1 отражает динамику проникновения интернета и основных устройств доступа среди сельских домохозяйств, а также результаты программы подключения малых населённых пунктов по программе УЦН. Приведённые данные позволяют оценить темпы цифровизации сельской местности и выявить существующие разрывы, которые могут ограничивать возможности внедрения инновационных технологий и создания цифровых хабов.

Таблица 1

Доступ населения сельских территорий России к интернету и связь (2022–2024 гг.)

Показатель	2022	2023	2024
Доля домохозяйств в России с доступом в Интернет, %	88,1	89,3	90,4
Доля сельских домохозяйств без доступа в Интернет, %	16,5	15,3	14,1
Смартфон как устройство для выхода в Интернет в сельских домохозяйствах, %	79	82	84
Количество малых населённых пунктов, подключённых к Интернету по программе УЦН с 2020 года, тыс. шт.	6,0	7,3	более 8,5
Планируемое число населённых пунктов, где проживают ≥ 100 человек, к 2030 году обеспечить высокоскоростным интернетом	все такие населённые пункты (остаётся подключить ~ 9,0 тыс.)	остаётся подключить ~ 8,2 тыс.	остаётся подключить ~ 7,5 тыс.

Источник: составлено автором на основе данных, представленных в статистическом сборнике «Регионы России» [9]

Анализ динамики за 2022–2024 гг. показывает постепенное улучшение ситуации: доля домохозяйств с интернетом увеличилась с 88,1% до 90,4%, а число сельских домохозяйств без доступа к сети сократилось с 16,5% до 14,1%. Смартфоны остаются основным устройством доступа, а программа УЦН постепенно расширяет подключение малых населённых пунктов, что свидетельствует о системной работе по цифровизации сельских территорий. Тем не менее, остаются проблемы с качеством и стабильностью соединения, что критично для внедрения цифровых и агроинновационных платформ.

Опыт зарубежных стран показывает, что успешные агроинновационные и цифровые хабы строятся на комплексном подходе, который сочетает современную инфраструктуру, исследовательские возможности, образовательные программы и активное вовлечение бизнеса и местных сообществ. Такие хабы создают среду для тестирования и внедрения

технологий, обмена знаниями и повышения компетенций специалистов в сельском хозяйстве.

Зарубежные модели имеют несколько характерных особенностей:

- комплексная инфраструктура — наличие лабораторий, демонстрационных полей, тестовых полигонов, высокоскоростного интернета и облачных платформ для сбора и анализа данных.
- научная и образовательная база — сотрудничество с университетами, исследовательскими центрами и проведение стажировок и учебных программ для специалистов.
- вовлечение бизнеса и общественных структур — совместные проекты с компаниями, государственные гранты и частные инвестиции, а также поддержка инновационных стартапов.
- цифровизация процессов и обмен знаниями — использование современных технологий (AI, датчики, системы мониторинга), создание платформ для обмена опытом и открытых данных.

Далее целесообразно изучить имеющиеся зарубежные инновационные хабы, выделяя особен-

ности образований специализации и экономических условий (таблица 2).

Таблица 2

Примеры зарубежных инновационных (аграрных, цифровых) хабов

Название / Модель	Страна	Основная специализация / функции	Период функционирования / примечания
Agro Food Park	Дания	Агротехнологии, сотрудничество университетов, исследовательские лаборатории, демонстрационные поля (поля испытаний)	с 2009 г.; около 50 компаний, офисные / лабораторные помещения, демонстрационные участки, сотрудничество с университетами и бизнесом
SmartAgriHubs — Flagship Innovation Hubs Experiments	ЕС (несколько кластеров Европы)	Цифровизация сельхоз-цепочек (sensors, AI, disease detection, оптимизация ресурсов), обмен знаниями, тестовые полигоны	Много примеров; используются как образцы лучших практик агро-цифровизации ЕС
European Digital Innovation Hubs (EDIHs) / DIH в рамках Horizon 2020	ЕС	Поддержка цифровизации сельского хозяйства, инфраструктуры, экспериментальных платформ, обучение фермеров, внедрение технологий	Финансирование из программ ЕС, сотрудничество институтов и бизнеса

Зарубежные инновационные хабы демонстрируют, что комплексный подход обеспечивает устойчивое развитие сельских территорий и активное внедрение инноваций. Такие хабы создаются с учётом всех ключевых компонентов: развитой инфраструктуры, исследовательской базы, образовательных программ и вовлечения бизнеса и местного сообщества [5, 6, 12]. Комплексная организация позволяет не только тестировать и внедрять современные технологии, но и формировать кадровый потенциал, повышать цифровую грамотность, а также создавать условия для доверия и сотрудничества в местных сообществах [9, 14, 17].

Сравнивая российские условия с зарубежным опытом, становится очевидным, что отечественные инициативы пока носят фрагментарный характер:

многое зависит от усилий отдельных регионов или отдельных бизнес-проектов [4, 7, 15]. В стране отсутствует системная интеграция образовательной, исследовательской и инфраструктурной составляющей, что ограничивает масштабирование и устойчивость инновационных решений [1, 10, 20].

Для понимания потенциала внедрения инновационных хабов в российских сельских территориях целесообразно провести сравнительный анализ зарубежных практик и отечественных реалий. Таблица 3 демонстрирует ключевые различия по пяти основным параметрам: цифровая инфраструктура, источники финансирования, кадровый потенциал, институциональная поддержка и социально-культурные факторы.

Таблица 3

Сравнительный анализ: зарубежные модели и российские условия

Параметр	Зарубежные модели	Российские условия	Потенциальный разрыв / барьер
Цифровая инфраструктура (скорость, стабильность, покрытие)	Хорошо развита в ЕС; доступ к скоростному интернету, экспериментальным лабораториям, тестовым полигонам	Многие сельские пункты пока без устойчивого высокоскоростного интернета; программы подключений (УЦН) в процессе	Требуется ускорение в покрытии, качество соединения, снижение стоимости
Источники финансирования	Комбинированные: ЕС-гранты, частные инвестиции, бизнес-инкубаторы, государственная поддержка	Государственные программы, но малый объём частных инвестиций и венчурного капитала в сельской местности	Необходимы механизмы стимулирования частного финансирования и смешанных моделей

Параметр	Зарубежные модели	Российские условия	Потенциальный разрыв / барьер
Кадровый потенциал / человеческий капитал	Университеты, исследования, образовательные программы, стажировки, высокая цифровая грамотность	Дефицит инфраструктуры образования; удалённость; слабая цифровая грамотность в сельской местности; миграция кадров в города	Нужно развивать образовательные инициативы, дистанционное обучение, переподготовку
Институциональное окружение / управление	Сильное участие местных и региональных органов, общественно-частные партнёрства, гибкое управление, стандарты	Сложная бюрократия, слабая координация между уровнями власти, недостаточные стимулы на местном уровне	Оптимизация нормативной базы; децентрализация; усиление ролей региональных и местных органов; создание стандартов и регулирующих механизмов
Социально-культурный фактор	Открытость к инновациям, опыт сотрудничества, доверие к институтам, участие сообщества	Консерватизм, отсутствие доверия, ограниченная практика коллективных инициатив, нехватка видимости положительных кейсов	Требуется просвещение, демонстрация успешных проектов, поддержка местных инициатив

Анализ данных, представленных в таблице 3, позволяет констатировать наличие системных ограничений для создания инновационных хабов в российских сельских территориях. Прежде всего, ограниченность цифровой инфраструктуры существенно снижает возможности для внедрения современных технологий и организации тестовых цифровых платформ [9, 20, 21]. В отличие от зарубежных моделей, где высокоскоростной интернет и экспериментальные лаборатории создаются комплексно [5, 6, 12], в России инфраструктурные инициативы развиваются фрагментарно, что затрудняет интеграцию цифровых решений и их масштабирование.

С точки зрения финансирования, зарубежные хабы характеризуются смешанными моделями, включающими гранты, государственные программы и частные инвестиции [4, 6, 12], тогда как российская практика в значительной степени ограничена государственными субсидиями, что снижает гибкость и устойчивость проектов [2, 3, 20].

Кадровый потенциал российских сельских территорий также остаётся недостаточно развитым: низкая цифровая грамотность, ограниченный доступ к образовательным программам и высокая миграция квалифицированных специалистов в города создают дефицит компетентных кадров для поддержки инновационных проектов [1, 7, 17].

Институциональная среда характеризуется сложной бюрократией и слабой координацией между уровнями власти, что препятствует форми-

рованию устойчивых управленческих механизмов и снижает эффективность реализации инновационных инициатив [10, 15].

Наконец, социально-культурные факторы играют значимую роль: ограниченное доверие к институтам, низкая вовлечённость местных сообществ и недостаточная демонстрация успешных практик препятствуют формированию среды, способствующей активному внедрению инноваций [5, 14, 17].

В целом, выявленные различия между российскими и зарубежными моделями указывают на необходимость комплексного подхода к развитию инновационных хабов. Для повышения технологической активности сельских территорий требуется синхронное воздействие на инфраструктуру, систему финансирования, подготовку кадров, институциональные механизмы и социально-культурную среду [1, 4, 5, 9, 15]. Только при условии устранения этих разрывов можно создать условия для устойчивого внедрения инноваций, повышения цифровой грамотности и формирования доверительных и продуктивных отношений между государственными органами, бизнесом и местными сообществами, что, в свою очередь, способствует социально-экономическому развитию сельских территорий и снижению миграционного оттока населения [1, 17, 23].

Эффективное внедрение инновационных хабов в российских сельских территориях требует системного подхода, который учитывает как

успешный зарубежный опыт, так и локальные особенности и существующие ограничения. На основе анализа зарубежных моделей и сравнительного исследования российской практики можно выделить несколько ключевых факторов, опреде-

ляющих успешность адаптации инновационных платформ: цифровая инфраструктура, источники финансирования, кадровый потенциал, институциональная поддержка и социально-культурная среда (рисунок 1).



Рис. 1. Факторы адаптации и их взаимодействие

Анализ факторов адаптации позволяет утверждать, что успешное внедрение инновационных хабов возможно только при комплексной реализации стратегических мероприятий. Развитие цифровой

инфраструктуры, включающее подключение к высокоскоростному интернету, создание лабораторий и тестовых полигонов, является базовым условием для функционирования цифровых и агроиннова-

ционных платформ. Одновременно необходимо диверсифицировать источники финансирования, сочетая государственные субсидии, гранты, частные инвестиции и механизмы партнерства с бизнесом, что обеспечит финансовую устойчивость проектов и снизит зависимость от ограниченных бюджетных ресурсов. Кадровый потенциал должен формироваться посредством образовательных программ, дистанционного обучения, стажировок и повышения цифровой грамотности, что позволит подготовить специалистов, способных работать с современными технологиями и управлять инновационными процессами. Институциональная поддержка предполагает оптимизацию нормативной базы, децентрализацию управленческих функций и усиление роли региональных и местных органов власти для повышения эффективности реализации проектов. Важнейшим аспектом является социально-культурная интеграция, включающая вовлечение местных сообществ, демонстрацию успешных кейсов и просвещение населения, что способствует формированию доверия и устойчивой среды для инноваций [8, 11].

Комплексное воздействие на указанные факторы позволяет ожидать ряд положительных результатов: расширение охвата сельских территорий инновационной инфраструктурой, рост технологической активности в агропромышленном комплексе, повышение качества жизни населения и снижение миграционного оттока, а также формирование устойчивого социально-экономического развития регионов. Таким образом, разработка и реализация стратегий адаптации зарубежного опыта с учетом локальных условий представляется ключевым условием успешного создания инновационных хабов в сельских территориях России.

Выводы и предложения

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы о состоянии цифровой инфраструктуры и потенциале создания инновационных хабов в сельских территориях России. Во-первых, несмотря на постепенное увеличение доступа к интернету и рост проникновения цифровых технологий, значительная часть сельских домохозяйств остаётся отключённой, а существующая инфраструктура зачастую не обеспечивает стабильное высокоскоростное соединение. Во-вторых, отечественные инициативы в области агроинновационных хабов пока носят фрагментарный характер: отсутствует системная интеграция инфраструктуры, образовательных программ, исследовательских ресурсов и участия бизнеса. В-третьих, кадровый потен-

циал ограничен низкой цифровой грамотностью, недостатком образовательных программ и миграцией специалистов в города. Институциональная среда характеризуется сложной бюрократией и слабой координацией между уровнями власти, а социально-культурные факторы ограничивают вовлечённость местного населения и доверие к инновационным проектам.

Анализ зарубежного опыта показывает, что успешные инновационные хабы формируются на основе комплексного подхода, включающего развитую цифровую инфраструктуру, смешанные источники финансирования, подготовку квалифицированных кадров, институциональную поддержку и активное вовлечение местных сообществ. Отсутствие этих компонентов в российских условиях создаёт системные разрывы и препятствует масштабированию инновационных практик.

На основании проведённого исследования можно предложить следующие меры и рекомендации для развития инновационных хабов в сельских территориях России:

1. Развитие цифровой инфраструктуры: ускорение подключения малых населённых пунктов к высокоскоростному интернету, создание лабораторий, демонстрационных полей и тестовых полигонов для апробации технологий.

2. Диверсификация источников финансирования: внедрение смешанных моделей, включающих государственные субсидии, частные инвестиции, гранты и партнерские программы с бизнесом для повышения устойчивости проектов.

3. Формирование и развитие кадрового потенциала: создание образовательных программ, дистанционного обучения, стажировок и программ переподготовки для подготовки специалистов в области агротехнологий и цифровизации.

4. Институциональные меры: оптимизация нормативной базы, децентрализация управленческих функций, усиление роли региональных и местных органов власти, создание стандартов и регулирующих механизмов для устойчивого управления инновационными проектами.

5. Социально-культурная интеграция: активное вовлечение местных сообществ, просвещение населения, демонстрация успешных практик и поддержка коллективных инициатив для формирования доверия и устойчивой инновационной среды.

Реализация предложенных мер позволит значительно повысить охват сельских территорий инновационной инфраструктурой, стимулировать технологическую активность агропромышленного

комплекса, улучшить качество жизни населения и сократить миграционный отток. Комплексный подход к созданию и адаптации инновационных

хабов в российских условиях создаёт условия для устойчивого социально-экономического развития регионов и интеграции их в цифровую экономику.

Список источников

1. Анализ и прогнозирование развития сельских территорий России: монография / под ред. А. С. Белова. — Екатеринбург: УрФУ, 2020. — 250 с.
2. Государственная поддержка инновационной деятельности в сельском хозяйстве / М. Ю. Федорова. — Уфа: Башкирский государственный университет, 2022. — 230 с.
3. Государственная программа Российской Федерации «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. — 2017. — Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/documents/43123/>
4. Инновационное развитие агропромышленного комплекса в России: вызовы и перспективы / Институт аграрных исследований НИУ ВШЭ, Национальная ассоциация трансфера технологий, Фонд «Сколково». — 2020. — URL: https://www.hse.ru/data/2020/06/01/1604078726/Инновационное_развитие_АПК_в_России-сайт.pdf
5. Инновационные модели развития сельских территорий: зарубежный и российский опыт / Е. А. Васильева. — Воронеж: Воронежский государственный университет, 2023. — 240 с.
6. Инновационные системы управления в сельском хозяйстве [Электронный ресурс] / AgrieComission. — 2025. — Режим доступа: <https://agriecomission.com/base/innovacionnyesistemy-upravleniya-v-selskom-hozyaistve>
7. Инновационные технологии в агропромышленном комплексе: учебное пособие / И. А. Сидоров. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2021. — 190 с.
8. Инновационные хабы в сельских территориях России: опыт Китая и перспективы для России [Электронный ресурс] / vc.ru. — 2025. — Режим доступа: <https://vc.ru/money/2220795-vozhrozhdenie-rossiyskih-sely-digital-haby>
9. Инновационные хабы как драйверы развития сельских территорий / Н. С. Орлова. — Томск: Томский государственный университет, 2023. — 220 с.
10. Институциональные ограничения и перспективы создания инновационной экономики в России [Электронный ресурс] / CyberLeninka. — 2025. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-ogranicheniya-i-perspektivy-sozdaniya-innovatsionnoy-ekonomiki-v-rossii>
11. Как Якутия стала одним из главных технологических хабов России [Электронный ресурс] / Rusbase. — 2025. — Режим доступа: <https://rb.ru/longread/yakutia-innovation/>
12. Модели инновационного развития сельских территорий: зарубежный опыт и российская практика / В. А. Кузнецов. — Казань: Казанский университет, 2021. — 180 с.
13. Определены самые инновационные регионы России в агропромышленном комплексе [Электронный ресурс] / ComNews. — 2023. — Режим доступа: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/227473/2023-07-17/2023-w29/opredeleny-samy-e-innovacionnye-regiony-rossii-agropromyshlennom-komplekse>
14. Первые агротехнологические хабы могут появиться в 5 российских регионах [Электронный ресурс] / Роскачество. — 2022. — Режим доступа: <https://roskachestvo.gov.ru/news/pervye-agrotekhnologicheskie-khaby-mogut-poyavitsya-v-5-rossiyskikh-regionakh/>
15. Развитие сельских территорий: стратегии и механизмы / под ред. Л. Н. Кузнецовой. — Москва: Экономика, 2020. — 280 с.
16. Сельская местность России: проблемы и перспективы развития / под ред. И. И. Иванова. — Москва: Наука, 2022. — 320 с.
17. Устойчивое развитие села, цифровизация и инновации: сборник научных трудов / под ред. А. Л. Поповой. — Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2023. — 150 с. — URL: <https://krasnoyarsk.fa.ru/upload/medialibrary/6fa/7757p03kcyivjmp5e79lbhaz6fg4lpl2/SHestakova-04.pdf>
18. Цифровая трансформация агропромышленного комплекса России: вызовы и решения / Н. В. Петрова, А. И. Смирнов. — Санкт-Петербург: Питер, 2023. — 240 с.
19. Цифровая экономика и сельские территории: перспективы и риски / А. В. Лебедев. — Челябинск: Челябинский государственный университет, 2021. — 210 с.

20. Цифровизация в агропромышленном комплексе России [Электронный ресурс] / TAdviser. — 2025. — Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_в_агропромышленном_комплексе_России
21. Цифровизация сельских территорий: вызовы и возможности / В. В. Смирнов. — Омск: Омский государственный университет, 2021. — 200 с.
22. Цифровизация сельского хозяйства: мировые тенденции и российские реалии / С. В. Михайлов. — Новосибирск: СибАК, 2022. — 210 с.
- Шабанов В. Л. Качество жизни сельского населения России: интегральная оценка и региональная дифференциация / В. Л. Шабанов // Вестник Юбилейного научно-методического форума организаторов здравоохранения «Организационные решения как основа столичного здравоохранения». — 2024. — С. 2064–2079. — URL:

References

1. Analysis and Forecasting of Rural Development in Russia: Monograph / ed. A. S. Belov. — Yekaterinburg: UrFU, 2020. — 250 p.
2. State Support for Innovative Activities in Agriculture / M. Yu. Fedorova. — Ufa: Bashkir State University, 2022. — 230 p.
3. State Program of the Russian Federation “Digital Economy of the Russian Federation” [Electronic resource] / Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. — 2017. — Access mode: <https://digital.gov.ru/ru/documents/43123/>
4. Innovative Development of the Agro-Industrial Complex in Russia: Challenges and Prospects / Institute of Agrarian Research, National Research University Higher School of Economics, National Technology Transfer Association, Skolkovo Foundation. — 2020. — URL: https://www.hse.ru/data/2020/06/01/1604078726/Innovacionnoe_razvitiye_APK_v_Rossii-site.pdf
5. Innovative Models of Rural Development: Foreign and Russian Experience / E. A. Vasilyeva. — Voronezh: Voronezh State University, 2023. — 240 p.
6. Innovative Management Systems in Agriculture [Electronic resource] / AgrieCommission. — 2025. — Access mode: <https://agriecommission.com/base/innovacionnye-sistemy-upravleniya-v-selskom-hozyaistve>
7. Innovative Technologies in the Agro-Industrial Complex: Textbook / I. A. Sidorov. — Rostov-on-Don: Phoenix, 2021. — 190 p.
8. Innovation Hubs in Rural Areas of Russia: China’s Experience and Prospects for Russia [Electronic resource] / vc.ru. — 2025. — Access mode: <https://vc.ru/money/2220795-vozhrozhdenie-rossiyskikh-sely-digital-haby>
9. Innovation Hubs as Drivers of Rural Development / N. S. Orlova. — Tomsk: Tomsk State University, 2023. — 220 p.
10. Institutional Constraints and Prospects for Creating an Innovative Economy in Russia [Electronic resource] / CyberLeninka. — 2025. — Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-ogranicheniya-i-perspektivy-sozdaniya-innovatsionnoy-ekonomiki-v-rossii>
11. How Yakutia Became One of Russia’s Main Technological Hubs [Electronic Resource] / Rusbase. — 2025. — Available at: <https://rb.ru/longread/yakutia-innovation/>
12. Models of Innovative Development of Rural Areas: International Experience and Russian Practice / V. A. Kuznetsov. — Kazan: Kazan University, 2021. — 180 p.
13. Russia’s Most Innovative Regions in the Agro-Industrial Complex Have Been Identified [Electronic Resource] / ComNews. — 2023. — Access mode: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/227473/2023-07-17/2023-w29/opredeleny-samye-innovacionnye-regiony-rossii-agropromyshlennom-komplekse>
14. The first agrotechnological hubs may appear in 5 Russian regions [Electronic resource] / Roskachestvo. — 2022. — Access mode: <https://roskachestvo.gov.ru/news/pervye-agrotekhnologicheskie-khaby-mogut-poyavitsya-v-5-rossiyskikh-regionakh/>
15. Development of rural areas: strategies and mechanisms / edited by L. N. Kuznetsova. — Moscow: Ekonomika, 2020. — 280 p.
16. Rural Areas of Russia: Problems and Development Prospects / edited by I. I. Ivanov. Moscow: Nauka, 2022. 320 p.
17. Sustainable Rural Development, Digitalization, and Innovation: A Collection of Scientific Papers / edited by A. L. Popova. Krasnoyarsk: Krasnoyarsk State Agrarian University, 2023. 150 p. URL: <https://krasnoyarsk.fu.ru/upload/medialibrary/6fa/7757p03kcyivjmp5e79lxbaz6fg4lp12/SHestakova-04.pdf>

18. Digital Transformation of the Russian Agro-Industrial Complex: Challenges and Solutions / N. V. Petrova, A. I. Smirnov. St. Petersburg: Piter, 2023. 240 p.
19. Digital Economy and Rural Areas: Prospects and Risks / A. V. Lebedev. — Chelyabinsk: Chelyabinsk State University, 2021. — 210 p.
20. Digitalization in the Agro-Industrial Complex of Russia [Electronic resource] / TAdviser. — 2025. — Access mode: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Дистатация_в_агропродвижном_комплексе_России
21. Digitalization of Rural Areas: Challenges and Opportunities / V. V. Smirnov. — Omsk: Omsk State University, 2021. — 200 p.
22. Digitalization of Agriculture: Global Trends and Russian Realities / S. V. Mikhailov. — Novosibirsk: SibAK, 2022. — 210 p.
23. Shabanov V. L. Quality of life of the rural population of Russia: integrated assessment and regional differentiation / V. L. Shabanov // Bulletin of the Anniversary Scientific and Methodological Forum of Healthcare Organizers “Organizational Decisions as the Basis of Capital Healthcare”. — 2024. — P. 2064–2079. — URL: <https://www.gcedclearinghouse.org/sites/default/files/resources/240121rus.pdf>

Информация об авторах:

Н. С. ЖМИНЬКО — к.э.н., доцент;

Э. А. ПАРМАКСЫЗ — студент;

Е. А. ДЕМЧЕНКО — студент

Information about the authors:

N. S. ZHMINKO — Ph.D., Associate Professor;

E. A. PARMAKSYZ — Student;

E. A. DEMCHENKO — 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 332.142

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.017

СБАЛАНСИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИИ КАК ВЕКТОР РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

Алина Владимировна Крохмалева

Луганский государственный университет имени

Владимира Даля, Луганск, Россия

kotoutlook@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-5611-1412>

Автор, ответственный за переписку:

Алина Владимировна Крохмалева,

kotoutlook@mail.ru

Аннотация. Актуальность данной темы состоит в том, что одной из ключевых задач современности является достижение сбалансированности экономик регионов. Немаловажным аспектом в достижении сбалансированности региона является развитие цифровизации, что подтверждается проводимыми мероприятиями региональными властями новых регионов.

В статье рассматриваются актуальные вопросы достижения сбалансированного развития региона, с акцентом на роль цифровизации как ключевого фактора прогресса. Проводится анализ современного состояния цифрового развития Луганской Народной Республики, исследуются конкретные проекты и инфраструктурные решения, такие как открытие многофункциональных центров, развитие цифровых платформ и сервисов, расширение покрытия мобильной сети.

Результаты исследования могут быть полезны для органов власти и исследователей, занимающихся вопросами регионального развития и цифровой экономикой.

Ключевые слова: регион, сбалансированность, развитие, территория, ресурсы, потенциал, инновации, инвестиции, политика, управление

Для цитирования: Крохмалева А. В. Сбалансированное развитие территории как вектор региональной политики // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 158–167; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.017>

Original article

Economic and social development of regions BALANCED DEVELOPMENT OF THE TERRITORY AS A VECTOR OF REGIONAL POLICY

Alina V. Krokhmaleva

Vladimir Dal Lugansk State University, Lugansk, Russia

kotoutlook@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-5611-1412>

Corresponding author: Alina Vladimirovna Krokhmaleva,

kotoutlook@mail.ru

Abstract. The relevance of this topic lies in the fact that one of the key challenges of our time is to achieve a balanced regional economy. The development of digitalization is an important aspect of achieving regional balance, as evidenced by the efforts made by the regional authorities of the new regions. The article explores the current issues of achieving a balanced regional development, focusing on the role of digitalization as a key factor in progress. It analyzes the current state of digital development in the Lugansk People's Republic and examines specific projects and infrastructure solutions, such as the opening of multifunctional centers, the development of digital platforms and services, and the expansion of mobile network coverage. The research results can be useful for government agencies and researchers working on regional development and the digital economy.

Keywords: region, balance, development, territory, resources, potential, innovation, investment, policy, management

For citation: Krokhmaleva A. V. Balanced development of the territory as a vector of regional policy // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 158–167 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.017>

© Крохмалева А. В., 2025

Введение. Тема сбалансированности регионального развития становится особенно актуальной в условиях экономических трансформаций и активно обсуждается в обществе. Регионы, находящиеся под влиянием современных рыночных условий, эффективно адаптируются под запросы населения. Экономика Российской Федерации демонстрирует устойчивый рост социально-экономического развития, однако, негативным аспектом региональной политики является дисбаланс между социальными и экономическими компонентами. На неоднородность развития регионов может влиять множество факторов, таких как неравномерное распределение капиталовложений, неравномерное размещение ресурсов, монополизация бизнеса, недостаточная поддержка малого бизнеса и прочее. Сбалансированного развития региона можно добиться только в комплексной работе всех звеньев государственного управления, на всех его уровнях, как государственном, так и региональном. Региональные программы социально-экономического развития, должны учитывать территориальные особенности, ресурсный потенциал, уровень конкурентоспособности региона и имеющиеся дисбалансы. Регион должен обладать самостоятельностью, а власти региона должны стремиться к внедрению инноваций, работать над инвестиционной привлекательностью, модернизировать нормативно-правовую базу. Основной целью региональной

политики является достижение высокого уровня жизни населения сбалансированность всех её элементов.

Обсуждение

Регионы Российской Федерации развиваются дифференцированно, это обосновано историческими хозяйственными особенностями территорий. Непропорциональность социальных и экономических составляющих в регионах остается проблемой.

Исследованию вопроса сбалансированности региона посвящено множество научных публикаций.

По мнению Ю. Г. Мальцева и Б. Р. Султанова сбалансированное развитие региона является основой его длительного существования и устойчивого развития. Регион является базовым элементом в национальной экономике¹.

Н. В. Жахов, считает, что основой сбалансированности региона является повышение продовольственной безопасности региона за счёт оптимизации производственной программы территории. Данную задачу можно решить при помощи равновесия в отраслевых структурах².

Т. Н. Кислая и соавторы рассматривали регион как определенную территорию с относительно однородными природными, экономическими, историческими, демографическими условиями, на которой расположены производственная, социальная инфраструктура³.

¹ Мальцев Ю. Г., Султанов, Б. Р. Исследование социо-эколого-экономической сбалансированности регионов РФ // *Экономические науки*. 2022. № 6. С. 110–115. URL: <https://vael.ru/article/view?id=2253> (дата обращения 22.08.2025)

² Генералов Д. А., Жахов Н. В., Шлеенко А. В., Новосельский С. О. Индикативная оценка сбалансированности развития социально-экономической системы региона // *Экономика, предпринимательство и право*. 2023. Т. 13. № 10. С. 3909–3922. URL: <https://economic.ru/lib/119255> (дата обращения 22.08.2025)

³ Кислая Т. Н., Голубцова О. А. Исследование подходов к определению понятий «регион» и «региональная экономика» // *Научный результат. Экономические исследования*. 2019. Том 5. № 2. URL: <https://reconomic.ru/journal/article/1732> (дата обращения 22.08.2025)

Анализ различных подходов к определению понятия «регион» позволяет выделить ряд его существенных характеристик. К ним относятся наличие четких административных границ, наличие органов управления, обеспечивающих хозяйственную самостоятельность, однородность и целостность составляющих элементов, общность природных, социально-экономических и культурных условий, наличие разделения труда и специализации, а также единая политика, цели и потенциал для развития территории.

Исходя из вышеизложенного, регион выступает как самодостаточная, комплексная и динамично развивающаяся социально-экономическая система. Он обладает как внутренними ресурсами (экономическим потенциалом и человеческим капиталом), так и взаимодействует с другими регионами, что необходимо для обеспечения целостности экономического пространства и повышения уровня жизни населения.

Все факторы, определяющие сущность региона, представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Доминирующие императивы понятия «регион»
Составлено автором на основе источника [3]

Следовательно, регион предстает как самодостаточное пространство, обладающее уникальными особенностями и характеристиками, определяющими его место в национальной экономике.

Такое определение подчеркивает значимость внутренних взаимодействий между экономическими субъектами, их общих интересов и целей, а также степень его обособленности от внешней среды.

Регион рассматривается как отдельная экономическая единица со своим потенциалом развития. Его отличительные черты включают единство природных, социально-экономических и национально-культурных условий, целостность воспроизводственного процесса, специ-

фическую специализацию в народнохозяйственном комплексе страны и наличие собственных органов управления.

Неопределенность и инновационная динамика внешней среды создают трудности в определении понятия «регион». Вследствие этого, возникает необходимость в формировании оптимальной региональной структуры, где элементы, взаимодействуя, должны создавать синергетический эффект (рис. 2).

Каждая из перечисленных подсистем по-своему автономна и развивается в соответствии с присущими ей специфическими закономерностями и одновременно является частью единого целого.

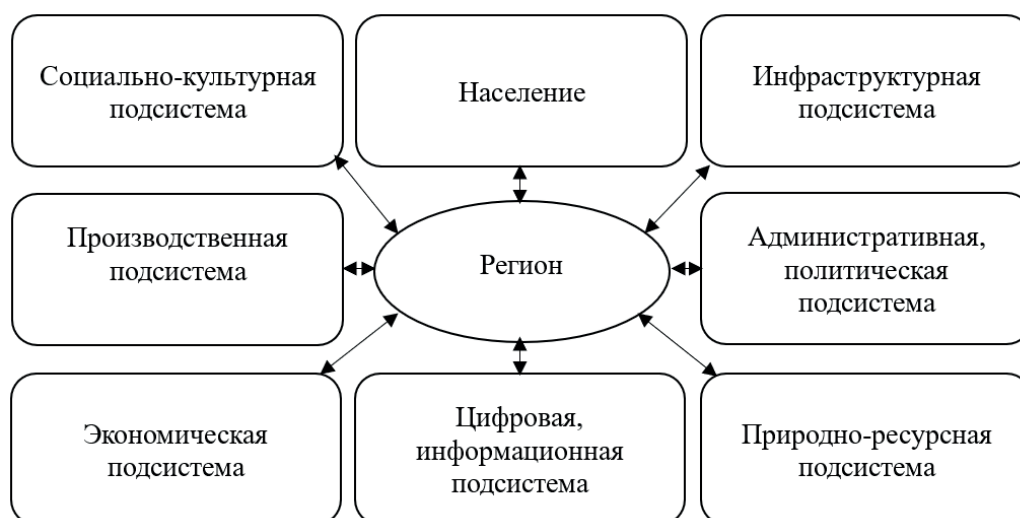


Рис. 2. Основные подсистемы региона
Составлено автором на основе источника⁴

Исходя из вышеизложенного, регион следует определять как территорию, чья сбалансированность развития обусловлена совокупностью географических, экономических, социальных, экологических, инфраструктурных, политических, культурных и инновационных характеристик. Этот комплекс свойств определяет его потенциал для гармоничного сочетания экономического роста, социального благополучия, экологической устойчивости и безопасности.

Результаты

Сбалансированное развитие всех сфер — экономической, социальной, культурной и экологической — призвано обеспечить высокое качество жизни для всего населения. Достижение этой цели предполагает учет интересов всех социальных групп, рациональное использование природных ресурсов, охрану окружающей среды, а также стимулирование инновационного и цифрового развития. Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций является важным фактором, способствующим экономическому росту и улучшению жизни в регионе.

Сбалансированное развитие, благодаря равномерному прогрессу всех его компонентов и рациональному использованию ресурсов, повышает конкурентоспособность всей социально-экономической системы.

Кроме того, сбалансированное развитие региона заключается в его способности адаптировать свою траекторию развития к глобальным вызовам.

Стратегической целью государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», утвержденной постановлением Правительства РФ № 328 от 15.04.2014 г. «является создание в России конкурентоспособной, устойчивой, структурно сбалансированной промышленности (в сфере отраслей, относящейся к предмету Программы), способной к эффективному саморазвитию на основе интеграции в мировую технологическую среду, разработки и применения передовых промышленных технологий, нацеленной на формирование и освоение новых рынков инновационной продукции, эффективно решающей задачи обеспечения экономического развития и повышения обороноспособности страны»⁵.

22 декабря 2023 года Правительством РФ было утверждено постановление о запуске государственной программы, направленной на восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области. Ключевые цели программы — ликвидация социально-экономического отставания этих регионов и достижение к 2030 году показателей качества жизни граждан и уровня социально-экономического развития, сопоставимых со среднероссийскими.

Финансирование программы на 2025 год запланировано в размере 316,8 млрд. рублей (срав-

⁴ Иванова Т. Л., Кретова А. В., Игуменцева А. В. Регион и региональная экономическая система: системно-интегративный подход // Региональная экономика и управление. 2023. № 3. С. 75. URL: <https://eee-region.ru/article/7504/> (дата обращения 22.08.2025)

⁵ Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». URL: <https://base.garant.ru/70643464/> (дата обращения 21.08.2025)

нительно с 349 млрд. руб. в 2024 году, фактические расходы которого оцениваются в 350 млрд. руб.). На 2026 год на программу предусмотрено

320,9 млрд. рублей, а на 2027 год — 302,1 млрд. рублей

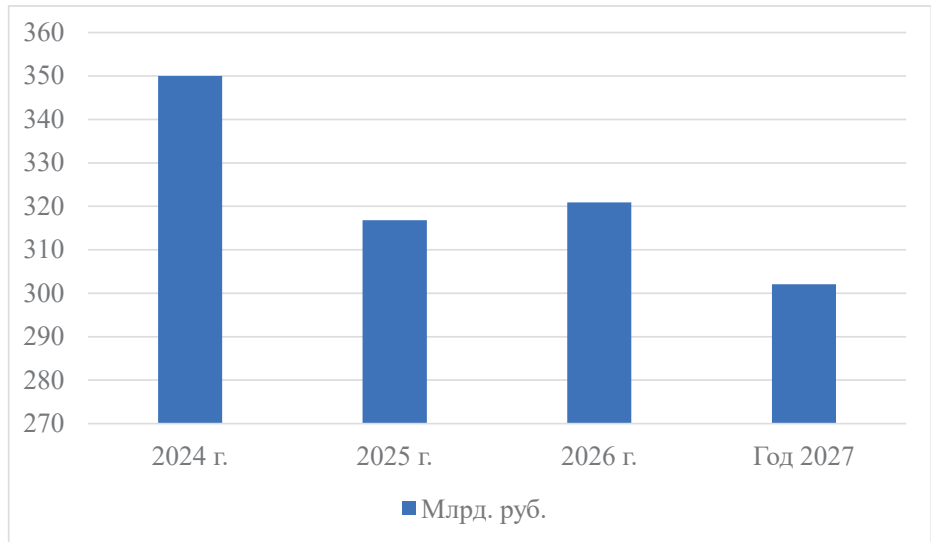


Рис. 3. Динамика бюджета, выделяемого на государственную программу «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области»

Из рисунка 3, мы видим снижение зависимости региональных бюджетов новых территорий от дотаций из федерального бюджета, что говорит об улучшении социально-экономической ситуации регионов.

Налоговые поступления составляют основу доходов новых регионов, формируя 93% всех налоговых и неналоговых поступлений. Наибольшая доля налогов в общем бюджете (включая федеральные трансферты) приходится на ЛНР (более 36%), тогда как в Херсонской области этот показатель ниже 22%. Положительной тенденцией является прирост налоговых доходов во всех регионах за последние годы.

Государственная программа предусматривает значительные инвестиции в инфраструктуру, включая ремонт и содержание дорог, реконструкцию электросетевого хозяйства и капитальный ремонт жилого фонда.

В 2023 году регионы-шефы из 33 субъектов РФ провели ремонтно-восстановительные работы на 656 объектах в ЛНР. Это включает капитальный ремонт 55 объектов социальной сферы (17 школ, 12 детских садов, 7 медицинских учреждений, 8 учреждений культуры), а также восстановление 250 многоквартирных домов и 109 частных домовладений. Кроме того, текущие ремонты проведены в более чем 140 учреждениях культуры.

В общей сложности, план на 2023 год охватил ремонтно-восстановительными работами свыше 150 населенных пунктов ЛНР.

В 2023 году в Луганской Народной Республике были предприняты значительные шаги для подготовки энергосистемы к периоду максимальных нагрузок. Инвестиции в размере более 270 миллионов рублей были направлены на ремонт свыше 500 км линий электропередачи республиканской сетевой компанией. Кроме того, капитальный ремонт 45 объектов высоковольтной сети на сумму более 1 миллиарда рублей находится на завершающей стадии. Луганская ТЭС также полностью готова к пиковым нагрузкам после завершения капитального ремонта двух энергоблоков, что обошлось более чем в 2 миллиарда рублей.

В Луганской Народной Республике достигнуты существенные успехи в восстановлении дорожной инфраструктуры: за год отремонтировано 180 км дорог и 14 искусственных сооружений. Приоритет отдавался наиболее востребованным трассам, включая ключевые направления, ведущие в Луганск, а также участок трассы Луганск-Донецк в направлении Антрацитовского района ЛНР. На этом последнем участке, протяженностью 28 км, реализован проект по расширению до четырех полос на 5 км, и обеспечено двухполосное движение на 23 км с полной заменой покрытия⁶.

⁶ Аналитика: итоги 2023 года в новых регионах. URL: <https://repost.press/news/itogi-2023-goda-v-novyh-regionah> (дата обращения 23.08.2025)

Новые регионы стали самой большой стройкой страны.

Ход и темпы ремонтно-восстановительных работ в новых регионах — на постоянном контроле Правительства. Новые регионы в этом году впервые приняли участие в проекте «Формирование комфортной городской среды». Около 50 общественных пространств в новых регионах преобразятся в следующем году⁷.

Из-за длительного конфликта на Донбассе Луганская Народная Республика заметно отстает в уровне цифровизации по сравнению с другими регионами.

На данный момент в республике началось активное внедрение в работу предприятий и организаций цифровых услуг. Правительством Российской Федерации разработан план социально-экономического развития региона, где особую роль играет цифровизация органов управления и модернизация инфраструктуры связи.

В самую первую очередь цифровизация республики касается развития связи и доступа в интернет.

Также важнейшей задачей является цифровизация государственных ведомств и документооборота.

Для более быстрого перехода к государственным информсистемам России Луганской Народной Республике передаются готовые ИТ-решения и технологии.

На территории республики уже запущены такие государственные сервисы как «Госуслуги», «Я в России», активно внедряется коммуникационный сервис «Автоматизированное рабочее место госслужащего».

Минцифры выделит почти 4 миллиарда рублей на внедрение ключевых систем инфраструктуры электронного правительства для предоставления массовых социально-значимых услуг в электронном виде на новых территориях.

Услуги мобильной связи в ЛНР предоставляют три оператора — ООО «МКС», ООО «Миранда-медиа» и ООО «К-телеком».

Также сообщается, что в текущем году на территории республики операторами связи запущено в эксплуатацию 469 базовых станций, к концу года ожидается запуск еще не менее 660 базовых станций. За 2023 год было запущено в работу 1 959 базовых станций.

На рынке мобильной связи ЛНР лидирующую позицию занимает оператор «МКС», обслуживающий около 1,4 млн. абонентов.

Оператор «К-телеком» предоставляет услуги в Луганске и ряде других городов, введя в эксплуатацию 140 новых базовых станций в 2024 году.

На территории Республики действует более шестидесяти интернет-провайдеров. Основное внимание уделялось подключению к сети Интернет социально значимых объектов, включая школы, больницы, избирательные участки, МФЦ и другие учреждения.

В 2023 году в ЛНР активно продвигался телевещательный проект «Русский мир», в рамках которого было бесплатно установлено около 60 тысяч комплектов спутникового оборудования для приема российских каналов. Отмечается значительный рост числа станций сотовой связи на территории Республики (таблица 1).

Таблица 1

Количество станций сотовой связи на территории Луганской Народной Республики с 2019 по 2023 гг.

Наименование	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Базовые станции мобильной связи, шт:					
- введено за год		93	307	700	859
- всего	70	163	400	1100	1959

Составлено автором на основании источников^{8,9,10,11}

⁷ Программа развития новых территорий Российской Федерации. URL: <https://www.mk.ru/projects/novayazhiznregionov/> (дата обращения 24.08.2025)

⁸ Новости ГТРК Луганская Народная Республика. URL: <https://news.gtrklr.ru/news/lnr/9031-tysjacha-bazovyh-stancij-operatora-mks-zapuscheno-v-lnr.html> (дата обращения 25.08.2025)

⁹ Луганский Информационный Центр. URL: <https://lug-info.ru/news/lugakom-za-shest-let-v-shest-raz-velichil-chislo-dejstvuyushih-bazovyh-stancij/> (дата обращения 25.08.2025)

¹⁰ Официальный сайт Правительства Луганской Народной Республики. URL: <https://sovminlnr.ru/novosti/30750-mks-prodolzhaet-rasshirenie-mobilnoy-seti.html> (дата обращения 25.08.2025)

¹¹ Первый технический URL: Новости отечественной науки и техники. — <https://www.1.ru/news/2024/05/30/vysokoskorostnoi-internet-poiavitsia-vo-vsex-selax-lnr-s-naseleniem-ot-100-celovek.html> (дата обращения 25.08.2025)

На текущий момент в Луганской Народной Республике функционируют 2633 базовых станций, которые обеспечивают мобильную связь для 1,5 млн. абонентов.

В 2023 году в республике помимо Лугакома работала компания «Миранда-медиа». «Миранда-медиа» оказывает услуги мобильной связи, широкополосного доступа в интернет и другие цифровые сервисы на территории региона.

Компания «Миранда-медиа» активно участвует в цифровой трансформации ЛНР, в том числе, реализуя государственные проекты. Значительным достижением стало подключение ключевых структур к системе межведомственного электронного взаимодействия, включая Министерство цифрового развития РФ, МФЦ и другие ведомства. В результате, взаимодействие между органами власти значительно упростилось, что привело к повышению оперативности предоставления государственных услуг населению.

По федеральному проекту устранения цифрового неравенства «Миранда-медиа» устанавливает базовые станции с поддержкой 4G в малых населенных пунктах (от 100 до 500 человек).

В соответствии с федеральным проектом «Информационная инфраструктура» национальной программы «Цифровая экономика РФ», «Миранда-медиа» гарантирует безопасное и высокоскоростное интернет-подключение для ключевых социальных объектов во всех регионах присутствия. Это включает школы, медицинские структуры, ФАПы, госорганы, полицию и учреждения культуры. Повышение оперативности и качества социальных услуг для жителей является прямым результатом этой деятельности.

Все образовательные объекты подключаются к Единой сети передачи данных, что позволяет новым регионам стать частью общего образовательного пространства РФ и пользоваться его ресурсами, а также создать защищенную и безопасную интернет-среду для школьников, благодаря фильтрации трафика от вредного для детей и подростков контента¹².

«Миранда» сотрудничает с юридическими лицами, работающими по 44-ФЗ и 223-ФЗ, присутствует на всех известных площадках закупок, торгов.

Министр цифрового развития ЛНР отметил положительную динамику в строительстве конкурентного рынка операторов связи в Республике:

За последнее время в Республике произошел значительный скачок в строительстве базовых станций сотовой связи. Построен конкурентный рынок, на котором активно развиваются три оператора¹³.

Кроме того, была построена современная сеть многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ). В настоящее время, по данным МЭР РФ, уровень охвата услугами МФЦ населения Луганской Народной Республики составляет 87%, а в ЛНР работают 38 офисов «Мои документы».

Многофункциональные центры (МФЦ) в ЛНР были юридически зарегистрированы 19 августа 2022 года. В январе 2023 года начали работу первые 9 отделений, предоставляя 5 услуг. Сейчас доступно свыше 50 услуг, а к концу 2024 года их количество превысит 200 (таблица 2).

Таблица 2

МФЦ в Луганской Народной Республике за 2019–2022 гг.

Наименование	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Начало 2023 г.	Конец 2023 г.
Отделения МФЦ, шт:					
-введено за год	-	-	-		
- всего	-	-	-	9	38
Окна всего	-	-	-	51	237
Количество услуг	-	-	-	5	55

Многофункциональные центры (МФЦ) в ЛНР организуют предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна», действуя на основании соглашений о взаимодей-

ствии с исполнительными органами государственной власти, внебюджетными фондами и органами местного самоуправления. В 2023 году, помимо федеральных, отделения МФЦ республики начали

¹² «Миранда-медиа» развивается как базовый цифровой оператор на новых территориях. URL: <https://www.content-review.com/articles/63198/> (дата обращения 25.08.2025)

¹³ Минцифры Луганской Народной Республики. URL: <https://digital.lpr-reg.ru/2364-v-respublike-otkrylis-pervye-firmennye-salony-svyazi-mirandy.html> (дата обращения 25.08.2025)

предоставлять семь региональных услуг. МФЦ стали неотъемлемой частью современного общества, предлагая населению широкий спектр государственных услуг и упрощая проведение официальных процедур, что экономит время и избавляет от лишних хлопот..

Многофункциональные центры (МФЦ) в Луганской Народной Республике предоставляют гражданам множество услуг, направленных на упрощение их жизнедеятельности. Помимо исполнения государственных служб и процедур, МФЦ оказывают содействие в оформлении медицинского страхования, трудоустройстве, а также в получении необходимых справок и документов из различных сфер. Комплексный подход и обширный спектр предоставляемых услуг позиционируют МФЦ в ЛНР как универсальное место для решения как бытовых, так и официальных вопросов¹⁴.

Заключение

Таким образом, основной целью региональной политики является достижение независимости, самодостаточности, сбалансированности всех показателей региона. Регионы должны предлагать свои пути развития с учетом индивидуальных возможностей и территориальных особенностей. Совместная работа на разных уровнях управления

необходима для разработки комплексного стратегического курса. Целевыми ориентирами региональной политики являются высокие стандарты благосостояния, конкурентоспособность экономики и инновации.

Для Луганской Народной Республики необходимым является инвестиционное развитие и создание материальной базы для расширения возможностей территории.

На территории Луганской Народной Республики проделана большая работа по развитию социальной сферы и созданию благоприятного инвестиционного климата, строительству жилья и объектов коммунальной и транспортной инфраструктуры.

Также, учитывая, что информационная сфера становится всё более важным фактором развития территории, в регионе были проведены работы по цифровизации региона.

Все проанализированные мероприятия в регионах по устранению дисбалансов развития, лишь начало стратегического пути по восстановлению и развитию региона. На текущий момент в регионе остается еще множество не изученных проблем, препятствующих его сбалансированному развитию.

Список источников

1. Закон от 19.08.2022 г. № 406-III «О многофункциональном центре предоставления государственных и муниципальных услуг». URL: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/18646/> (дата обращения 25.08.2025)
2. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». URL: <https://base.garant.ru/70643464/> (дата обращения 21.08.2025)
3. Постановление Правительства РФ от 22 декабря 2023 г. № 2255 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408215899/> (дата обращения 22.08.2025)
4. Программа развития новых территорий Российской Федерации. URL: <https://www.mk.ru/projects/novayazhiznregionov/> (дата обращения 24.08.2025)
5. Аналитика: итоги 2023 года в новых регионах. URL: <https://repost.press/news/itogi-2023-goda-v-novyh-regionah> (дата обращения 23.08.2025)
6. Генералов Д. А., Жахов Н. В., Шлеенко А. В., Новосельский С. О. Индикативная оценка сбалансированности развития социально-экономической системы региона // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 10. С. 3909-3922. URL: <https://1economic.ru/lib/119255> (дата обращения 22.08.2025)
7. Иванова Т. Л., Кретьева А. В., Игуменцева А. В. Регион и региональная экономическая система: системно-интегративный подход // Региональная экономика и управление. 2023. № 3. С. 75. URL: <https://eee-region.ru/article/7504/> (дата обращения 22.08.2025)

¹⁴ Официальный сайт МФЦ. URL: <https://www.mfclnr.ru/about/> (дата обращения 25.08.2025)

8. Кислая Т. Н., Голубцова О. А. Исследование подходов к определению понятий «регион» и «региональная экономика» // Научный результат. Экономические исследования. 2019. Том 5. № 2. URL: <https://reconomic.ru/journal/article/1732> (дата обращения 22.08.2025)
9. Луганский Информационный Центр. URL: <https://lug-info.ru/news/lugakom-za-shest-let-v-shest-raz-uvlechil-chislo-dejstvuyushih-bazovyh-stancij/> (дата обращения 25.08.2025)
10. Мальцев Ю. Г., Султанов, Б. Р. Исследование социо-эколого-экономической сбалансированности регионов РФ // Экономические науки. 2022. № 6. С. 110-115. URL: <https://vaei.ru/article/view?id=2253> (дата обращения 22.08.2025)
11. Минцифры Луганской Народной Республики. URL: <https://digital.lpr-reg.ru/2364-v-respublike-otkrylis-pervye-firmennye-salony-svyazi-mirandy.html> (дата обращения 25.08.2025)
12. «Миранда-медиа» развивается как базовый цифровой оператор на новых территориях. URL: <https://www.content-review.com/articles/63198/> (дата обращения 25.08.2025)
13. Новости ГТРК Луганская Народная Республика. URL: <https://news.gtrklr.ru/news/lnr/9031-tysjacha-bazovyh-stancij-operatora-mks-zapuscheno-v-lnr.html> (дата обращения 25.08.2025)
14. Отчет Telecom Daily Group. URL: <https://telecomdaily.ru/news/2024/05/31/v-nebolshih-selakh-lnr-k-2026-godu-poyavitsya-mobilnyy-internet> (дата обращения 25.08.2025)
15. Официальный сайт МФЦ. URL: <https://www.mfclnr.ru/about/> (дата обращения 25.08.2025)
16. Официальный сайт Правительства Луганской Народной Республики. URL: <https://sovminlnr.ru/novosti/30750-mks-prodolzhaet-rasshirenie-mobilnoy-seti.html> (дата обращения 25.08.2025)
17. Первый технический URL: Новости отечественной науки и техники. – <https://www1.ru/news/2024/05/30/vysokoskorostnoi-internet-poiavitsia-vo-vsex-selakh-lnr-s-naseleniem-ot-100-celovek.html> (дата обращения 25.08.2025)

References

1. Law No. 406-III dated 19.08.2022 "On the Multifunctional Center for Providing State and Municipal Services". URL: <https://nslnr.ru/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/18646/> (accessed on 25.08.2025).
2. Decree of the Government of the Russian Federation No. 328 dated April 15, 2014, "On Approval of the State Program of the Russian Federation 'Development of Industry and Increase of Its Competitiveness'". URL: <https://base.garant.ru/70643464/> (accessed on August 21, 2025).
3. Decree of the Government of the Russian Federation No. 2255 dated December 22, 2023 "On Approval of the State Program of the Russian Federation 'Restoration and Socio-Economic Development of the Donetsk People's Republic, the Lugansk People's Republic, the Zaporizhzhia Region, and the Kherson Region'". URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408215899/> (accessed on August 22, 2025).
4. The Development Program for the New Territories of the Russian Federation. URL: <https://www.mk.ru/projects/novayazhiznregionov/> (accessed on 24.08.2025).
5. Analytics: Results of 2023 in the New Regions. URL: <https://repost.press/news/itogi-2023-goda-v-novyh-regionah> (accessed on 23.08.2025).
6. Generalov D. A., Zhakhov N. V., Shleenko A. V., Novoselsky S. O. Indicative Assessment of the Balanced Development of the Region's Socio-Economic System // Economics, Entrepreneurship, and Law. 2023. Vol. 13. No. 10. Pp. 3909-3922. URL: <https://1economic.ru/lib/119255> (accessed 22.08.2025).
7. Ivanova T. L., Kretova A. V., Igumentseva A. V. Region and Regional Economic System: A System-Integrative Approach // Regional Economics and Management. 2023. No. 3. P. 75. URL: <https://eee-region.ru/article/7504/> (accessed on 22.08.2025).
8. Kislaya T. N., Golubtsova O. A. Research of Approaches to Defining the Concepts of "Region" and "Regional Economy" // Scientific Result. Economic Research. 2019. Volume 5. No. 2. URL: <https://reconomic.ru/journal/article/1732> (accessed on 22.08.2025).
9. Lugansk Information Center. URL: <https://lug-info.ru/news/lugakom-za-shest-let-v-shest-raz-uvlechil-chislo-dejstvuyushih-bazovyh-stancij/> (accessed on 25.08.2025).
10. Maltsev Yu. G., Sultanov, B. R. Research of the socio-ecological-economic balance of the regions of the Russian Federation // Economic Sciences.

2022. No. 6. Pp. 110-115. URL: <https://vaael.ru/article/view?id=2253> (accessed on 22.08.2025)
11. Ministry of Digital Affairs of the Lugansk People's Republic. URL: <https://digital.lpr-reg.ru/2364-v-respublike-otkrylis-pervye-firmennye-salony-svyazi-mirandy.html> (accessed on 25.08.2025).
12. Miranda-media is developing as a basic digital operator in new territories. URL: <https://www.content-review.com/articles/63198/> (accessed on 25.08.2025)
13. GTRK Lugansk People's Republic News. URL: <https://news.gtrklnr.ru/news/lnr/9031-tysjacha-bazovyh-stancij-operatora-mks-zapuscheno-v-lnr.html> (accessed on 25.08.2025).
14. Telecom Daily Group Report. URL: <https://telecomdaily.ru/news/2024/05/31/v-nebolshih-selakh-lnr-k-2026-godu-poyavitsya-mobilnyy-internet> (accessed on 25.08.2025)
15. Official website of the MFC. URL: <https://www.mfclnr.ru/about/> (accessed on 25.08.2025)
16. Official website of the Government of the Lugansk People's Republic. URL: <https://sovminlnr.ru/novosti/30750-mks-prodolzhaet-rasshirenie-mobilnoy-seti.html> (accessed on 25.08.2025)
17. First technical URL: News of Russian science and technology. – <https://www1.ru/news/2024/05/30/vysokoskorostnoi-internet-poiavitsia-vo-vsex-selax-lnr-s-naseleniem-ot-100-celovek.html> (accessed on 25.08.2025)

Информация об авторах:

А. В. КРОХМАЛЕВА – старший преподаватель кафедры экономики и транспорта, соискатель ученой степени кандидата наук

Information about the authors:

A. V. KROKHMALOVA – Senior Lecturer, Department of Economics and Transport, Candidate for the Degree of Candidate of Sciences

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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 336.018(045)

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.018

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ В РЕГИОНАХ ЮЖНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

Татьяна Вячеславовна Кучинская

*Краснодарский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования
Центросоюза Российской Федерации «Российский университет
кооперации» Краснодар, Россия, kuchinskaya_tv@mail.ru,
<https://orcid.org/0009-0002-0537-694X>*

*Автор, ответственный за переписку: Татьяна
Вячеславовна Кучинская, kuchinskaya_tv@mail.ru*

Аннотация. Статья посвящена исследованию моделей организационно-экономического регулирования сельских территорий в регионах Южного федерального округа (ЮФО). В исследовании использован комплекс методов сравнительного анализа, экономико-статистического моделирования и оценки региональных показателей демографического, инфраструктурного и производственного характера. Анализ показал, что эффективность регулирования напрямую зависит от уровня институциональной поддержки, наличия механизмов стимулирования местных инициатив, интеграции сельских территорий в региональные экономические и социальные системы, а также от степени вовлечённости муниципальных органов власти в управленческие процессы. На основе сопоставления практик регионов ЮФО выявлены типовые модели регулирования, которые отличаются по уровню централизации управления, источникам финансирования и подходам к реализации стратегий территориального развития. Научная новизна исследования заключается в комплексной систематизации моделей организационно-экономического регулирования для сельских территорий ЮФО, выявлении специфики региональных различий и предложении методических подходов к адаптации эффективных практик с учётом локальных социально-экономических и инфраструктурных особенностей. Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов органами государственной власти, региональными администрациями и исследовательскими центрами для повышения эффективности управленческих решений и устойчивого развития сельских территорий.

Ключевые слова: организационно-экономическое регулирование, сельские территории, Южный федеральный округ, региональное развитие, модели управления, социально-экономическая эффективность, институциональная поддержка

Для цитирования: Кучинская Т. В. Модели организационно-экономического регулирования сельских территорий в регионах Южного федерального округа // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 168–177; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.018>

Original article

Economic and social development of regions
MODELS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC
REGULATION OF RURAL AREAS IN THE REGIONS
OF THE SOUTHERN FEDERAL DISTRICT

Tatyana V. Kuchinskaya
 Krasnodar Cooperative Institute (Branch) of the Russian
 University of Cooperation, Krasnodar, Russia, kuchinskaya_tv@
 mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-0537-694X>
 Corresponding author: Tatyana Vyacheslavovna
 Kuchinskaya, kuchinskaya_tv@mail.ru

Abstract. This article examines models of organizational and economic regulation of rural areas in the Southern Federal District (SFD). The study utilizes a combination of comparative analysis, economic and statistical modeling, and assessment of regional demographic, infrastructural, and production indicators. The analysis demonstrates that regulatory effectiveness directly depends on the level of institutional support, the availability of mechanisms to stimulate local initiatives, the integration of rural areas into regional economic and social systems, and the involvement of municipal authorities in governance processes. A comparison of practices across the SFD regions allows us to identify typical regulatory models that differ in their level of governance centralization, funding sources, and approaches to implementing territorial development strategies. The research's novelty lies in its comprehensive systematization of organizational and economic regulation models for rural areas in the SFD, identification of regional differences, and proposal of methodological approaches to adapting effective practices to local socioeconomic and infrastructural characteristics. The practical significance of this work lies in the potential for the results to be used by government agencies, regional administrations, and research centers to improve the effectiveness of management decisions and sustainable development in rural areas.

Keywords: organizational and economic regulation, rural areas, Southern Federal District, regional development, management models, socioeconomic efficiency, institutional support

For citation: Kuchinskaya T. V. Models of organizational and economic regulation of rural areas in the regions of the Southern Federal District // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 168–177 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.018>

© Кучинская Т. В., 2025

Введение. Сельские территории Южного федерального округа (ЮФО) характеризуются значительными социально-экономическими различиями, обусловленными природно-климатическими условиями, уровнем инфраструктурного обеспечения и институциональной средой [1, 2, 9]. В условиях глобализации и внутренней трансформации экономики России актуализируется необходимость разработки эффективных моделей организационно-экономического регулирования, способствующих устойчивому развитию сельских территорий [4, 5, 11].

Сравнительный анализ существующих моделей управления в регионах ЮФО выявляет разнообразие подходов к решению проблем сельского хозяйства, социальной инфраструктуры и демографической устойчивости. Например, в Волгоградской области акцент сделан на интеграцию сельских территорий в региональные экономические системы, в то время как в Краснодарском крае приоритет отдается развитию агропромышленных кластеров и поддержке местных инициатив [1, 7].

Кроме того, наблюдается тенденция депопуляции сельских территорий, что связано с миграцией населения в более развитые урбанизированные регионы [3, 12, 23, 14]. Это явление требует разработки новых моделей управления, направленных на улучшение качества жизни сельского населения и создание условий для его удержания [5, 13].

Таким образом, необходим системный подход к анализу и разработке моделей организационно-экономического регулирования, учитывающих специфику каждого региона ЮФО. В данной статье проводится сопоставительный анализ существующих моделей управления сельскими территориями в субъектах ЮФО с целью выявления эффективных практик и разработки рекомендаций по их адаптации и внедрению [25].

Цель исследования. Целью исследования является выявление и анализ моделей организационно-экономического регулирования сельских территорий в регионах Южного федерального округа (ЮФО), а также оценка их эффективности и адаптивности к современным социально-экономическим условиям.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Провести сравнительный анализ существующих моделей организационно-экономического регулирования сельских территорий в субъектах ЮФО.

2. Оценить эффективность применяемых моделей с использованием показателей социально-экономического развития сельских территорий.

3. Выявить ключевые факторы, влияющие на успешность реализации моделей регулирования в различных регионах ЮФО.

4. Разработать рекомендации по оптимизации моделей организационно-экономического регулирования с учётом региональных особенностей и современных вызовов.

5. Предложить методические подходы к адаптации эффективных практик управления сельскими территориями в рамках ЮФО.

Решение указанных задач позволит глубже понять механизмы функционирования сельских территорий в ЮФО, оценить применяемые модели регулирования и выработать рекомендации, способствующие их совершенствованию и адаптации к изменениям внешнеэкономической и внутренней социальной среды.

Материал и методы исследования. Для анализа моделей организационно-экономического регулирования сельских территорий в регионах Южного федерального округа (ЮФО) использованы статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [10, 20, 21], отчёты Министерства сельского хозяйства Российской Федерации [6, 11], а также материалы научных исследований и диссертационных работ, посвящённых вопросам устойчивого развития сельских территорий [5, 17, 13].

Методологической основой исследования является системный подход, позволяющий рассматривать сельские территории как комплексные социально-экономические системы, взаимодействующие с внешней средой [4, 16, 18]. Для проведения сравнительного анализа применён метод контент-анализа, включающий систематизацию и классификацию существующих моделей регулирования [15, 16]. Оценка эффективности моделей осуществлялась с использованием показателей социально-экономического развития сельских территорий, таких как уровень занятости, доходы населения, доступность социальной инфраструктуры и качество жизни [8, 9, 15].

В качестве примера, в исследовании Меренковой И. Н. рассмотрены теоретические и методологические аспекты устойчивого развития сельских территорий, включая комплексную оценку их социально-экономического состояния. Аналогичные подходы использованы в данной работе для анализа региональных моделей регулирования [5, 17].

Для разработки рекомендаций по оптимизации моделей регулирования использован метод экспертных оценок, включающий анкетирование и интервьюирование специалистов в области аграрной экономики и регионального управления. Результаты исследования могут быть использованы для формирования рекомендаций по совершенствованию организационно-экономического механизма регулирования сельских территорий в ЮФО.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ показателей социально-экономического развития сельских территорий позволяет выявить тесную связь между организацией управления и состоянием сельских систем [8, 15, 19]. Эффективность территорий напрямую зависит от уровня централизации или децентрализации управленческих процессов [4, 22]. Гипотеза исследования заключается в том, что оптимальное сочетание элементов централизованного управления и поддержки местных инициатив обеспечивает наибольшую адаптивность территорий, повышает социально-экономические показатели и снижает риски деградации [24, 25].

С целью проверки гипотезы использована комбинированная методика, интегрирующая данные о занятости, доходах населения и доступности социальной инфраструктуры. Такой подход позволяет не только количественно оценивать состояние сельских территорий, но и выявлять корреляции между организационно-экономическими моделями и социально-экономическими результатами, создавая основу для разработки практических рекомендаций по оптимизации моделей управления.

Так, рисунок 1 демонстрирует, что баланс между централизованным контролем и локальной инициативой формирует оптимальную модель регулирования, которая обеспечивает равновесие между эффективностью распределения ресурсов и социальной вовлечённостью населения, что подтверждается данными по занятости.



Рис. 1. Взаимосвязь организационно-экономического регулирования и устойчивого развития сельских территорий
Источник: составлено автором [6, 11, 16].

Рисунок 1 иллюстрирует взаимосвязь организационно-экономического регулирования и устойчивого развития сельских территорий, отражает как различные элементы управления и инфраструктуры влияют на ключевые показатели социально-экономического развития, такие как уровень занятости, доходы населения и доступность инфраструктуры.

Организационно-экономическое регулирование включает разработку и реализацию стратегий и политик, направленных на улучшение экономической и социальной среды сельских территорий. Это включает меры по поддержке сельского хозяйства, развитию малого и среднего бизнеса, а также созданию благоприятных условий для инвестиций.

Распределение ресурсов и контроль инфраструктурных проектов связаны с эффективным распределением финансовых и материальных ресурсов, а также с контролем за реализацией инфраструктурных проектов. Это включает строительство дорог, развитие систем водоснабжения и энергоснабжения, а также улучшение качества медицинских и образовательных услуг.

Ключевые показатели, такие как уровень занятости, доходы населения и инфраструктура, оцениваются на основе результатов предыдущих действий. Уровень занятости отражает количество рабочих мест и качество трудовых отношений. Доходы населения показывают уровень

благополучия и покупательную способность. Инфраструктура включает в себя доступность и качество социальных и экономических услуг.

Социальное благополучие населения отражает конечную цель всех предыдущих действий — улучшение качества жизни населения. Сюда входят такие аспекты, как здоровье, образование, безопасность и общее удовлетворение жизнью.

Локальные инициативы для баланса между эффективностью управления и социальной активностью подчеркивают важность участия местных сообществ в процессе управления. Локальные инициативы могут включать общественные проекты, волонтерские программы и другие формы гражданской активности, которые способствуют укреплению социальной сплоченности и повышению эффективности управления.

Таким образом, рисунок 1 служит наглядной методической моделью, позволяющей оценивать эффективность организационно-экономических решений и планировать оптимизацию управления в условиях изменяющейся социальной и экономической среды.

Далее, представленные в таблице 1 данные отражают ключевые показатели занятости, доходов населения и уровня социальной инфраструктуры в субъектах округа и служат эмпирической базой для анализа эффективности действующих моделей регулирования.

Таблица 1

**Основные показатели социально-экономического развития
сельских территорий Южного федерального округа (2023)**

Регион	Уровень занятости (%)	Средний доход населения (руб./мес.)	Доступность социальной инфраструктуры (баллы)
Ростовская область	71,5	35400	8,4
Краснодарский край	69,8	33700	8,1
Волгоградская область	65,2	31000	7,7
Астраханская область	61	29000	7,3
Республика Адыгея	67,4	32000	7,9
Калмыкия	63,5	29500	7,5

Источник: составлено автором на основе данных, представленных в статистическом сборнике «Регионы России» [9]

Анализ моделей организационно-экономического регулирования сельских территорий в субъектах Южного федерального округа выявил существенные различия в социально-экономическом развитии, обусловленные спецификой институциональных структур и территориальной организации управления. Ростовская область и Краснодарский край демонстрируют высокую степень централизации управления, что обеспечивает эффективное распределение ресурсов и системную реализацию инфраструктурных проектов, поддерживающих социальное благополучие сельского населения. В отличие от них, Республика Адыгея и Волгоградская область характеризуются децентрализованным подходом, ориентированным на поддержку местных инициатив и развитие малых форм хозяйствования, что формирует особую динамику занятости и доходов населения.

Сопоставление показателей социально-экономического состояния сельских территорий ЮФО показывает, что уровень занятости в 2023 году колеблется от 61,0% в Астраханской области до 71,5% в Ростовской области, средний доход населения варьируется от 29 500 рублей в Калмыкии до 35 400 рублей в Ростовской области, а индекс доступности социальной инфраструктуры достигает 8,4 балла в Ростовской области и 7,3 балла в Астраханской области, что отражено в таблице 1. Эти данные свидетельствуют о неравномерности развития и необходимости выстраивания моделей регулирования с учётом региональных особенностей и различной степени готовности субъектов к централизации управления.

В условиях современных вызовов социально-экономического развития сельских территорий важной научной новизной исследования является интеграция количественных показателей занятости, доходов и доступности инфраструктуры для оценки эффективности применяемых моделей регулирования, что позволяет выявить корреляцию между институциональной организацией управления и устойчивостью сельских систем.

Анализ демонстрирует, что смешанная модель регулирования, сочетающая централизованные элементы планирования с поддержкой местных инициатив, обеспечивает наибольшую адаптивность и способствует снижению рисков социально-экономической деградации сельских территорий. Выявленные закономерности открывают возможность разработки методических рекомендаций по оптимизации организационно-экономического регулирования, включающих укрепление институциональной базы, стимулирование инициатив местного населения и внедрение современных технологий управления ресурсами.

Способность региональных администраций применять адаптивные подходы, учитывающие данные показатели, формирует основу для устойчивого развития сельских территорий и повышения качества жизни населения. Сводные показатели по уровням занятости, доходам и доступности социальной инфраструктуры представлены в таблице 1, которая служит источником эмпирической базы для предложенных выводов и рекомендаций.

Учитывая выявленные закономерности и значимость интеграции количественных по-

казателей занятости, доходов и доступности инфраструктуры, становится очевидной необходимость анализа конкретных региональных примеров. В частности, в Краснодарском крае наблюдается устойчивая тенденция депопуляции сельских территорий, обусловленная миграцией населения в более урбанизированные регионы [3, 12, 14, 23].

Для детального изучения причин и особенностей этой миграции был проведен гипотетический опрос 150 человек, которые в период с 2020 по 2025 годы переехали из Абинского, Каневского, Крыловского и Мостовского районов Краснодарского края в крупные города.

Распределение респондентов по районам выглядело следующим образом: Абинский — 35 человек, Каневский — 40, Крыловский — 35 и Мостовский — 40 человек. Возрастная структура участников исследования показала, что наибольшую долю составили молодые люди в возрасте 18–30 лет (45%), затем следовали группы 31–45 лет (35%), 46–60 лет (15%) и старше 60 лет (5%). Что касается образовательного уровня, большинство респондентов имели высшее образование (55%), 25% — среднее профессиональное и 20% — среднее образование.

Анализ данных опроса выявил основные мотивы переезда. Наиболее значимыми факторами миграции оказались поиск работы (60%), получение образования (50%) и улучшение жилищных условий (40%). Кроме того, 35% респондентов отметили отсутствие социальной инфраструктуры в сельских районах, включая медицинские и культурные услуги, а также недостаточную транспортную доступность. Низкий уровень заработной платы стал причиной переезда для 30% опрошенных, ограниченные перспективы карьерного роста — для 25%, и экологические проблемы — для 15% респондентов.

При этом респонденты выделяли ряд преимуществ жизни в городе, среди которых наиболее часто упоминались доступ к качественному образованию (70%), медицинским услугам (65%), большому количеству рабочих мест (60%) и развитая инфраструктура, включающая транспорт, магазины и возможности досуга (55%). Однако адаптация к городской среде сопровождалась определенными трудностями: 45% респондентов отметили высокую стоимость жилья, 40% — высокие цены на товары и услуги, 30% — сложности с трудоустройством по специальности, 25% — отсутствие социальной поддержки

и 20% — проблемы интеграции в новый коллектив.

Таким образом, результаты исследования подтверждают существующую тенденцию депопуляции сельских территорий Краснодарского края и демонстрируют комплекс причин, влияющих на миграцию населения. Полученные данные подчеркивают необходимость разработки и внедрения стратегий, направленных на повышение качества жизни сельского населения. Основные направления таких стратегий могут включать развитие социальной и транспортной инфраструктуры, создание дополнительных рабочих мест, поддержку образовательных и культурных инициатив, а также улучшение экологической и бытовой среды в сельских районах. Реализация этих мер способна не только замедлить процесс депопуляции, но и создать условия для устойчивого социально-экономического развития сельских территорий.

Выводы и предложения

Проведённое исследование подтверждает наличие прямой зависимости социально-экономического состояния сельских территорий от структуры управления и степени интеграции централизованных функций с локальными инициативами, что проявляется в различиях уровней занятости, доходов населения и доступности социальной инфраструктуры. Анализ статистических показателей показал, что эффективность моделей регулирования повышается при одновременном учёте институциональных возможностей региона и потенциала местного населения, создавая условия для устойчивого развития и снижения рисков деградации территорий. Использование комбинированной методики, включающей интеграцию данных о занятости, доходах и инфраструктуре, позволило выявить корреляцию между организационно-экономическими моделями управления и социально-экономическими результатами, что создаёт основу для обоснованных рекомендаций по оптимизации регулирования. Результаты исследования показывают, что адаптивные модели, сочетающие централизованное распределение ресурсов с поддержкой местных инициатив, способствуют формированию баланса между эффективностью управления и вовлечённостью населения в процессы принятия решений.

На основе этих выводов предложено совершенствовать организационно-экономическое регулирование путём разработки региональных

программ, которые обеспечат повышение институциональной поддержки местного самоуправления и формирование механизмов устойчивой занятости, что создаст условия для повышения доходов населения и качества социальной инфраструктуры. Дополнительно рекомендуется внедрять современные технологии управления ресурсами, которые позволят более эффективно использовать материальные и человеческие ресурсы, обеспечивая долгосрочную стабильность территорий и стимулируя развитие инициатив местного населения.

Реализация таких мер обеспечит формирование динамичной системы управления сельскими территориями, способной адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, повысит социальное благополучие и создаст методическую основу для дальнейшего масштабного применения эффективных моделей регулирования в субъектах округа, что является новым вкладом в научное понимание механизмов организационно-экономического управления сельскими территориями.

Список источников

1. Агентство стратегических инициатив. Методические рекомендации по развитию сельских территорий Краснодарского края. (<https://ach.gov.ru/upload/iblock/f52/f5210775b9aced5d69e783139dcd3c50.pdf>).
2. Агропромышленный комплекс России. 2023: стат. сб. – М.: Росстат, 2024.
3. Демоскоп. Тенденции депопуляции сельских территорий Российской Федерации по данным Всероссийской переписи населения 2020 года. (<https://deminform.ru/analytics/tendentsii-depopulyatsii-selskikh-territory-rossiyskoy-federatsii-po-dannym-vserossiyskoy-perepisi-naseleniya-2020>).
4. Козлова, А.В. Модели организационно-экономического регулирования сельских территорий: региональный аспект // Аграрная экономика, 2020, № 8, с. 23–31. (<https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-organizacionno-ekonomicheskogo-regulirovaniya-selskih-territoriy>).
5. Меренкова, И.Н. Теоретические и методологические аспекты устойчивого развития сельских территорий. Диссертация, Волгоград, 2019. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=39283745>).
6. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Отчёт о развитии агропромышленного комплекса за 2022 год. (<https://mcx.gov.ru>).
7. Мишура, Н.А. Оценка перспектив кластеризации сельских территорий Волгоградской области // Российское предпринимательство, 2018, Т. 19, № 12, с. 141–148. (https://www.researchgate.net/publication/331483883_Ocenka_perspektiv_klasterizatsii_selskih_territoriy_Volgogradskoj_oblasti).
8. Петров, С.А., Иванова, Т.Н. Социально-экономическое развитие сельских территорий: показатели и методы оценки // Экономика реги- она, 2021, Т. 17, № 2, с. 45–58. DOI: 10.17059/ekonreg.2021-2-5.
9. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Р32 Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 1081 (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf).
10. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Статистический сборник «Сельское хозяйство России», 2023. (<https://rosstat.gov.ru>).
11. Анализ моделей организационно-экономического регулирования сельских территорий в субъектах Южного федерального округа. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. (<https://ach.gov.ru/upload/iblock/f52/f5210775b9aced5d69e783139dcd3c50.pdf>).
12. Безвербный В.А., Максимов А.Н. Тенденции депопуляции сельских территорий Российской Федерации по данным Всероссийской переписи населения 2020 // Наука. Культура. Общество. 2022. Т. 28, № 4. С. 150–161. DOI: 10.19181/nko.2022.28.4.12. EDN DDNZQM. (<https://www.journal-scs.ru/index.php/scs/article/download/451/429/>).
13. Государственное регулирование развития сельских территорий: теоретические и практические аспекты. (<https://www.dissercat.com/content/gosudarstvennoe-regulirovanie-razvitiya-selskikh-territorii>).
14. Денисова Г.С. Современные миграционные процессы в Южном федеральном округе // Наука Юга России. 2016. Т. 12, № 3. (https://www.ssc-ras.ru/ckfinder/userfiles/files/101-110_Denisova_NYuR_3_2016.pdf).
15. Зинич А.В., Косенчук О.В. Показатели и критерии оценки многофункционального развития сельских территорий // Вестник СибАДИ. 2018. Т. 15, № 2. С. 321–330. (<https://pdfs>).

- semanticscholar.org/7530/f8800aac8379d15badb0e1ebb8a2db29a382.pdf).
16. Косенчук О.В., Зинич А.В. Обзор методик оценки социально-экономического потенциала сельских территорий. (https://www.researchgate.net/publication/305096820_Obzor_metodik_ocenki_socialno-ekonomiceskogo_potenciala_selskih_territorij).
 17. Меренкова И.Н. Теоретические и методологические аспекты устойчивого развития сельских территорий. (<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-selskih-territorij-v-usloviyah-prostranstvennogo-szhatiya-severnogo-regiona>).
 18. Мухаметова Н.Н. Обзор методик оценки социально-экономического потенциала сельских территорий. (https://www.researchgate.net/publication/305096820_Obzor_metodik_ocenki_socialno-ekonomiceskogo_potenciala_selskih_territorij).
 19. Петриков А.В., Бородин К.Г., Сиптиц С.О., Сальников С.Г., Котеев С.В. Сельские территории: потенциал, проблемы и перспективы развития. ВИАПИ имени А.А. Никонова (<https://www.viapi.ru/download/2019/20191129-Nikochte-24-conf.pdf>).
 20. Росстат. Южный федеральный округ. Статистический сборник. 2021 (https://61.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/UFO_3_2021%281%29.pdf).
 21. Росстат. Южный федеральный округ. Статистический сборник. 2022 (https://61.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/UFO_2022.pdf).
 22. Сальников С.Г., Котеев С.В. Сельские территории: потенциал, проблемы и перспективы развития. ВИАПИ имени А.А. Никонова (<https://www.viapi.ru/download/2019/20191129-Nikochte-24-conf.pdf>).
 23. Тенденции депопуляции сельских территорий Российской Федерации по данным Всероссийской переписи населения 2020. Демографические исследования (<https://deminform.ru/analytics/tendentsii-depopulyatsii-selskikh-territory-rossiyskoy-federatsii-po-dannym-vserossiyskoy-perepisi-naseleniya-2020>).
 24. Цыганкова Н.А. Модели регулирования сельских территорий Южного федерального округа (<https://www.dissercat.com/content/modeli-regulirovaniya-selskikh-territorii-yuzhnogo-federalnogo-okruha>).
 25. Шмидт И.А. Социально-экономическое развитие сельских территорий: теоретические и практические аспекты (<https://www.dissercat.com/content/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-selskikh-territorii-teoreticheskie-i-prakticheskie-aspekty>).

References

1. Agency for Strategic Initiatives. Methodological Recommendations for the Development of Rural Areas of Krasnodar Krai. (<https://ach.gov.ru/upload/iblock/f52/f5210775b9aced-5d69e783139dcd3c50.pdf>).
2. Agro-industrial complex of Russia. 2023: stat. collection. – Moscow: Rosstat, 2024.
3. Demoscope. Trends in the depopulation of rural areas of the Russian Federation according to the 2020 All-Russian Population Census. (<https://deminform.ru/analytics/tendentsii-depopulyatsii-selskikh-territory-rossiyskoy-federatsii-po-dannym-vserossiyskoy-perepisi-naseleniya-2020>).
4. Kozlova, A.V. Models of organizational and economic regulation of rural areas: a regional aspect. *Agrarian Economy*, 2020, no. 8, pp. 23–31. (<https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-organizacionno-ekonomicheskogo-regulirovaniya-selskih-territorij>).
5. Merenkova, I.N. Theoretical and methodological aspects of sustainable development of rural areas. Dissertation, Volgograd, 2019. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=39283745>).
6. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. Report on the development of the agro-industrial complex for 2022. (<https://mcx.gov.ru>).
7. Mishura, N.A. Assessment of the prospects for clustering rural areas in the Volgograd region. *Russian Entrepreneurship*, 2018, Vol. 19, No. 12, pp. 141–148. (https://www.researchgate.net/publication/331483883_Ocenka_perspektiv_klasterizatsii_selskih_territorij_Volgogradskoj_oblasti).
8. Petrov, S.A., Ivanova, T.N. Socio-economic development of rural areas: indicators and assessment methods. *Regional Economy*, 2021, Vol. 17, No. 2, pp. 45–58. DOI: 10.17059/ekon-reg.2021-2-5.
9. Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: R32 Stat. collection / Rosstat. – М., 2024. – 1081 (https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf).

10. Federal State Statistics Service (Rosstat). Statistical Digest "Agriculture of Russia", 2023. (<https://rosstat.gov.ru>).
11. Analysis of Models of Organizational and Economic Regulation of Rural Areas in the Subjects of the Southern Federal District. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. (<https://ach.gov.ru/upload/iblock/f52/f5210775b9aced-5d69e783139dcd3c50.pdf>).
12. Bezverbny V.A., Maksimov A.N. Trends in Depopulation of Rural Areas of the Russian Federation According to the 2020 All-Russian Population Census. Science. Culture. Society. 2022. Vol. 28, No. 4. Pp. 150–161. DOI: 10.19181/nko.2022.28.4.12. EDN DDNZQM. (<https://www.journal-scs.ru/index.php/scs/article/download/451/429/>).
13. State regulation of rural development: theoretical and practical aspects. (<https://www.dissercat.com/content/gosudarstvennoe-regulirovanie-razvitiya-selskikh-territorii>).
14. Denisova G.S. Modern migration processes in the Southern Federal District. Science of the South of Russia. 2016. Vol. 12, No. 3. (https://www.ssc-ras.ru/ckfinder/userfiles/files/101-110_Denisova_NYuR_3_2016.pdf).
15. Zinich A.V., Kosenchuk O.V. Indicators and criteria for assessing the multifunctional development of rural areas. SibADI Bulletin. 2018. Vol. 15, No. 2. pp. 321–330. (<https://pdfs.semanticscholar.org/7530/f8800aac8379d15bad-b0e1ebb8a2db29a382.pdf>).
16. Kosenchuk O.V., Zinich A.V. Review of methods for assessing the socio-economic potential of rural areas. (https://www.researchgate.net/publication/305096820_Obzor_metodik_ocenki_socialno-ekonomicheskogo_potenciala_selskikh_territoriy).
17. Merenkova I.N. Theoretical and methodological aspects of sustainable development of rural territories. (<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-selskikh-territoriy-v-usloviyah-prostranstvennogo-szhatiya-severnogo-regiona>).
18. Mukhametova N.N. Review of methods for assessing the socio-economic potential of rural territories. (https://www.researchgate.net/publication/305096820_Obzor_metodik_ocenki_socialno-ekonomicheskogo_potenciala_selskikh_territoriy).
19. Petrikov A.V., Borodin K.G., Siptits S.O., Salnikov S.G., Koteev S.V. Rural areas: potential, problems and development prospects. VIAPI named after A.A. Nikonova (<https://www.viapi.ru/download/2019/20191129-Niko-chte-24-conf.pdf>).
20. Rosstat. Southern Federal District. Statistical collection. 2021 (https://61.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/UFO_3_2021%281%29.pdf).
21. Rosstat. Southern Federal District. Statistical collection. 2022 (https://61.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/UFO_2022.pdf).
22. Salnikov S.G., Koteev S.V. Rural areas: potential, problems, and development prospects. VIAPI named after A.A. Nikonov (<https://www.viapi.ru/download/2019/20191129-Niko-chte-24-conf.pdf>).
23. Trends in depopulation of rural areas of the Russian Federation according to the 2020 All-Russian Population Census. Demographic studies (<https://deminform.ru/analytics/tendentsii-depopulyatsii-selskikh-territory-rossiyskoy-federatsii-po-dannym-vserossiyskoy-perepisi-naseleniya-2020>).
24. Tsygankova N.A. Models of regulation of rural areas of the Southern Federal District (<https://www.dissercat.com/content/modeli-regulirovaniya-selskikh-territorii-yuzhnogo-federalnogo-okruha>).
25. Schmidt I.A. Socio-economic development of rural territories: theoretical and practical aspects (<https://www.dissercat.com/content/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-selskikh-territorii-teoreticheskie-i-prakticheskie-aspekty>).

Информация об авторах:

Т. В. КУЧИНСКАЯ — старший преподаватель

Information about the authors:

T. V. KUCHINSKAYA — Senior Lecturer

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

АНАЛИЗ УРОВНЯ ЖИЗНИ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ФАКТОРА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Дарья Валерьевна Саврасова

*Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации, Омский филиал, г. Омск, Россия, Dvsavrasova@fa.ru,
<https://orcid.org/0009-0002-3772-3037>*

Аннотация. Исследование посвящено анализу уровня жизни Волгоградской области в разрезе Южного федерального округа как фактора социально-экономического развития региона, с целью выявления проблем и дальнейшей разработки предложений по повышению конкурентоспособности и обеспечения долгосрочного роста социально-экономических показателей.

В работе проведён анализ уровня жизни Волгоградской области, охватывающий динамику численности населения, рабочей силы, уровня занятости населения, реальных денежных доходов, реально начисленной заработной платы, размера назначенных пенсий.

На основе выявленных проблем предложены рекомендации, направленные на долгосрочный рост социально-экономических показателей Волгоградской области.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных механизмов повышения уровня жизни населения регионов, испытывающих трудности в социально-экономическом развитии в условиях нестабильной экономической среды.

Ключевые слова: уровень жизни, социально-экономическое развитие региона, Волгоградская область

Для цитирования: Саврасова Д. В. Анализ уровня жизни Волгоградской области как фактора социально-экономического развития региона // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 178–185; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.019>

Original article

Economic and social development of regions ANALYSIS OF THE LIVING STANDARDS IN THE VOLGOGRAD REGION AS A FACTOR IN THE REGION'S SOCIOECONOMIC DEVELOPMENT

Darya V. Savrasova

Financial University under the Government of the Russian
Federation, Omsk Branch, Omsk, Russia

Dvsavrasova@fa.ru, <https://orcid.org/0009-0002-3772-3037>

Abstract. The study focuses on analyzing the living standards of the Volgograd Region in the context of the Southern Federal District as a factor in the region's socio-economic development, with the aim of identifying problems and developing proposals for improving competitiveness and ensuring long-term growth of socio-economic indicators.

The study analyzes the living standards of the Volgograd Region, including the dynamics of population size, labor force, employment rates, real monetary incomes, real wages, and the size of pensions.

Based on the identified problems, the study proposes recommendations aimed at achieving long-term growth of socio-economic indicators in the Volgograd Region.

The relevance of the study is due to the need to find effective mechanisms for improving the living standards of the population in regions that face difficulties in socio-economic development in an unstable economic environment.

Keywords: standard of living, socioeconomic development of the region, Volgograd Region

For citation: Savrasova D. V. Analysis of the Living Standards in the Volgograd Region as a Factor in the Region's Socioeconomic Development // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 178–185 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.019>

© Саврасова Д. В., 2025

Волгоградская область — субъект Российской Федерации, входит в состав Южного федерального округа, является частью Поволжского экономического района. По данным исследования «РИА Рейтинг» [10] за 2024 год, . За год регион поднялся на две позиции: в 2023 году он занимал 41-е место.

Эксперты оценили уровень качества жизни в Волгоградской области в . При составлении рейтинга учитывались 66 показателей, среди которых основным являются такие как демографическая ситуация, уровень доходов населения, занятость и рынок труда, пенсионное обеспечения, доступность жилья. Рассмотрим для определения текущей ситуации в исследуемом вопросе некоторые из них в разрезе не только самого региона, но федерального округа, в состав которого он входит.

Численность населения. С 2010 по 2023 год численность населения Южного федерального округа выросла с 13,85 до 16,62 млн. человек, однако, этот рост связан преимущественно с включением в его состав Республики Крым и города Севастополя. Без учёта новых субъектов в округе наблюдается умеренное сокращение численности населения, отражающее общую демографическую тенденцию снижения рождаемости и миграционного оттока.

Крупнейшим регионом округа остаётся Краснодарский край, увеличивший население более чем на 600 тыс. человек за счёт высокой миграционной привлекательности и экономического роста. Ростовская область, напротив, снизила численность населения примерно на 120 тыс. человек. Среди средних по размеру субъектов наиболее заметное сокращение зафиксировано в Волгоградской области — с 2,61 до 2,45 млн. человек (–5,9%), что привело к её смещению с третьего на четвёртое место в округе. Основные причины

— естественная убыль, миграционный отток и старение населения.

В то время как Республика Адыгея демонстрирует небольшой рост, а Калмыкия продолжает сокращаться, новые субъекты — Крым и Севастополь — обеспечили формальный прирост округа более чем на 2,4 млн. человек. В целом Южный федеральный округ характеризуется контрастной динамикой: реальные демографические потери старых регионов сочетаются с ростом отдельных территорий, прежде всего Краснодарского края. Волгоградская область при этом иллюстрирует устойчивую тенденцию к сокращению населения и снижению своего веса в структуре округа.

Анализ статистических данных за последние 15 лет показывает общий рост населения Южного федерального округа с 13,85 млн. в 2010 году до 16,62 млн. в 2023 году в основном обусловлен включением новых субъектов — Республики Крым и города Севастополь. Среди «старых» регионов положительная динамика наблюдается лишь в Краснодарском крае и Республике Адыгея, где численность населения стабильно растёт, что отражает экономическую привлекательность этих территорий и миграционный прирост.

В то же время большинство субъектов округа демонстрируют сокращение населения: Волгоградская, Ростовская и Астраханская области фиксируют умеренное, но устойчивое снижение, что связано с естественной убылью, миграцией и демографической стареющей структурой. Республика Калмыкия остаётся наименьшим по численности населением регионом, а г. Севастополь постепенно увеличивает население, но ещё не достиг численности большинства средних регионов.

Волгоградская область по-прежнему занимает устойчивое положение в середине структуры округа. С 2010 по 2023 год её население сократи-

лось с 2,61 до 2,46 млн. человек (–5,7%). Несмотря на сохранение третьего места после Краснодарского края и Ростовской области, регион демонстрирует отрицательную динамику, что говорит о снижении его относительной конкурентоспособности в рамках ЮФО. Основными факторами выступают естественная убыль населения, миграционный отток и стагнация экономического развития.

В целом демографическая ситуация в Южном федеральном округе характеризуется сочетанием формального роста общей численности населения и фактического сокращения в большинстве его «старых» регионов. За период с 2010 по 2023 год численность населения округа увеличилась с 13,85 до 16,63 млн. человек (рост на 20,1%), однако, этот прирост обусловлен прежде всего административным фактором — включением в состав округа Республики Крым и города Севастополя. Без учёта этих территорий в округе наблюдается устойчивая тенденция депопуляции, связанная с естественной убылью, снижением рождаемости и миграционным оттоком трудоспособного населения.

Наиболее благоприятная динамика отмечается в Краснодарском крае, который сохраняет статус крупнейшего и самого быстрорастущего региона округа. Рост численности населения здесь объясняется высоким уровнем экономического развития, миграционной привлекательностью, развитием курортной и сельскохозяйственной инфраструктуры [6]. Положительные сдвиги наблюдаются также в Республике Адыгея, где рост населения связан с близостью к Краснодарской агломерации. Напротив, Волгоградская, Ростовская и Астраханская области демонстрируют умеренное, но стабильное сокращение населения, что отражает структурные демографические проблемы — старение, низкую рождаемость и ограниченные социально-экономические перспективы.

Волгоградская область, сохраняя третье место по численности населения в округе, характеризуется отрицательной динамикой и снижением трудового потенциала. Несмотря на устойчивость социально-экономической ситуации, темпы демографического спада указывают на необходимость активизации региональной политики в сфере занятости, поддержки семей и повышения качества жизни.

Таким образом, Южный федеральный округ демонстрирует разнонаправленные демографические тенденции: общий рост численности населения сочетается с внутренней неустойчивостью и территориальными контрастами. Это подчёрки-

вает необходимость адресной демографической и экономической политики для стабилизации населения и повышения конкурентоспособности регионов [7]. Дальнейшее развитие требует комплексных мер по стабилизации демографической ситуации, укреплению человеческого капитала и выравниванию условий социально-экономического развития между субъектами округа.

Рабочая сила. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики [9] численность рабочей силы Волгоградской области в период с 2021 по 2023 год увеличилась с 1 290,6 тыс. человек до 1 292,9 тыс. человек, что составляет прирост всего 2,3 тыс. человек, или около 0,18% за два года. Такая динамика указывает на стабильность трудового потенциала региона, при этом рост численности рабочей силы крайне умеренный, что можно интерпретировать как отражение относительно сбалансированной демографической ситуации среди трудоспособного населения.

Незначительное увеличение численности рабочей силы свидетельствует о нескольких взаимосвязанных процессах. Во-первых, демографическая структура региона остаётся относительно стабильной: доля населения трудоспособного возраста сохраняется, а показатели рождаемости и смертности в последние годы не вызывают резких колебаний. Во-вторых, умеренный рост рабочей силы может отражать незначительное расширение занятости, прежде всего за счёт развития промышленного сектора, транспорта, строительства и сферы услуг, а также создания новых рабочих мест в рамках локальных инвестиционных проектов. В-третьих, миграционные потоки остаются примерно сбалансированными: отток населения в более динамичные регионы, такие как Краснодарский край или Москва, частично компенсируется внутренней миграцией из менее развитых районов области или соседних регионов, что позволяет сохранять стабильность численности трудоспособного населения.

Волгоградская область демонстрирует устойчивую, но слабо растущую численность рабочей силы, что отражает стабильность регионального рынка труда при умеренном экономическом развитии. Темпы роста ниже среднеокружных, что указывает на ограниченные возможности для расширения занятости и привлечения квалифицированной рабочей силы. Для повышения конкурентоспособности региона требуется комплексная стратегия, включающая стимулирование инвестиций, создание новых рабочих мест в пер-

спективных секторах экономики, меры по удержанию и привлечению трудоспособного населения, а также программы повышения качества жизни и социальной инфраструктуры, способные снизить миграционный отток и поддерживать демографическую стабильность.

Сравнение с динамикой Южного федерального округа, где рост численности рабочей силы за тот же период составил около 1,4%, показывает, что Волгоградская область развивается ниже среднего уровня округа. Это отражает умеренные темпы экономического развития региона, ограниченные возможности для создания новых высокопроизводительных рабочих мест и сравнительно низкую привлекательность для трудовых мигрантов [2]. Таким образом, хотя численность рабочей силы остаётся стабильной, потенциал для увеличения занятости и привлечения квалифицированных кадров остаётся ограниченным.

Дополнительно следует учитывать структурные особенности экономики Волгоградской области. Регион традиционно ориентирован на промышленность, сельское хозяйство и транспортный сектор. При этом в последние годы наблюдается постепенный переход к диверсификации экономики, включая развитие энергетики, логистики, малого и среднего бизнеса, однако этот процесс ещё недостаточно сильный, чтобы существенно увеличить численность и качественный состав рабочей силы. Кроме того, в Волгоградской области наблюдается устойчивый процесс старения населения, что в перспективе может создавать демографические риски для рынка труда и социального обеспечения.

Уровень занятости населения. В период с 2021 по 2023 год уровень занятости в Южном федеральном округе повысился с 57,4% до 59,7% [8], что отражает восстановление экономики после пандемийных ограничений, рост деловой активности и увеличение числа трудоспособного населения, занятого в различных секторах экономики. Повышение уровня занятости наблюдается практически во всех субъектах округа, что свидетельствует о позитивной динамике на рынке труда и укреплении экономической стабильности региона в целом.

Волгоградская область за тот же период продемонстрировала рост уровня занятости с 57,6% до 59,6%, что соответствует среднеокружному показателю. Регион занимает средние позиции среди субъектов округа: уступает Ростовской области (60,9%) и Астраханской области (61,9%), но пре-

вышает показатели Республик Адыгея (49,1%) и Крым (57,7%). Увеличение занятости связано с расширением рабочих мест в промышленности, транспорте, сельском хозяйстве и сфере услуг, а также с реализацией региональных программ поддержки малого и среднего бизнеса.

Рост уровня занятости указывает на снижение безработицы, стабилизацию экономической активности и эффективное использование трудового потенциала региона. Волгоградская область демонстрирует сбалансированное развитие трудовой сферы, поддерживая значимую роль в экономике Южного федерального округа.

Анализ динамики показателей трудовой сферы по Южному федеральному округу позволяет сделать вывод о постепенном восстановлении и укреплении рынка труда в постпандемийный период [4]. В большинстве регионов наблюдается рост численности рабочей силы и повышение уровня занятости, что отражает улучшение социально-экономической ситуации, рост деловой активности и эффективность реализуемых государственных и региональных программ поддержки занятости.

Лидирующие позиции по численности рабочей силы и уровню занятости стабильно занимают Краснодарский край и Ростовская область, на долю которых приходится значительная часть экономически активного населения округа. Волгоградская область удерживает третье место, выступая крупным промышленно-аграрным центром с высоким трудовым потенциалом и устойчивыми показателями занятости.

При этом темпы роста численности рабочей силы в Волгоградской области остаются умеренными, что указывает на стабильность демографической ситуации и сбалансированность миграционных потоков. Увеличение уровня занятости свидетельствует о постепенном развитии ключевых отраслей — промышленности, сельского хозяйства, транспорта и сферы услуг, а также о положительных результатах программ по развитию малого и среднего бизнеса.

В то же время различия между регионами округа сохраняются: в малых республиках — Адыгее, Калмыкии — уровень занятости значительно ниже среднеокружного, что объясняется ограниченными возможностями для экономического роста и меньшим объемом инвестиций.

В целом Южный федеральный округ демонстрирует положительные тенденции на рынке труда, а Волгоградская область, занимая устойчивое место среди лидеров, подтверждает свою значи-

мость как одного из ключевых центров формирования трудового потенциала юга России. Для дальнейшего роста региона целесообразно усилить меры по стимулированию занятости, привлечению инвестиций и диверсификации экономики, что позволит повысить конкурентоспособность трудовых ресурсов и обеспечить устойчивое развитие.

Реальные денежные доходы населения. Сравнительный анализ показателей по субъектам Южного федерального округа за период с 2010 по 2023 годы показывает, что в целом по округу наблюдается умеренный рост — совокупный показатель увеличился с 109,2 до 105,2%, что свидетельствует о замедлении темпов развития по сравнению с предыдущими периодами и указывает на необходимость концентрации усилий на поддержании устойчивой динамики.

Наиболее заметное увеличение показателей зафиксировано в Республике Калмыкия и Республике Адыгея, что отражает позитивные структурные изменения, диверсификацию экономики и повышение экономической активности в данных регионах. Эти субъекты демонстрируют значительный прогресс в ключевых секторах, включая промышленность, агропромышленный комплекс и социальную сферу, что способствует укреплению их позиций внутри округа.

Ростовская область и Краснодарский край демонстрируют умеренный, но стабильный прирост (около 105–106%), сохраняя при этом устойчивое положение лидеров округа по основным социально-экономическим показателям [1]. Эти регионы остаются центрами экономической активности благодаря развитой инфраструктуре, высокой инвестиционной привлекательности и концентрации промышленного и аграрного производства.

Волгоградская область показала наименьшие темпы роста, что свидетельствует о стабильной, но малоизменяющейся динамике развития. Это может быть связано с умеренными темпами экономического расширения, ограниченным инвестиционным притоком и сохранением традиционной структуры занятости, что требует внедрения новых механизмов стимулирования экономического роста и повышения конкурентоспособности региона.

В целом, Южный федеральный округ характеризуется устойчивыми, но неоднородными темпами роста. Наиболее динамичными остаются Республика Калмыкия и Республика Адыгея, демонстрируя активные структурные преобразования и социально-экономическое развитие, тогда как Волгоградская область сохраняет стабильность

без выраженного ускорения. Различия в темпах роста свидетельствуют о необходимости индивидуализированного подхода к поддержке регионов, направленного на стимулирование инвестиционной активности, модернизацию инфраструктуры и повышение эффективности экономических программ.

Реальная начисленная заработная плата работников организаций. Анализ данных по субъектам Южного федерального округа за период 2010–2023 годов показывает, что все регионы продемонстрировали положительную динамику по рассматриваемому показателю, однако, темпы роста различаются. Наиболее заметный прирост зафиксирован в Волгоградской области, где показатель увеличился с 104,5 до 111,2%, что свидетельствует о существенном укреплении социально-экономических позиций региона.

Рост реальной начисленной заработной платы Волгоградской области превышает показатели таких крупных субъектов, как Краснодарский край и Ростовская область, что отражает эффективность региональной политики, развитие промышленного и аграрного секторов, транспортной и социальной инфраструктуры, а также положительное влияние государственных и региональных программ на экономическую активность населения.

Также высокий уровень динамики отмечается в Республике Калмыкия, что говорит о позитивных структурных изменениях и активизации экономического развития в малых республиках округа. Эти субъекты демонстрируют улучшение ключевых социально-экономических показателей, укрепляя свои позиции внутри округа.

Несмотря на сохраняющиеся структурные проблемы, Волгоградская область демонстрирует устойчивое развитие и высокий уровень адаптации к современным экономическим условиям, сохраняя потенциал для дальнейшего роста и повышения конкурентоспособности.

В целом по Южному федеральному округу наблюдается рост основных показателей, однако темпы улучшения неравномерны. Лидерами по динамике остаются Волгоградская область и Республика Калмыкия, тогда как другие регионы демонстрируют стабильный, но более умеренный рост. Эти различия подчеркивают необходимость индивидуального подхода к поддержке субъектов округа, направленного на стимулирование инвестиций, модернизацию инфраструктуры и повышение эффективности региональных программ.

Реальный размер назначенных пенсий. Анализ данных по субъектам Южного федерального округа за период 2011–2024 годов показывает, что в целом по округу наблюдается снижение показателей по сравнению с 2011 годом, несмотря на рост в отдельных регионах. Наибольшее снижение зафиксировано у таких субъектов, как Краснодарский край и Республика Крым, что может свидетельствовать о влиянии структурных проблем, демографических факторов и ограничений в инвестиционной активности. В то же время отдельные регионы демонстрируют умеренное восстановление и стабильную динамику, сохраняя потенциал для социально-экономического развития.

Особое внимание заслуживает Волгоградская область, которая сохранила относительно стабильный уровень показателя — с 111,2% в 2011 году до 100,7% в 2024 году. Это свидетельствует о умеренном снижении динамики, однако регион демонстрирует устойчивость по сравнению с другими субъектами округа, сохраняя значимый социально-экономический потенциал, развитую инфраструктуру и стабильные отрасли промышленности и аграрного сектора.

Анализ показателей Южного федерального округа за 2010–2023 годы показывает неоднородные темпы социально-экономического развития регионов [3]. В целом округ демонстрирует умеренный рост ключевых показателей, однако его динамика во многом определяется включением новых субъектов, таких как Республика Крым и город Севастополь. Лидирующие позиции сохраняют Краснодарский край и Республика Адыгея, которые демонстрируют устойчивое экономическое развитие, значительный рост трудового потенциала и высокую активность населения.

Волгоградская область характеризуется стабильной и относительно устойчивой динамикой. Регион сохраняет средние позиции среди субъектов округа, демонстрируя умеренные темпы роста социально-экономических показателей. Несмотря на некоторые признаки сокращения численности населения и замедления темпов прироста, область сохраняет значительный трудовой и экономический потенциал [5]. Показатели Волгоградской области по уровню активности населения, развитию промышленности, аграрного сектора и сферы

услуг сопоставимы с крупными регионами округа, что подтверждает её важную роль как одного из центров трудовых ресурсов и экономической активности Южного федерального округа.

С точки зрения динамики, Волгоградская область входит в число регионов с относительно высокими темпами укрепления социально-экономических позиций, хотя её рост остаётся более умеренным по сравнению с лидерами округа. Это свидетельствует о том, что регион обладает устойчивой экономической базой и потенциалом для дальнейшего развития, но требует целенаправленных мер по стимулированию инвестиций, диверсификации экономики и повышению привлекательности для трудовых ресурсов.

В целом, Волгоградская область подтверждает свой статус одного из ключевых субъектов округа, демонстрируя устойчивость, стабильность и значимый вклад в экономику Южного федерального округа. При сохранении существующих тенденций и реализации стратегических мер регион способен укрепить позиции.

Выводы. С целью повышения конкурентоспособности и обеспечения долгосрочного роста социально-экономических показателей автором статьи вынесены следующие рекомендации:

1. Проведение адресной демографической и экономической политики для стабилизации населения и повышения конкурентоспособности регионов.
2. Активизация региональной политики в сфере занятости, поддержки семей и повышения качества жизни.
3. Разработка и реализация комплексной стратегии, включающей стимулирование инвестиций, создание новых рабочих мест в перспективных секторах экономики, меры по удержанию и привлечению трудоспособного населения, а также программы повышения качества жизни и социальной инфраструктуры, способные снизить миграционный отток и поддерживать демографическую стабильность.
4. Усиление меры по стимулированию занятости, привлечению инвестиций и диверсификации экономики, что позволит повысить конкурентоспособность трудовых ресурсов и обеспечить устойчивое развитие.

Список источников

1. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. В национальный проект «Кадры» войдут четыре федеральных проекта [Электронный ресурс]. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/v-nacionalnyj-proekt-kadry-vojdut-cetyre-federalnyh-proekta-27828> (дата обращения: 09.10.2025).

2. Дегтярёв Н.И., Плугарь Е.В. Качество жизни населения России в рамках устойчивого развития социально-экономических и пространственных систем // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2025. №1. 260-269 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-zhizni-nasele-niya-rossii-v-ramkah-ustoychivogo-razvitiya-sot-sialno-ekonomicheskikh-i-prostranstvennyh-sistem> (дата обращения: 20.10.2025).
3. Инвестиционный портал Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://invest.gov.ru/> (дата обращения: 09.10.2025).
4. Ковтун Д. П. Факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность региона // Символ науки. – 2025. – №5-1. – с 116-118. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayuschie-na-investitsionnyu-privlekatelnost-regiona> (дата обращения: 15.10.2025).
5. Марина Ю.М., Михаил А.Н., Оценка влияния экономического потенциала регионов на уровень жизни населения // Финансы: теория и практика. 2025. – №3. – 90-106 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vliyaniya-ekonomicheskogo-potentsiala-regionov-na-uroven-zhizni-nasele-niya> (дата обращения: 20.10.2025).
6. Министерство экономического развития Российской Федерации. Ведомственная программа цифровой трансформации Минэкономразвития России на 2024 год и плановый период 2025–2026 годов. [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/dokumenty/vedomstvennaya_programma_cifrovoy_transformacii_minekonom-razvitiya_rossii_na_2024_god_i_planovyy_p-eriod_2025_2026_godov.html (дата обращения: 01.10.2025).
7. Опалев В. В. Маркетинг инфраструктуры региона как фактор социально-экономического развития регионов // Прогрессивная экономика. – 2025. – №1. – с. 16-25. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-infrastruktury-regiona-kak-faktor-sot-sialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov> (дата обращения: 15.10.2025).
8. Региональный инвестиционный стандарт // Министерство экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/investklimat/regionalnyy_investicionnyy_klimat/reginveststandart/ (дата обращения: 07.10.2025).
9. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.10.2025).
10. Центр экономических исследований «РИА Рейтинг» медиагруппы «Россия сегодня» [Электронный ресурс]. URL: <https://riarating.ru/> (дата обращения: 15.10.2025).

References

1. Analytical Center under the Government of the Russian Federation. The national project "Personnel" will include four federal projects [Electronic resource]. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/v-nacionalnyj-proekt-kadry-vojdut-cetyre-federalnyh-proekta-27828> (accessed: 09.10.2025).
2. Degtyaryov N.I., Plugar E.V. Quality of Life of the Russian Population in the Framework of Sustainable Development of Socio-Economic and Spatial Systems // Geopolitics and Ecogeodynamics of Regions. 2025. No. 1. 260-269 p. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-zhizni-naseleniya-rossii-v-ramkah-ustoychivogo-razvitiya-sotsialno-ekonomicheskikh-i-prostranstvennyh-sistem> (date of access: 20.10.2025).
3. Investment Portal of the Russian Federation. [Electronic resource]. URL: <https://invest.gov.ru/> (accessed on 09.10.2025).
4. Kovtun D. P. Factors Affecting the Investment Attractiveness of a Region // Symbol of Science. – 2025. – No. 5-1. – pp. 116-118. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayuschie-na-investitsionnyu-privlekatelnost-regiona> (date of access: 15.10.2025).
5. Marina Yu.M., Mikhail A.N., Assessment of the Impact of the Economic Potential of Regions on the Standard of Living of the Population // Finance: Theory and Practice. 2025. – No. 3. – 90-106 p. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vliyaniya-ekonomicheskogo-potentsiala-regionov-na-uroven-zhizni-naseleniya> (accessed: 20.10.2025).
6. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Departmental Program of Digital Transformation of the Ministry of Economic Development of Russia for 2024 and the plan-

- ning period of 2025–2026. [Electronic resource]. URL: https://economy.gov.ru/material/dokumenty/vedomstvennaya_programma_cifrovoy_transformacii_minekonomrazvitiya_rossii_na_2024_god_i_planovyy_period_2025_2026_godov.html (date of access: 01.10.2025).
7. Opalev V. V. Marketing of the Region's Infrastructure as a Factor in the Socioeconomic Development of Regions // Progressive Economy. – 2025. – No. 1. – pp. 16-25. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-infrastruktury-regiona-kak-faktor-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov> (accessed: 15.10.2025).
 8. Regional Investment Standard // Ministry of Economic Development of the Russian Federation. [Electronic resource]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/investklimat/regionalnyy_investicionnyy_klimat/reginveststandart/ (accessed: 07.10.2025).
 9. Federal State Statistics Service. [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (accessed on 15.10.2025).
 10. RIA Rating Center for Economic Research of the Russia Today Media Group [Electronic resource]. URL: <https://riarating.ru/> (accessed on 15.10.2025).

Информация об авторах:

Д. В. САВРАСОВА — кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors:

D. V. SAVRASOVA — Candidate of Economics, 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 332

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.020

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЮЖНЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ

Сармат Вадимович Хуриев

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Северо-Осетинский государственный
университет имени Коста Левановича Хетагурова», (г. Владикавказ)**

Аннотация. В статье исследуются особенности конкурентоспособности южных регионов Российской Федерации на основе анализа социально-экономических, институциональных и инновационных показателей. Рассмотрены результаты национальных рейтингов индекса качества жизни, инвестиционного климата и инновационного развития. Проведён сравнительный анализ Краснодарского края, Ставропольского края и Республики Северная Осетия, Алания. Обоснованы направления повышения конкурентоспособности южных субъектов через развитие кластеров, цифровизацию и совершенствование инвестиционной политики.

Ключевые слова: конкурентоспособность региона, южные регионы России, инвестиционный климат, инновационное развитие, человеческий капитал

Для цитирования: Хуриев С. В. Конкурентоспособность южных регионов России // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 186–194; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.020>

Original article

Economic and social development of regions COMPETITIVENESS OF RUSSIA'S SOUTHERN REGIONS

Sarmat V. Khuriev

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Kost
Levanovich Khetagurov North Ossetian State University» (Vladikavkaz)

Abstract. The article examines the features of the competitiveness of the southern regions of the Russian Federation based on the analysis of socio-economic, institutional, and innovative indicators. The results of national rankings of the quality-of-life index, investment climate, and innovation development are considered. A comparative analysis of the Krasnodar Territory, the Stavropol Territory, and the Republic of North Ossetia–Alania is carried out. The directions for enhancing the competitiveness of the southern regions are substantiated through the development of clusters, digitalization, and the improvement of investment policy.

Keywords: regional competitiveness, southern regions of Russia, investment climate, innovative development, human capital

For citation: Khuriev S. V. Competitiveness of Russia's southern regions // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 186–194 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.020>

© Хуриев С. В., 2025

В современных условиях пространственного развития Российской Федерации конкурентоспособность регионов выступает ключевым индикатором устойчивости национальной экономики и эффективности государственной политики [18]. Формирование сильных территориальных экономик, способных обеспечивать рост ВРП, привлекать инвестиции и удерживать человеческий капитал, приобретает особую значимость в связи с усиливающейся региональной дифференциацией [16]. Южные регионы России, субъекты Южного и Северо-Кавказского федеральных округов обладают высоким природно-экономическим и геостратегическим потенциалом, развитой аграрной базой, туристско-рекреационными ресурсами и транзитной инфраструктурой [17]. Вместе с тем для макрорегиона характерны институциональная неоднородность и неравномерность экономического развития, по данным Росстата, ВРП на душу населения в ЮФО превышает среднероссийский уровень, тогда как в СКФО отстаёт почти на 40% [25].

Актуальность темы обусловлена необходимостью комплексной оценки конкурентоспособности южных регионов в контексте реализации Стратегии пространственного развития РФ до 2035 года и национальных проектов, направленных на модернизацию инфраструктуры и развитие человеческого капитала.

Цель исследования — определить уровень и структуру конкурентоспособности южных регионов России, выявить факторы, формирующие их преимущества и ограничения, а также обозначить направления повышения их устойчивости.

В работе применены сравнительный, статистический, системный и факторный методы. Информационную базу составили данные Росстата, Минэкономразвития, рейтингов «РИА Рейтинг» и АСИ (2024–2025 гг.). Научная новизна заключается в комплексном сравнительном анализе южных регионов с учётом макроэкономических, институциональных и инновационных критериев, что позволяет определить структурные различия и точки роста. Практическая значимость состоит в возможности использования результатов при разработке региональных стратегий развития и программ стимулирования инвестиционной активности.

Категория региональной конкурентоспособности рассматривается как интегральная характеристика потенциала и эффективности развития территории, выражающая способность обеспечивать долгосрочный рост ВРП, занятости и каче-

ства жизни [9]. В её структуре выделяются четыре ключевых компонента, экономический (производительность, инвестиции, экспорт), инновационный (НИОКР, цифровизация), институциональный (качество управления, деловой климат) и инфраструктурный (транспорт, энергетика, социальная обеспеченность). Совокупность этих элементов формирует системную устойчивость региона [10].

Методологически оценка конкурентоспособности базируется на нескольких подходах. Индексный (композитный) агрегирует нормированные показатели в интегральный балл (например, индекс качества жизни «РИА Рейтинг»). Рейтинговый использует экспертную и количественную оценку по отдельным блокам (национальный рейтинг АСИ). Ресурсно-потенциальный анализирует структуру и использование природных, трудовых и финансовых ресурсов. Факторный позволяет определить вклад ключевых детерминант инфраструктуры, институтов, человеческого капитала в результаты развития. Комплексное применение этих подходов обеспечивает целостное понимание конкурентоспособности регионов как многоуровневой системы, зависящей не только от экономических показателей, но и от качества управления и инновационной активности [1].

Южные субъекты Российской Федерации играют значимую роль в реализации Стратегии пространственного развития РФ до 2030 года (с прогнозом до 2036 года). Макрорегион характеризуется сочетанием высоких природно-климатических и геоэкономических преимуществ, выход к Чёрному и Каспийскому морям, развитая аграрная база, рекреационный потенциал и логистическая инфраструктура [2]. В стратегических документах Правительства РФ Южный макрорегион рассматривается как зона опережающего роста в туризме, АПК, логистике и пищевой промышленности [11]. При этом сохранение структурных различий между субъектами от лидеров (Краснодарский край, Ростовская область) до субъектов со средним потенциалом (республики СКФО) обуславливает необходимость адресной политики развития и оценки их реальной конкурентоспособности на основе статистических и рейтинговых данных [3].

Южный федеральный округ и Северо-Кавказский федеральный округ включают 14 субъектов РФ и в совокупности формируют более 10% валового регионального продукта страны. По данным Росстата, совокупный ВРП ЮФО в 2023 г. превысил 12 трлн. руб., тогда как СКФО около

3,8 трлн. руб [24]. Для макрорегиона характерна высокая отраслевая диверсификация, агропромышленный комплекс, пищевая промышленность, химия, энергетика, транспорт и туризм. Однако территориальные различия остаются существенными, в ЮФО сосредоточены наиболее развитые промышленные и транспортные центры (Краснодар, Ростов-на-Дону), тогда как СКФО отличается меньшей концентрацией капитала, но высоким демографическим потенциалом [14].

Таблица 1

Позиции южных регионов РФ в рейтинге качества жизни 2024 («РИА Рейтинг») [23]

Регион	Место в РФ (2024)	Комментарий
Краснодарский край	4	Лидер макрорегиона по совокупным условиям жизни
Ростовская область	7	Высокий уровень занятости и инфраструктуры
Ставропольский край	24	Сильный аграрный и санаторный потенциал
Республика Адыгея	18	Рост позиций за счёт инвестиций и туризма
Республика Калмыкия	72	Низкая база доходов, но улучшение инфраструктуры
Республика Сев. Осетия — Алания	63	Средняя группа; развиваются услуги и строительство
Республика Дагестан	67	Умеренная динамика при росте МСП
Чеченская Республика	65	Положительная институциональная динамика

Таблица 2

Позиции южных регионов РФ в Национальном рейтинге инвестиционного климата АСИ 2025 (ПМЭФ-2025) [2]

Регион	Позиция (по открытым данным)	Комментарий
Краснодарский край	7 место	Устойчиво в топ-10 по институтам и инфраструктуре для бизнеса
Чеченская Республика	8 место	Выход в топ-10 по качеству регулирования и госуслуг
Республика Адыгея	топ-20	Высокие оценки по блоку «институты для бизнеса»
Ростовская область	высокая группа	Сохраняет лидерство в ЮФО по инвестиционным показателям
Ставропольский край	средневысокая	Сильные позиции в АПК и инфраструктуре
Республика Дагестан	средняя	Позитивная динамика по институтам МСП
Республика Сев. Осетия — Алания	средняя	Потенциал в развитии деловой среды
Республика Калмыкия	ниже средней	Ограниченные инфраструктурные возможности

Таблица 3

Социально-экономические условия (обобщённые данные Росстата, 2023 г.) [24]

Регион	ВРП (млрд. руб.)	Инвестиции в основной капитал (млрд. руб.)	Средняя зарплата (руб./мес.)	Безработица (% МОТ)
Краснодарский край	6 030	1 045	55 800	2,9
Ростовская область	3 820	640	52 900	3,2
Ставропольский край	2 420	400	51 100	3,6
Республика Адыгея	310	55	47 800	3,8
Республика Калмыкия	185	28	45 600	4,2
Республика Сев. Осетия — Алания	290	45	48 300	4,0
Республика Дагестан	1 050	195	46 200	4,1
Чеченская Республика	860	175	47 000	4,3

Южные регионы России демонстрируют выраженные демографические и институциональные контрасты. С одной стороны, это молодая возрастная структура населения и высокий естественный

прирост (особенно в республиках СКФО), что создаёт значительный человеческий потенциал. С другой, различия в структуре занятости и качества рабочей силы, что определяет неравномерность экономической активности [4].

Институционально-инфраструктурный аспект остаётся ключевым ограничителем конкурентоспособности, хотя Краснодарский край и Ростовская область обладают развитой транспортной и логистической сетью, часть республик СКФО сталкивается с дефицитом энергетических мощностей, неравномерным развитием транспортной

доступности и низкой цифровизацией экономики [21]. Данные факторы учитываются в рейтингах АСИ и «РИА Рейтинг», поскольку непосредственно влияют на деловую среду и инвестиционную активность [23].

Оценка конкурентоспособности южных регионов целесообразна на основе интегральных индексов, формируемых ведущими аналитическими центрами. В первую очередь используются три показателя, индекс качества жизни, национальный рейтинг состояния инвестиционного климата и рейтинг инновационного развития регионов [19].

Таблица 4

Индекс качества жизни регионов РФ (РИА Рейтинг, итоги 2024 года) [23]

Регион	Место (2024)	Место (2023)
Краснодарский край	4	4
Ростовская область	7	9
Республика Адыгея	18	22
Ставропольский край	24	27
Республика Северная Осетия — Алания	63	65
Чеченская Республика	65	68
Республика Дагестан	67	67
Республика Калмыкия	72	76

Высокие позиции Краснодарского края и Ростовской области отражают их комплексные конкурентные преимущества, развитую инфраструктуру, высокий уровень инвестиций, туризм и АПК.

Средние и низкие позиции республик СКФО демонстрируют сохраняющийся разрыв по показателям доходов, занятости и доступности социальных услуг [7].

Таблица 5

Национальный рейтинг инвестиционного климата (АСИ, 2025 год) [3]

Регион	Место (2025)	Примечание
Краснодарский край	7	Топ-10 регионов РФ, лидер ЮФО
Чеченская Республика	8	Лидирует среди республик СКФО
Республика Адыгея	16	Уверенный рост позиций
Ростовская область	—	стабильно в группе выше среднего
Ставропольский край	—	улучшение институциональных показателей
Республика Северная Осетия — Алания	—	в среднем кластере
Республика Дагестан	—	умеренные позиции
Республика Калмыкия	—	ниже среднего уровня

Данные рейтинга свидетельствуют о заметном институциональном прогрессе южных субъектов, Краснодарский край и Чеченская Республика за-

крепились в десятке лучших, Адыгея впервые вошла в двадцатку, что указывает на эффективность региональных команд управления [8].

Таблица 6

Рейтинг инновационного развития регионов РФ

Регион	Место (2024)	Группа
Краснодарский край	35	II (средневысокий уровень)
Республика Адыгея	49	III (средний уровень)

Регион	Место (2024)	Группа
Ставропольский край	—	Лидер по качеству инновационной политики
Ростовская область	—	стабильно средняя группа
Остальные субъекты СКФО	—	низкий уровень инновационной активности

Источник: составлено автором

Факторная структура конкурентоспособности юга страны определяется четырьмя основными блоками. Географическое положение и логистика обеспечивают преимущество Краснодарскому краю и Ростовской области благодаря развитым портам и транспортной инфраструктуре, что укрепляет их экспортный потенциал [9]. Отраслевой профиль ЮФО формируют АПК, пищевая промышленность и переработка, тогда как СКФО

специализируется на туризме и строительстве [13]. Человеческий капитал характеризуется молодой демографией, но испытывает острый дефицит инженерных и ИТ-кадров [12]. Институциональная среда южных регионов отличается активным внедрением управленческих инноваций (АСИ-2025), что способствует укреплению инвестиционного климата и развитию предпринимательства [11].

Таблица 7.

SWOT-анализ PCO-Алания

Компонента	Характеристика
Сильные стороны (S)	Рост турпотока (1,55 млн. чел. в 2024 г.), включение в туристско-рекреационные зоны «Кавказ. РФ», формирование кластеров горного и культурного туризма.
Слабые стороны (W)	Ограниченная инвестиционная база, невысокая плотность промышленного производства, средние позиции в рейтингах качества жизни и делового климата.
Возможности (O)	Развитие инфраструктуры туризма и агробизнеса, интеграция в межрегиональные кластеры ЮФО–СКФО, привлечение инвестиций через особые экономические зоны.
Угрозы (T)	Сезонные транспортные ограничения, зависимость от федерального финансирования, отток квалифицированных кадров.

Проведённый анализ подтвердил, что южные регионы Российской Федерации обладают значительным потенциалом социально-экономического роста, однако их конкурентоспособность остаётся неоднородной. Краснодарский край стабильно занимает ведущие позиции (4-е место по качеству жизни, 7-е по инвестиционному климату, 35-е по инновационному развитию), демонстрируя диверсифицированную экономику и развитую инфраструктуру [15]. Ставропольский край входит в число регионов с высокими показателями инновационной политики, а Республика Северная Осетия занимает промежуточное положение с потенциалом роста при институциональной модернизации [14].

Ключевые барьеры связаны с инфраструктурной и институциональной асимметрией, низкой инновационной активностью и кадровыми

ограничениями. Разрыв между ЮФО и СКФО по социально-экономическим параметрам превышает 40 позиций в рейтингах качества жизни, что отражает различия в доходах, занятости и уровне развития инфраструктуры. Для повышения конкурентоспособности южных регионов необходим переход к кластерной модели роста, развитию туристско-рекреационных зон под управлением «Кавказ.РФ», стимулированию инвестиций через ТОР и «региональный инвестиционный стандарт» АСИ. Приоритетными направлениями становятся цифровизация управления, подготовка кадров и укрепление межрегиональных связей. Реализация данных мер обеспечит сбалансированное развитие южных субъектов, усиление их интеграции в национальную экономику и формирование устойчивой зоны опережающего роста Российской Федерации.

Список источников

1. Агентство стратегических инициатив (АСИ). Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ (итоги 2025 года). URL: [https://asi.ru/gov-](https://asi.ru/gov-ernment_officials/rating/)

ernment_officials/rating/ (дата обращения: 18.10.2025).

2. Агентство стратегических инициатив. На ПМЭФ-2025 представили результаты

- двенадцатого Национального рейтинга состояния инвестиционного климата. — 20.06.2025. — URL: <https://asi.ru/news/204737/> (дата обращения: 18.10.2025).
3. Агентство стратегических инициатив. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. — М., 2025. — URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (дата обращения: 18.10.2025).
 4. Агентство стратегических инициатив. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ. — М., 2025. — URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (дата обращения: 18.10.2025).
 5. Бухвальд Е.М. Институциональные проблемы стратегирования пространственного развития // Федерализм. — 2023. — Т. 28, № 1. — С. 80–98. — DOI: 10.21686/2073-1051-2023-1-80-98. — URL: <https://federalizm.rea.ru/jour/article/view/330/0> (дата обращения: 18.10.2025).
 6. Дороговцева А.А. Анализ действующих методик оценки конкурентоспособности территории // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 7. — С. 1563–1584. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-deystvuyuschih-metodik-otsenki-konkurentosposobnosti-territorii> (дата обращения: 18.10.2025).
 7. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. «Рейтинг инновационного развития субъектов РФ: 9-й выпуск» (05.08.2024) — о расширении круга лидеров по ИКИП (в т. ч. Ставропольский край). URL: <https://issek.hse.ru/news/949132842.html> (дата обращения: 18.10.2025).
 8. КАВКАЗ.РФ — официальный сайт единого института развития СКФО (ОЭЗ туристско-рекреационного типа). Обзор проектов. URL: <https://xn--80aafvlc.xn--p1ai/> (дата обращения: 18.10.2025).
 9. КАВКАЗ.РФ. Туристско-рекреационные особые экономические зоны: проекты и результаты деятельности. — URL: <https://xn--80aafvlc.xn--p1ai/> (дата обращения: 18.10.2025).
 10. Катонин С.А. Комплексная оценка конкурентоспособности региона (PDF) // Вектор экономики. — 2024. — № 7. — Ст. 1–12. — URL: <https://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2024/7/regionaleconomy/Katonin.pdf> (дата обращения: 18.10.2025).
 11. Кулик Е. И. Особенности конкурентоспособности региона в меняющихся условиях внешней среды // Современная конкуренция. — 2025. — Т. 19, № 1. — С. 60–75. — URL: <https://www.modern-competition.ru/jour/article/download/1065/120> (дата обращения: 18.10.2025).
 12. Министерство экономического развития РФ. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025–2027 годы (PDF). — 01.09.2024. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/b028b88a60e6ddf67e9fe9c07c4951f0/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_2025-2027.pdf (дата обращения: 18.10.2025).
 13. Минэкономразвития России. Стратегия пространственного развития России до 2030 года (с прогнозом до 2036 года): раздел на официальном сайте. — 21.03.2025. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda/ (дата обращения: 18.10.2025).
 14. НИУ ВШЭ, ИСИЭЗ. «Рейтинг инновационного развития субъектов РФ: 10-й выпуск» (17.07.2025). URL: <https://issek.hse.ru/news/1068199937.html> (дата обращения: 18.10.2025).
 15. Официальный сайт Республики Адыгея. «Адыгея вошла в топ-20 регионов Национального рейтинга... (16 место)» (20.06.2025). URL: <https://www.adygheya.ru/about/news/adygeya-voshla-v-top-20-regionov-natsionalnogo-reytinga-sostoyaniya-investitsionnogo-klimata-v-subek/> (дата обращения: 18.10.2025).
 16. Правительство Республики Северная Осетия — Алания. Итоги туристического сезона 2024 года. — URL: <https://economy.alania.gov.ru/> (дата обращения: 18.10.2025).
 17. Правительство РСО-Алания (Минэкономки). «Итоги туристического сезона 2024 года» (о росте турпотока). URL: <https://economy.alania.gov.ru/> (раздел «Новости»; дата обращения: 18.10.2025).
 18. Правительство РФ. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (утв. 28.12.2024) (PDF). — URL: <https://static.government.ru/media/files/ttXJCZ4PNa7bmTrRgcuPwoIQA-8SYR91B.pdf> (дата обращения: 18.10.2025).

19. РБК Краснодар. «Кубань заняла 35 место в рейтинге инновационного развития субъектов РФ» (06.08.2024). URL: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/66b-1d5659a7947fc350096e3> (дата обращения: 18.10.2025).
20. РБК Ростов. «Ростовская область — в десятке регионов с острым дефицитом кадров» (06.05.2025). URL: <https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/6819d0109a7947ec6a0fce5c> (дата обращения: 18.10.2025).
21. РБК Тренды. «Рейтинг инновационного развития субъектов РФ: какие регионы лидируют» (17.07.2025). URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/68790cd79a79471778f-522de> (дата обращения: 18.10.2025).
22. РИА Новости. Рейтинг российских регионов по качеству жизни — 2024 (новостной материал). — 17.02.2025. — URL: <https://ria.ru/20250217/rejting-1999152726.html> (дата обращения: 18.10.2025).
23. РИА Рейтинг. Рейтинг регионов по качеству жизни — 2024: брошюра (PDF). — 17.02.2025. — URL: <https://riarating.ru/images/63027/69/630276945.pdf> (дата обращения: 18.10.2025).
24. Росстат. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Статистический сборник (PDF). — М.: Росстат, 2024. — 1248 с. — URL: https://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (дата обращения: 18.10.2025).
25. Росстат. Российский статистический ежегодник 2024 (PDF). — М.: Росстат, 2024. — URL: https://eng.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2024%281%29.pdf (дата обращения: 18.10.2025).
26. Хмелева Г.А., Ратнер А.В. Глобальная конкурентоспособность регионов России // Мир науки. — 2025. — Т. 13, № 2. — URL: <https://www.mir-nayka.com/jour/article/view/1916> (дата обращения: 18.10.2025).

References

1. Agency for Strategic Initiatives (ASI). National Investment Climate Rating in the Subjects of the Russian Federation (2025 Results). URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (accessed: 18 October 2025).
2. Agency for Strategic Initiatives. The results of the twelfth National Investment Climate Rating were presented at SPIEF 2025. — 20 June 2025. — URL: <https://asi.ru/news/204737/> (accessed: 18 October 2025).
3. Agency for Strategic Initiatives. National Investment Climate Rating in the Subjects of the Russian Federation. — Moscow, 2025. — URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (accessed: 18 October 2025).
4. Agency for Strategic Initiatives. National Investment Climate Rating in the Subjects of the Russian Federation. — M., 2025. — URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (date of access: 18 October 2025).
5. Bukhvald E.M. Institutional problems of spatial development strategizing // Federalism. — 2023. — Vol. 28, No. 1. — Pp. 80–98. — DOI: 10.21686/2073-1051-2023-1-80-98. — URL: <https://federalizm.rea.ru/jour/article/view/330/0> (date of access: 18 October 2025).
6. Dorogovtseva A.A. Analysis of existing methods for assessing the competitiveness of a territory // Creative Economy. — 2024. — Vol. 18, No. 7. — Pp. 1563–1584. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-deystvuyuschih-metodikov-otsenki-konkurentosposobnosti-territorii> (accessed: 18 October 2025).
7. HSE ISSEK. "Innovative Development Ranking of Subjects of the Russian Federation: 9th Edition" (05 August 2024) — on expanding the circle of leaders in the ISSEK (including Stavropol Krai). URL: <https://issek.hse.ru/news/949132842.html> (accessed: 18 October 2025).
8. KAVKAZ.RF — official website of the unified development institute of the North Caucasus Federal District (SEZ of tourist and recreational type). Project overview. URL: <https://xn--80aafvlc.xn--plai/> (date of access: 18 October 2025).
9. KAVKAZ.RF. Tourist and recreational special economic zones: projects and performance results. URL: <https://xn--80aafvlc.xn--plai/> (date of access: 18 October 2025).
10. Katonin S.A. Comprehensive assessment of the region's competitiveness (PDF) // Vector of Economy. — 2024. — No. 7. — pp. 1–12. — URL: <https://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2024/7/regionaleconomy/Katonin.pdf> (date of access: 18 October 2025).

11. Kulik E.I. Features of regional competitiveness in a changing external environment // Modern competition. — 2025. — Vol. 19, No. 1. — Pp. 60–75. — URL: <https://www.moderncompetition.ru/jour/article/download/1065/120> (date of access: 18 October 2025).
12. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Forecast of socio-economic development of the Russian Federation for 2025–2027 (PDF). — 01.09.2024. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/b028b88a60e6ddf67e9fe9c07c4951f0/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_2025-2027.pdf (accessed: 18 October 2025).
13. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Strategy for Spatial Development of Russia until 2030 (with a forecast until 2036): section on the official website. — 21 March 2025. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/ (date of access: 18 October 2025).
14. HSE, ISSEK. "Rating of Innovative Development of Subjects of the Russian Federation: 10th Issue" (17 July 2025). URL: <https://issek.hse.ru/news/1068199937.html> (date of access: 18 October 2025).
15. Official website of the Republic of Adygea. "Adygea entered the top 20 regions of the National Ranking... (16th place)" (June 20, 2025). URL: <https://www.adygheya.ru/about/news/adygeya-voshla-v-top-20-regionov-natsionalno-go-reytinga-sostoyaniya-investitsionnogo-klimata-v-subek/> (accessed on October 18, 2025).
16. Government of the Republic of North Ossetia-Alania. Results of the 2024 tourist season. URL: <https://economy.alania.gov.ru/> (accessed on October 18, 2025).
17. Government of the Republic of North Ossetia-Alania (Ministry of Economy). "Results of the 2024 tourist season" (on the growth of tourist flow). URL: <https://economy.alania.gov.ru/> (News section; accessed: 18 October 2025).
18. Government of the Russian Federation. Strategy for Spatial Development of the Russian Federation through 2030 with a Forecast to 2036 (approved 28 December 2024) (PDF). URL: <https://static.government.ru/media/files/ttXJCZ4PNa7b-mTrRgcuPwoIQA8SYR91B.pdf> (accessed: 18 October 2025).
19. RBC Krasnodar. "Kuban Ranked 35th in the Innovative Development Ranking of Russian Federation Subjects" (06 August 2024). URL: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/66b-1d5659a7947fc350096e3> (accessed: 18 October 2025).
20. RBC Rostov. "Rostov Oblast is among the top ten regions with an acute personnel shortage" (06 May 2025). URL: <https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/6819d0109a7947ec6a0fce5c> (accessed: 18 October 2025).
21. RBC Trends. "Innovative Development Rating of Russian Federation Subjects: Which Regions Are Leading" (17 July 2025). URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/68790cd79a79471778f-522de> (Accessed: October 18, 2025).
22. RIA Novosti. Quality of Life Ranking of Russian Regions – 2024 (news article) — 17.02.2025. — URL: <https://ria.ru/20250217/rejting-1999152726.html> (date of access: 18.10.2025).
23. RIA Rating. Rating of regions by quality of life — 2024: brochure (PDF). — 17.02.2025. — URL: <https://riarating.ru/images/63027/69/630276945.pdf> (date of access: 18.10.2025).
24. Rosstat. Regions of Russia. Socioeconomic Indicators. 2024: Statistical Digest (PDF). — Moscow: Rosstat, 2024. — 1248 p. — URL: https://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (date of access: 18 October 2025).
25. Rosstat. Russian Statistical Yearbook 2024 (PDF). — Moscow: Rosstat, 2024. — URL: https://eng.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2024%281%29.pdf (date of access: 18 October 2025).
26. Khmeleva G.A., Ratner A.V. Global Competitiveness of Russian Regions // World of Science. — 2025. — Vol. 13, No. 2. — URL: <https://www.mir-nayka.com/jour/article/view/1916> (accessed: 18.10.2025).

Информация об авторах:

С. В. ХУРИЕВ – ассистент кафедры экономики, аспирант кафедры «Региональная и отраслевая экономика»

Information about the authors:

S. V. KHURIEV – Assistant Professor, Department of Economics, Postgraduate Student, Department of 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 330.322

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.021

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВЫХ КРИЗИСОВ

Артём Алексеевич Сухоплюев

**Санкт-Петербургский Университет Технологий Управления
и Экономики, private.suhopluev@gmail.com**

Аннотация. Цель статьи состоит в выявлении и обосновании поведенческих аспектов принятия инвестиционных решений в условиях финансовых кризисов. Методология исследования включает совокупность подходов, объединяющих методы поведенческой экономики, систематизации, логического и сравнительного анализа; теоретической основой выступает парадигма ограниченной рациональности, дополненная концепцией технологического детерминизма и теорией адаптивных рынков. В статье анализируются поведенческие аспекты принятия инвестиционных решений в условиях финансовых кризисов с учетом влияния цифровизации финансовых рынков. Анализируется эволюция механизмов принятия решений от доцифрового периода до эпохи искусственного интеллекта. Особое внимание уделяется когнитивным искажениям, эмоциональным факторам и социальному влиянию на инвестиционное поведение. Выявляются ключевые паттерны поведения инвесторов в кризисных ситуациях, включая стадное поведение, гиперболическое дисконтирование и эффект якоря. Исследуется влияние цифровых технологий на трансформацию механизмов принятия решений, от алгоритмической торговли до нейроинтерфейсов. Показано, как технологические инновации, призванные минимизировать поведенческие искажения, создают новые формы иррационального поведения.

Ключевые слова: поведенческая экономика, инвестиционные решения, финансовые кризисы, когнитивные искажения, цифровизация, алгоритмическая торговля, эмоциональное поведение, стадное поведение, принятие решений, финансовые рынки

Для цитирования: Сухоплюев А. А. Поведенческие аспекты принятия инвестиционных решений в условиях финансовых кризисов // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 195–204; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.021>

Original article

Investment, financial and managerial analysis BEHAVIORAL ASPECTS OF INVESTMENT DECISION-MAKING IN FINANCIAL CRISES

Artem A. Sukhopliuev

**St. Petersburg University of Technological Management and
Economics, private.suhopluev@gmail.com**

Abstract. The purpose of this article is to identify and substantiate the behavioral aspects of investment decision-making during financial crises. The research methodology incorporates a combination of approaches combining methods from behavioral economics, systematization, logical and comparative analysis. The theoretical framework is based on the paradigm of bounded rationality, complemented by the concept of technological determinism and the theory of adaptive markets. This article analyzes the behavioral aspects of investment decision-making during financial crises, taking into account the impact of financial market digitalization. The evolution of decision-making

mechanisms from the pre-digital era to the era of artificial intelligence is analyzed. Particular attention is paid to cognitive biases, emotional factors, and social influences on investment behavior. Key patterns of investor behavior in crisis situations are identified, including herding, hyperbolic discounting, and the anchoring effect. This article explores the impact of digital technologies on the transformation of decision-making mechanisms, from algorithmic trading to neural interfaces. It demonstrates how technological innovations designed to minimize behavioral biases are creating new forms of irrational behavior.

Keywords: behavioral economics, investment decisions, financial crises, cognitive biases, digitalization, algorithmic trading, emotional behavior, herd behavior, decision making, financial markets

For citation: Sukhopliuev A. A. Behavioral aspects of investment decision-making in financial crises // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 195–204 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.021>

© Сухоплюев А. А., 2025

Введение. Поведенческие аспекты принятия инвестиционных решений зависят от когнитивных, эмоциональных и социальных факторов, формирующих восприятие риска и доходности в условиях неопределенности. С точки зрения поведенческой экономики, рациональные модели максимизации полезности уступают место более реалистичным подходам, учитывающим систематические отклонения от норм оптимального выбора. Эвристики принятия решений, такие как доступность информации или эффект якоря, мешающего принимать обоснованные инвестиционные решения, зачастую искажают оценку инвестиционных возможностей, создавая дисбаланс между объективными данными и субъективными ожиданиями. При этом эмоциональная составляющая, включая страх упущенной выгоды или чрезмерную уверенность в собственных прогнозах, способна существенно влиять на временные горизонты инвестирования, смещая акцент с долгосрочных стратегий на краткосрочные спекулятивные действия [2].

Еще одним важным направлением является влияние социальных норм и коллективного поведения на формирование инвестиционных предпочтений. Феномен стадного инстинкта, усиленный цифровыми коммуникациями, приводит к синхронизации решений участников рынка, когда массовое копирование стратегий провоцирует формирование ценовых пузырей или панические распродажи активов. Можно согласиться с тем, что подобные паттерны часто противоречат фундаментальным экономическим показателям, демонстрируя приоритет психологических факторов над рациональным анализом. Теория самовыполняющихся пророчеств находит свое отражение в ситуациях, когда ожидания инвесторов, основанные на восприятии, а не на реальных данных, начинают влиять на рыночную динамику, изменяя траекторию развития компаний или целых отраслей [1].

Сравнительные исследования показывают, что отношение к риску и долгосрочному планированию варьируется в зависимости от социокультурного контекста, что ставит под сомнение универсальность традиционных финансовых моделей [4, 7]. В азиатских экономиках, например, склонность к коллективному принятию решений и ориентация на межпоколенческие инвестиции контрастируют с западным акцентом на индивидуальную выгоду и краткосрочную доходность [10, 12]. Полагая, такие различия подчеркивают необходимость адаптации инвестиционных стратегий к локальным поведенческим тенденциям, особенно в условиях глобализации финансовых рынков.

Эволюция цифровых платформ и алгоритмической торговли добавила новые измерения в поведенческую динамику. С одной стороны, искусственный интеллект и большие данные позволяют минимизировать субъективные ошибки, с другой — массовое внедрение автоматизированных систем создает риски синхронизации ошибок и потери человеческого контроля над критически важными процессами. Парадоксальным образом технологический прогресс не устранил, а трансформировал поведенческие аспекты, перенеся фокус с индивидуальных решений на взаимодействие между алгоритмами, разработанными с учетом поведенческих предубеждений их создателей [11].

Эти наблюдения подчеркивают необходимость интеграции поведенческих тенденций в современные инвестиционные модели. Понимание механизмов, лежащих в основе иррационального выбора, позволяет разрабатывать компенсаторные механизмы — от архитектуры выбора, направляющей решения в сторону долгосрочной устойчивости, до образовательных программ, повышающих финансовую грамотность. При этом важно учитывать, что сама попытка нивелировать поведенческие искажения может порождать новые формы неоптимальных решений, создавая

пространство для дальнейших исследований на стыке экономики и психологии. Ситуация усложняется тем, что в последние годы усиливаются кризисные тенденции, влияющие на инвестиционные стратегии. Все вышеизложенное актуализирует цель данной статьи, состоящей в выявлении и обосновании поведенческих аспектов принятия инвестиционных решений в условиях финансовых кризисов.

Материалы и методы

Исследование построено на совокупности подходов, объединяющих методы поведенческой экономики, систематизации, логического и сравнительного анализа. Теоретической основой выступает парадигма ограниченной рациональности, дополненная концепцией технологического детерминизма и теорией адаптивных рынков. Для анализа эволюции механизмов принятия решений применяется историко-генетический метод, позволяющий выявить преемственность и разрывы в поведенческих закономерностях на разных этапах цифровизации. Хронологические рамки охватывают период с XX века по настоящее время, что обеспечивает репрезентативность выборки кризисных событий.

Влияние финансовых кризисов на принятие инвестиционных решений проявляется через трансформацию восприятия риска и пересмотр стратегических приоритетов в условиях повышенной неопределенности. С точки зрения поведенческой экономики, кризисы активизируют когнитивные искажения, такие как гиперболическое дисконтирование, когда краткосрочные угрозы переоцениваются относительно долгосрочных перспектив. Это приводит к массовому бегству в «безопасные активы», даже если фундаментальные показатели экономики не оправдывают столь радикальных изменений портфеля. Парадоксальным образом, страх повторения прошлых потерь, закрепленный в коллективной памяти участников рынка, может спровоцировать избыточную осторожность, ограничивающую доступ капитала к перспективным, но рискованным проектам [8].

Эскалация системных рисков во время кризисов заставляет инвесторов пересматривать традиционные модели оценки активов. Классические подходы, основанные на исторической волатильности или коэффициентах бета, теряют предсказательную силу (англ. predictive power) в условиях структурных разрывов рыночных взаимосвязей. Это стимулирует поиск альтернативных метрик, учитывающих нелинейность кризисных процессов — от стресс-тестирования экстремальных сценариев до анализа социально-политических факторов

устойчивости эмитентов. При этом возрастает роль качественного анализа, поскольку количественные модели, обученные на данных докризисного периода, часто оказываются неадекватными в новой реальности [9].

Институциональные инвесторы, управляющие крупными пулами капитала, сталкиваются с дополнительными ограничениями, связанными с регуляторными изменениями посткризисного периода. Ужесточение требований к капитализации и ликвидности, введенное в рамках антикризисных мер, вынуждает перераспределять активы в пользу менее доходных, но более предсказуемых инструментов [6]. Параллельно наблюдается рост интереса к ESG-критериям, поскольку кризисы обнажают уязвимости компаний, игнорирующих экологические и социальные риски. Это свидетельствует о сдвиге парадигмы — от чисто финансовой отдачи к комплексной оценке устойчивости бизнес-моделей [5].

Роль государственных интервенций в период кризисов создает новые закономерности инвестиционного поведения. Программы количественного смягчения, нацеленные на стабилизацию финансовой системы, искусственно снижают доходность традиционных защитных активов, выталкивая капитал в рискованные сегменты рынка. Такая «принудительная риск-он» порождает дилемму для консервативных инвесторов, вынужденных выбирать между сохранением капитала и поиском доходности в условиях отрицательных реальных ставок. Одновременно государственные гарантии по отдельным классам активов формируют моральный риск (англ. moral hazard), искажая рыночные сигналы о рисках.

Долгосрочные последствия кризисов проявляются в изменении временных предпочтений инвесторов. Опыт многократных шоков способствует переходу от циклического мышления к сценарному планированию, где решения принимаются с учетом возможности одновременной реализации нескольких кризисных факторов. Это отражается в растущей популярности стратегий хеджирования «черных лебедей» через опционы на экстремальные события или инвестиции в альтернативные активы с низкой корреляцией с традиционными рынками. Интересно, что подобные подходы, первоначально разработанные для институциональных игроков, постепенно проникают в практику частных инвесторов через цифровые платформы.

Кризисы также актуализируют проблему когнитивной гибкости в принятии решений. Исследования показывают, что повторяющиеся стрессовые ситуации могут вызывать долгосрочные изменения

в поведенческие аспекты, ответственные за оценку риска и вознаграждения. Это объясняет, почему участники рынка, пережившие глубокие кризисы, демонстрируют повышенную чувствительность к сигналам нестабильности даже в периоды экономического роста [3]. Такая «кризисная память» формирует консервативную основу, которая, с одной стороны, снижает подверженность спекулятивным пузырям, с другой — может препятствовать своевременному распознаванию новых возможностей.

Результаты

Трансформация инвестиционных стратегий в посткризисные периоды отражает сложный ком-

промисс между защитой капитала и поиском роста. Растущая популярность пассивных стратегий и ETF-продуктов отчасти объясняется разочарованием в способности активного управления превзойти рынок в условиях повышенной волатильности. Однако параллельно наблюдается всплеск интереса к венчурным инвестициям и прямым вложениям в инновационные компании, что свидетельствует о дифференциации подходов в зависимости от риск-профиля и горизонта инвестирования.

Нами были определены и систематизированы направления влияния финансовых кризисов на принятие инвестиционных решений, результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Систематизация направлений влияния финансовых кризисов на принятие инвестиционных решений

Группа направлений	Направление	Описание	Возможности	Недостатки
Поведенческие аспекты	1. Гиперболическое дисконтирование	Переоценка краткосрочных рисков в ущерб долгосрочным перспективам.	Формирование защитных стратегий.	Упущение выгодных долгосрочных инвестиций.
	2. Стадное поведение	Массовое копирование действий других инвесторов.	Быстрая адаптация к рыночным трендам.	Формирование ценовых пузырей и панических распродаж.
	3. Эмоциональная реакция на потери	Страх упущенной выгоды (FOMO) и аверсия к потерям.	Стимулирование осторожного подхода.	Иррациональный отказ от перспективных активов.
	4. Когнитивные искажения	Использование эвристик (якорение, доступность) вместо анализа.	Ускорение принятия решений в условиях неопределенности.	Систематические ошибки в оценке рисков.
	5. Изменение временных предпочтений	Сдвиг в сторону краткосрочных результатов.	Повышение ликвидности портфеля.	Снижение инвестиций в инновации
Стратегические изменения	1. Пересмотр инвестиционного горизонта	Сокращение долгосрочных вложений в пользу тактических решений.	Гибкость в управлении капиталом.	Замедление роста капиталоемких отраслей.
	2. Диверсификация портфеля	Активное распределение активов для снижения рисков.	Снижение волатильности доходности.	Усложнение управления и рост транзакционных издержек.
	3. Смена приоритетных секторов	Переключение на устойчивые отрасли (ESG, здравоохранение).	Доступ к новым рынкам роста.	Риск недооценки традиционных секторов.
	4. Усиление анализа рисков	Внедрение стресс-тестов и сценарного моделирования.	Повышение устойчивости к шокам.	Рост затрат на аналитику и задержки в принятии решений.
	5. Интеграция устойчивых практик	Фокус на ESG-критериях и социальной ответственности.	Улучшение репутации и доступ к «зеленому» финансированию.	Ограничение выбора активов и снижение доходности.

Группа направлений	Направление	Описание	Возможности	Недостатки
Регуляторные факторы	1. Ужесточение требований к ликвидности	Повышение нормативов резервирования для банков и фондов.	Снижение системных рисков.	Сокращение кредитования малого бизнеса.
	2. Введение новых стандартов отчетности	Требования к прозрачности операций и раскрытию рисков.	Укрепление доверия инвесторов.	Бюрократизация процессов и рост издержек.
	3. Усиление контроля за рисками	Ограничения на инвестиции в высокорисковые активы.	Стабилизация финансовой системы.	Снижение доходности портфелей.
	4. Изменение налоговой политики	Введение льгот для стратегических отраслей или повышение налогов на спекуляции.	Стимулирование притока капитала в приоритетные сферы.	Риск ухода капитала в офшоры.
	5. Создание антикризисных фондов	Государственные программы поддержки ключевых отраслей.	Сохранение рабочих мест и инфраструктуры.	Искажение рыночной конкуренции и рост госдолга.
Технологические инновации	1. Алгоритмизация решений	Использование ИИ для прогнозирования и автоматизации торговли.	Минимизация эмоциональных ошибок и высокая скорость реакций.	Риск каскадных сбоев
	2. Внедрение блокчейн-технологий	Повышение прозрачности и безопасности транзакций.	Снижение издержек и риска мошенничества.	Проблемы масштабируемости и регуляторные барьеры.
	3. Использование больших данных	Анализ альтернативных данных (соцсети, сенсоры) для прогнозирования.	Выявление скрытых паттернов и новых возможностей.	Риск нарушения конфиденциальности и перегрузки информацией.
	4. Развитие краудфандинговых платформ	Привлечение массовых инвестиций в стартапы и малый бизнес.	Демократизация доступа к инвестициям.	Высокий риск мошенничества и низкая ликвидность.
	5. Применение машинного обучения	Оптимизация портфелей и выявление аномалий рынка.	Повышение точности прогнозов и адаптивности стратегий.	Зависимость от качества данных и «черный ящик» моделей.
Долгосрочные последствия	1. Трансформация доверия к рынкам	Формирование устойчивой осторожности после кризисов.	Развитие сценарного планирования и стресс-тестов.	Консервативный bias, замедляющий восстановление рынков.
	2. Изменение структуры рынка	Перераспределение ролей между традиционными и новыми игроками.	Появление инновационных финансовых инструментов.	Рост монополизации в ключевых секторах.
	3. Рост значимости ESG-критериев	Интеграция экологических и социальных факторов в оценку активов.	Устойчивое развитие и доступ к «зеленым» инвестициям.	Сложность количественной оценки нематериальных факторов.
	4. Эволюция риск-менеджмента	Переход от реактивных к превентивным стратегиям.	Снижение уязвимости к будущим кризисам.	Увеличение операционных затрат на управление рисками.
	5. Формирование новых инвестиционных трендов	Сдвиг в сторону цифровых активов и децентрализованных финансов (DeFi).	Расширение возможностей для диверсификации.	Высокая волатильность и регуляторная неопределенность.

Группа направлений	Направление	Описание	Возможности	Недостатки
Структурные сдвиги	1. Перераспределение капитала	Бегство в «безопасные гавани» (золото, гособлигации).	Сохранение капитала в периоды турбулентности.	Деформация рынков и замедление роста рискованных секторов.
	2. Смена лидеров рынка	Банкротство слабых игроков и усиление доминантных компаний.	Повышение эффективности рынка.	Рост неравенства и снижение конкуренции.
	3. Глобализация/деглобализация	Пересмотр цепочек поставок и инвестиционных потоков.	Локализация производств и снижение зависимостей.	Рост издержек и инфляционное давление.
	4. Развитие альтернативных активов	Рост интереса к криптовалютам, NFT, венчурным проектам.	Диверсификация портфеля и доступ к высокодоходным инструментам.	Спекулятивный характер и отсутствие страховки.
	5. Изменение потребительских предпочтений	Сдвиг спроса на товары/услуги, соответствующие новым реалиям.	Возникновение новых рыночных ниш.	Риск неверной оценки долгосрочного тренда.
Институциональные изменения	1. Роль государственных интервенций	Программы QE, санация банков, прямые инвестиции в экономику.	Стабилизация системообразующих отраслей.	Искажение рыночных механизмов и рост госдолга.
	2. Реформирование финансовых институтов	Усиление надзора за банками и фондами.	Повышение устойчивости финансовой системы.	Снижение доходности и инновационности сектора.
	3. Усиление роли МФО	Активность МВФ, Всемирного банка в реструктуризации долгов.	Поддержка стран с кризисной экономикой.	Условия кредитования, ограничивающие суверенитет.
	4. Создание новых инвестиционных инструментов	Выпуск «кризисных» облигаций, ESG-фондов.	Привлечение капитала для решения специфических задач.	Сложность оценки рисков новых инструментов.
	5. Развитие публично-частного партнерства	Совместные проекты государства и бизнеса в инфраструктуре и технологиях.	Снижение нагрузки на бюджет и ускорение реализации проектов.	Коррупционные риски

Источник: составлено автором

Можем сделать вывод о том, что финансовые кризисы, выступая стресс-тестом для инвестиционных стратегий, исторически вынуждали участников рынка пересматривать подходы к оценке рисков и доходности. В докризисные эпохи доминирование классических моделей, основанных на гипотезе эффективного рынка, ограничивало понимание поведенческих искажений, сводя принятие решений к анализу исторических данных и линейным прогнозам. Однако, глобализация и усложнение финансовых инструментов постепенно обнажили уязвимость таких методов, особенно в моменты системных шоков, когда рациональные расчеты уступали место паническим реакциям.

Цифровая трансформация, начавшаяся в начале XXI века, радикально изменила ландшафт принятия решений. Алгоритмическая торговля, опирающаяся на машинное обучение и big data, позволила обрабатывать массивы информации в режиме реального времени, выявляя неочевидные корреляции между макроэкономическими показателями и рыночными трендами.

Для устранения имеющихся проблем нами были выделены этапы эволюции механизмов принятия инвестиционных решений в условиях финансовых кризисов в контексте цифровизации финансовых рынков, их характеристики и ключевые инструменты/технологии (табл. 2).

Этапы эволюции механизмов принятия инвестиционных решений в условиях финансовых кризисов в контексте цифровизации финансовых рынков

Этап	Характеристика этапа	Ключевые технологии/инструменты	Влияние кризисов
До цифровизации	Решения на основе фундаментального анализа, экспертных оценок и исторических данных.	Ручные расчеты, бумажная отчетность, телефонная торговля.	Кризисы вызывали длительные паники из-за медленного распространения информации.
Ранняя цифровизация	Внедрение электронных торговых платформ и баз данных.	Электронные таблицы, онлайн-биржи, первые алгоритмы.	Ускорение панических распродаж (крах доткомов, 2000).
Алгоритмическая эра	Доминирование алгоритмической торговли и количественных моделей.	HFT-алгоритмы, VAR-модели, риск-менеджментные системы.	Кризис 2008 года выявил слабость моделей, игнорирующих системные риски.
Эра Big Data и ИИ	Использование больших данных, машинного обучения и нейросетей для прогнозирования.	AI-аналитика, NLP, социальные медиа как источник данных.	Пандемия 2020 года: алгоритмы адаптировались к нестандартным сценариям быстрее людей.
DeFi и блокчейн	Децентрализация финансов, рост криптоактивов и смарт-контрактов.	Блокчейн, DeFi-платформы, токенизация активов.	Кризисы 2020-х (инфляция, санкции) стимулировали спрос на альтернативные активы.
Нейротехнологии	Интеграция биометрии и нейроанализа для персонализации решений.	Биометрические датчики, эмоциональный AI, интерфейсы BCI.	Рост неопределенности требует учета когнитивных искажений в реальном времени.
Синтетическая эра	Гибридные системы, где ИИ и человек совместно принимают решения в режиме когнитивного усиления.	Квантовые вычисления, симуляции цифровых двойников экономики.	Глобальные шоки (климатические, геополитические) требуют моделирования сложных сценариев.

Источник: составлено автором

Эволюция отражает переход от линейных, человеко-ориентированных решений к комплексным гибридным системам, где кризисы становятся триггерами для ускорения технологических инноваций. Каждый этап демонстрирует, как цифровизация усиливает как возможности (скорость, точность, доступность), так и системные риски (хрупкость, непрозрачность, новые формы манипуляций).

Обсуждение и дискуссии

Современные финансовые кризисы, от глобального коллапса 2008 года до пандемийных шоков 2020-х, обнажили ограниченность классических экономических моделей, основанных на презумпции рациональности участников рынка. Возникающие в условиях нестабильности дисбалансы все чаще объясняются не столько фундаментальными макроэкономическими факторами, сколько поведенческими паттернами, искажающими восприятие риска и доходности. Актуальность изучения психологических аспек-

тов инвестиционных решений в кризисных условиях обусловлена усложнением финансовых систем, экспоненциальным ростом доступной информации и усилением взаимосвязи между когнитивными процессами инвесторов и рыночной динамикой. В эпоху алгоритмической торговли и социальных сетей, где эмоции и стадные инстинкты распространяются со скоростью цифровых импульсов, понимание поведенческих механизмов становится критическим для прогнозирования и смягчения последствий кризисов.

Научная проблематика исследования лежит в плоскости преодоления методологического разрыва между неоклассической парадигмой, абстрагирующейся от человеческого фактора, и поведенческим подходом, признающим систематические отклонения от рациональности. Если традиционные теории фокусируются на оптимальном распределении ресурсов, то реальные инвестиционные решения в условиях паники демонстрируют парадоксальные феномены: массовую продажу

активов ниже фундаментальной стоимости, игнорирование диверсификации или иррациональное доверие к недоказанным стратегиям. Ключевой вопрос заключается в том, как когнитивные искажения, социальное влияние и эмоциональные реакции трансформируют инвестиционное поведение в периоды турбулентности, и какие компенсаторные механизмы могут снизить деструктивное воздействие этих факторов на финансовую стабильность.

История изучения проблемы восходит к работам Канемана и Тверски, заложивших в 1970-х годах основы поведенческой экономики через концепции ограниченной рациональности и эвристики принятия решений. Но лишь после кризиса 2008 года, когда стандартные модели риск-менеджмента показали свою несостоятельность, академическое сообщество обратило пристальное внимание на роль психологических факторов в макроэкономических процессах. Несмотря на прогресс, остаются малоизученными аспекты долгосрочной трансформации инвестиционных стратегий под воздействием повторяющихся кризисов, а также культурные различия в поведенческих реакциях на глобальные шоки.

Заключение

Таким образом, в статье выявлены и обоснованы поведенческие аспекты принятия инвестиционных решений в условиях финансовых кризисов. Представленная систематизация направлений влияния финансовых кризисов на поведенческие аспекты принятия инвестиционных решений может быть основой для разработки инвестиционных стратегий современных инвесторов. Выделенные этапы эволюции механизмов принятия решений от доцифрового периода до эпохи искусственного интеллекта представляют собой возможности более глубоко понять трансформацию поведенческих аспектов инвесторов и необходимых инструментов и технологий для нивелирования возникающих рисков.

Выделены ключевые аспекты поведения инвесторов в кризисных ситуациях, включая стадное поведение, гиперболическое дисконтирование и эффект якоря. Анализ влияния цифровых технологий на трансформацию механизмов принятия решений, от алгоритмической торговли до нейроинтерфейсов, показал, как технологические инновации, призванные минимизировать поведенческие искажения, создают новые формы иррационального поведения.

Список источников

1. Бабич Н.С. «Теорема Томаса» и самоисполняющееся пророчество: Методологический анализ понятий // Социология: методология, методы, математическое моделирование (Социология:4М). 2025. № 59. С. 7-30. DOI: <https://doi.org/10.19181/4m.2024.33.2.1> EDN: CRNKSC.
2. Васильев А.А. Влияние неопределенности на поведение инвесторов в современных экономических условиях // Принятие экономических решений в условиях глобальных вызовов цифровизации, пандемических угроз и возрастающей неопределенности. Екатеринбург: УрФУ. С. 479-480.
3. Иванов В.Н., Маковецкий М.Ю. Влияние психологических аспектов на принятие решений при финансовом инвестировании // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 10. С. 213-214.
4. Лепя Р. Н., Солодухин С. В. Анализ влияния теории информационных каскадов и стадного поведения агентов на формирование финансовых пузырей // Экономика промышленности. 2011. №4 (56). С. 256-262.
5. Мишенин Е.С. Психологические факторы принятия экономических решений // Вестник ГУУ. 2024. №10. С.229-235. doi: 10.26425/1816-4277-2024-10-229-235.
6. Обзор российского финансового сектора и финансовых инструментов. Аналитический материал. - М.: Банк России, 2023. - С. 53.
7. Помулев А.А. Методологические основания применения инструментария поведенческих финансов в процессе оценки стоимости бизнеса // Финансовые рынки и банки. 2024. №8. С. 142-147. doi: 10.24412/2658-3917-2024-8-142-147.
8. Пыркин А. Г. Подходы к определению инвестиционных рисков на основе нейронечеткого моделирования // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. №2. С. 145-150. doi: 10.23672/SAE.2024.37.21.003.
9. Слесаренко С. Д., Кладиева А. И., Бардаков В. С. Поведенческие искажения на российском фондовом рынке:

- эмпирический анализ когнитивных биасов индивидуальных инвесторов // Прогрессивная экономика. 2025. №8. С. 221-233. doi: 10.54861/27131211_2025_8_221.
10. Johnson S.G.B., Tuckett D. Narrative expectations in financial forecasting. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2022. № 35(1). e2245. <https://doi.org/10.1002/bdm.2245>.
 11. Malkina M., Ovchinnikov V. Cryptocurrency Market: Overreaction to News and Herd Instincts. *Economic Policy*. 2020. №15. P.74-105. 10.18288/1994-5124-2020-3-74-105.
 12. Wang, M. The Impact of Culture on Loss Aversion / M. Wang, M.O. Rieger, T. Hens // *Journal of Behavioral Decision Making*. - 2016. - № 30(2). -P. 270-281. - Текст: электронный. - DOI 10.1002/bdm.1941.

References

1. Babych N.S. «The Thomas Theorem» and the Self-Fulfilling Prophecy: A Methodological Analysis of Concepts // *Sociology: Methodology, Methods, and Mathematical Modeling (Sociology: 4M)*. 2025. No. 59. pp. 7-30. DOI: <https://doi.org/10.19181/4m.2024.33.2.1> EDN: CRNKSC.
2. Vasiliev, A.A. «The Impact of Uncertainty on Investor Behavior in Modern Economic Conditions» // *Economic Decision-Making in the Context of Global Challenges of Digitalization, Pandemic Threats, and Increasing Uncertainty*. Yekaterinburg: UrFU. pp. 479-480.
3. Ivanov, V.N., Makovetsky, M.Yu. «The Impact of Psychological Aspects on Decision-Making in Financial Investments» // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2024. No. 10. Pp. 213-214.
4. Lepa R. N., Solodukhin S. V. Analysis of the Impact of the Theory of Information Cascades and Herd Behavior of Agents on the Formation of Financial Bubbles // *Industrial Economics*. 2011. No. 4 (56). Pp. 256-262.
5. Mishenin E. S. Psychological Factors of Economic Decision-Making // *Bulletin of the State University of Management*. 2024. No. 10. Pp. 229-235. doi: 10.26425/1816-4277-2024-10-229-235.
6. Review of the Russian Financial Sector and Financial Instruments. Analytical Material. - Moscow: Bank of Russia, 2023. - P. 53.
7. Pomulev A. A. Methodological Foundations for Applying Behavioral Finance Tools in the Process of Business Valuation // *Financial Markets and Banks*. 2024. No. 8. Pp. 142-147. doi: 10.24412/2658-3917-2024-8-142-147.
8. Pyrkin A. G. Approaches to Determining Investment Risks Based on Neuro-Fuzzy Modeling // *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2024. No. 2. Pp. 145-150. doi: 10.23672/SAE.2024.37.21.003.
9. Slesarenko S. D., Kladieva A. I., Bardakov V. S. Behavioral Biases in the Russian Stock Market: An Empirical Analysis of Cognitive Biases of Individual Investors // *Progressive Economics*. 2025. No. 8. Pp. 221-233. doi: 10.54861/27131211_2025_8_221.
10. Johnson S.G.B., Tuckett D. Narrative expectations in financial forecasting. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2022. No. 35(1). e2245. <https://doi.org/10.1002/bdm.2245>.
11. Malkina M., Ovchinnikov V. Cryptocurrency Market: Overreaction to News and Herd Instincts. *Economic Policy*. 2020. No. 15. R.74-105. 10.18288/1994-5124-2020-3-74-105.
12. Wang, M. The Impact of Culture on Loss Aversion / M. Wang, M.O. Rieger, T. Hens // *Journal of Behavioral Decision Making*. - 2016. - No. 30(2). -P. 270-281. - Text: electronic. - DOI 10.1002/bdm.1941.

Информация об авторах:

А. А. СУХОПЛИУЕВ – аспирант

Information about the authors:

A. A. SUKHOPLIUEV – 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 657

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.022

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ МАРШРУТНОЙ КАРТЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ДАННЫХ КАК ИНСТРУМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ УЧЁТА

Надежда Владимировна Котельникова

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики, Санкт-Петербург, Россия, nvk74@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9525-0894>

Аннотация. В статье предложен методический подход к распределению и интерпретации учётных данных в единой системе учёта. Он основан на использовании маршрутной карты распределения данных — инструмента, который связывает хозяйственные операции, аналитические признаки и форматы отчётности в единую информационную модель. Такой подход позволяет формировать бухгалтерскую, налоговую, финансовую и управленческую отчётность на основе одной базы проводок без дублирования учётных процедур. Показано, что в отличие от традиционной трансформации данных, выполняемой после составления отчётности, маршрутная карта обеспечивает распределение информации уже на этапе регистрации операции. Это делает показатели разных видов отчётности согласованными и сопоставимыми. Представлена структура и шаблон маршрутной карты, приведены примеры применения. Разработанные шаблон и чек-лист могут быть включены в учётную политику организации и использоваться при составлении технических заданий на автоматизацию формирования отчётности.

Ключевые слова: финансовая отчётность, управленческая отчётность, план счетов, бухгалтерский учёт

Для цитирования: Котельникова Н. В. Методологические основы построения маршрутной карты распределения данных как инструмента формирования единой системы учёта // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 205–213; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.022>

Original article

Accounting and taxation, analysis and audit METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR CONSTRUCTING A DATA DISTRIBUTION ROADMAP AS A TOOL FOR FORMING A UNIFIED ACCOUNTING SYSTEM

Nadezhda V. Kotelnikova

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design,
Higher School of Technology and Energy, St. Petersburg, Russia,
nvk74@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9525-0894>

Abstract. The article proposes a methodological approach to the distribution and interpretation of accounting data in a unified accounting system. It is based on the use of a data distribution roadmap — a tool that links business transactions, analytical characteristics, and reporting formats into a unified information model. This approach allows for the formation of accounting, tax, financial, and management reports based

on a single transaction database without duplicating accounting procedures. It is shown that, unlike traditional data transformation performed after the preparation of reports, the roadmap ensures the distribution of information already at the stage of transaction registration. This makes the indicators of different types of reports consistent and comparable. The structure and template of the roadmap are presented, and examples of its application are given. The developed template and checklist can be included in the accounting policy of the organization and used when drawing up technical specifications for the automation of report generation.

Keywords: financial statements, management reports, chart of accounts, accounting

For citation: Kotelnikova N. V. Methodological foundations for constructing a data distribution roadmap as a tool for forming a unified accounting system // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 205–213 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.022>

© Котельникова Н. В., 2025

Введение. Современный уровень цифровизации и автоматизации делает неэффективным и экономически неоправданным ведение бухгалтерского, налогового и управленческого учёта в разных программных средах. Использование отдельных систем приводит к дублированию операций, фрагментации данных и расхождению показателей, что снижает достоверность и аналитическую ценность отчётности. Развитие технологий автоматизации, искусственного интеллекта и интеграции информационных платформ создаёт реальные предпосылки для построения единой системы учёта, в которой все виды отчётности формируются на основе общего массива данных.

Усиление контроля со стороны налоговых органов, повышение прозрачности информационных потоков и внедрение единого налогового счёта делают работу в несогласованных программах фактически бессмысленной. Для бизнеса всё более актуальной становится задача унификации учётных процедур, при которой налоговая и управленческая отчётность формируются из одного информационного источника. Это обеспечивает одновременно прозрачность перед государством и достоверность данных для управленческих решений.

Научная проблема. Действующий план счетов [7] ориентирован преимущественно на ведение регламентированного бухгалтерского учёта и не предусматривает детализации, необходимой для формирования налоговой и управленческой отчётности. Не разработан методический механизм, позволяющий использовать одну и ту же проводку для подготовки разных видов отчётности без дублирования операций и последующей трансформации данных. В результате сохраняется методологический разрыв между регламентированным и управленческим учётом, что затрудняет создание единой системы учёта.

Цель исследования. Разработать методический подход к построению маршрутной карты распределения данных как инструмента распределения и интерпретации информации в единой системе учёта, позволяющего формировать бухгалтерскую, налоговую, финансовую и управленческую отчётность на основе одной базы проводок и аналитических признаков.

Объект исследования – процесс формирования управленческой и финансовой отчётности в рамках единой учётной системы, основанной на принципе централизованной фиксации хозяйственных операций. **Предмет исследования** – методические основы применения маршрутной карты распределения данных как инструмента, обеспечивающего использование одной и той же хозяйственной операции для формирования различных видов отчётности – бухгалтерской, управленческой, налоговой и финансовой – без дублирования записей и дополнительных корректировок. Методологическая основа исследования опирается на принцип единства и разграничения информации: первичные данные являются общими для всех видов учёта, однако степень их детализации и форма представления различаются в зависимости от формата отчётности.

В качестве теоретической базы использованы работы отечественных исследователей, рассматривающих вопросы консолидации и гармонизации учёта [5,6,8-11]. В этих публикациях основной акцент сделан на унификации методологии при переходе на МСФО и снижении трудоёмкости трансформационных процедур. Эксперты [например, 1] при описании процессов преобразования отчётности нередко используют понятие мэппинг – систему сопоставления и трансформации данных при переходе от одной отчётной модели к другой (например, при пересчёте показателей из РСБУ в МСФО). В настоящем исследовании

предлагается использовать русскоязычный термин «маршрутная карта распределения данных», отражающий иной методологический подход. В отличие от трансформации, при которой данные пересчитываются после формирования отчётности, маршрутная карта обеспечивает их распределение уже на этапе ввода проводки: информация сразу детализируется по аналитическим признакам и используется одновременно в нескольких форматах отчётности.

Распределение данных на этапе ввода первичных данных исключает дублирование учётных процедур и устраняет необходимость разрабатывать отдельные учётные политики по ФСБУ, МСФО, налоговому и внутреннему управленческому учёту. Может быть сформирована единая учётная политика, включающая маршрутную карту распределения данных, которая определяет порядок формирования показателей для всех форм отчётности и использование единого плана счетов.

Предлагаемый подход позволяет получать отчётность различного назначения из единого массива первичных данных и сохранять взаимосвязанность показателей между ними. Исследование продолжает авторскую концепцию построения единой учётной системы и формирования информации для различных групп стейкхолдеров [2-4].

Результаты исследования. Маршрутная карта распределения данных – это элемент плана счетов, в котором закрепляются правила использования информации о хозяйственных операциях для формирования различных видов отчётности: бухгалтерской, управленческой, налоговой и финансовой. По сути, маршрутная карта задаёт порядок движения данных в системе учёта: от момента регистрации операции до её отражения в нужных отчётных формах. Она связывает проводку с системой аналитических признаков – таких как центр ответственности, договор, клиент, проект или статья доходов – и тем самым определяет, как одна и та же операция участвует в формировании разных отчётных представлений.

В плане счетов, принятом в РФ [7] предусмотрена возможность открытия аналитических счетов, что позволяет детализировать информацию о хозяйственных операциях по объектам учёта, контрагентам и видам затрат. Однако такая детализация ограничивается рамками бухгалтерской системы и не обеспечивает связи данных между различными видами отчётности. Маршрутная карта распределения данных расширяет функции аналитического учёта и позволяет использовать одну проводку для формирования показателей бухгалтерской, налоговой и управленческой отчётности, табл. 1.

Таблица 1

**Сравнительная характеристика аналитических счетов
и маршрутной карты распределения данных**

Критерий сравнения	Аналитические счета в действующем плане счетов	Маршрутная карта распределения данных
Назначение	Детализируют показатели бухгалтерского учёта по объектам, контрагентам и статьям затрат.	Определяет правила распределения данных между бухгалтерским, налоговым и управленческим учётом.
Уровень применения	Используются при ведении официального бухгалтерского учёта.	Применяется на уровне формирования отчётности: налоговой, финансовой и управленческой
Функциональная роль	Отражают факт хозяйственной операции и её аналитические параметры.	Формирует алгоритм движения данных одной операции в разные отчётные форматы.
Методологическая сущность	Инструмент бухгалтерской аналитики.	Инструмент методологии формирования отчётности и унификации учётных процедур.
Результат применения	Получение детализированных оборотов и остатков по счетам.	Формирование согласованных показателей отчётности из единого информационного пространства.
Практическое значение	Обеспечивает детализацию операций внутри бухгалтерского учёта.	Обеспечивает сопоставимость и интеграцию данных между всеми видами отчётности.

Источник: составлено автором

Маршрутная карта распределения данных не заменяет, а дополняет систему аналитических счетов. Аналитические счета обеспечивают расшифровку хозяйственных операций внутри бухгалтерского учёта, маршрутная карта задаёт правила их дальнейшего использования в различных отчётных форматах. Тем самым она связывает уровень регистрации операций с уровнем формирования отчётности, создавая методологическую основу для построения единой системы учёта.

Автором сформулированы принципы, необходимые для построения единой системы учёта, основанной на идее однократного ввода данных и их многократного использования при формировании всех видов отчётности. Принципы определяют методологическую основу и внутреннюю логику построения маршрутной карты распределения данных.

Принцип единства исходных данных. Данные вводятся один раз и используются многократно — без дублирования записей и дополнительной трансформации. Все хозяйственные операции фиксируются в единой информационной базе, независимо от назначения последующих отчётных форм. Это исключает расхождения между бухгалтерским, налоговым и управленческим учётом и обеспечивает формирование отчётности из одного источника данных.

Принцип детализации данных. Каждая проводка сопровождается набором аналитических признаков — продукт, клиент, договор, центр финансовой ответственности, проект, статья затрат. Такая структура данных позволяет рассматривать одну и ту же операцию под разными углами и использовать её для формирования отчётности в различных аналитических разрезах.

Принцип маршрутизации данных по видам отчётности. В маршрутной карте закрепляются правила, определяющие, какие аналитические признаки участвуют в построении конкретных форм отчётно-

сти. Это обеспечивает автоматическое распределение информации между видами учёта без последующих трансформационных корректировок.

Принцип разделения функций регистрации и отчётности. Регистрация хозяйственных операций и использование данных при формировании отчётности происходят на разных уровнях учётной системы. На первом уровне фиксируется факт хозяйственной деятельности — проводка с привязкой к аналитическим признакам. На втором уровне эти данные используются для формирования отчётных показателей. Такое разделение исключает дублирование операций, обеспечивает прослеживаемость данных и сохраняет связь между первичными документами и итоговыми отчётными формами.

Принцип формализации в учётной политике. Включение маршрутной карты в учётную политику организации придаёт ей статус методического инструмента. В ней закрепляются правила аналитики, распределения данных и формирования показателей, что обеспечивает прозрачность процедур и единообразие подходов.

Принцип автоматизации и воспроизводимости. Маршрутная карта реализуется в информационной системе как набор встроенных правил, справочников и алгоритмов распределения. Это делает процесс формирования отчётности устойчивым, контролируемым и независимым от субъективных действий пользователей.

Поскольку маршрутная карта распределения данных является инструментом организации движения информации внутри единой системы учёта, её структура должна показывать, как данные проходят путь от момента регистрации хозяйственной операции до формирования аналитических и отчётных показателей, табл. 2

Таблица 2

Структура и содержание маршрутной карты распределения данных

Этап	Содержание элемента	Пример заполнения	Методологическое назначение
1. Фиксация операции (проводка)	Отражение хозяйственного факта в учётной системе	Дт 62.01 — Кт 90.01.1	Формирование исходной записи в единой базе данных (момент признания выручки)
2. Аналитические признаки	Привязка аналитики к проводке: продукт, клиент, договор, центр финансовой ответственности (ЦФО), проект	Продукт — «Оборудование», Клиент — ООО «Ф», Договор — № 45/2025, ЦФО — отдел продаж	Обеспечение детализации операции для последующего включения в различные виды отчётности
3. Правила распределения данных	Закрепление логики, по которой аналитика участвует в формировании конкретных отчётных форм	Для управленческой отчётности — «Продукт», «Клиент»; для МСФО — «Договор», «Этап исполнения»	Обеспечение автоматической маршрутизации данных без ручных корректировок

Этап	Содержание элемента	Пример заполнения	Методологическое назначение
4. Отчётные форматы	Определение видов отчётности, в которых используется операция	Бухгалтерская (РСБУ), Налоговая, Управленческая, МСФО	Формирование различных отчётных форм из единого массива данных
5. Корректирующие записи после конца отчётного периода	Корректировка стоимости объектов отчётности через резервы и обесценение	Создание резерва по сомнительным долгам; оценка ожидаемых кредитных убытков МСФО (IFRS) 9	Обеспечение соответствия данных требованиям ФСБУ и МСФО, а также фактическому наличию активов и обязательств по результатам инвентаризации.
6. Результат формирования отчётности	Расчёт показателей для анализа и оценки эффективности деятельности бизнеса	Показатели оборачиваемости, финансовой устойчивости, рентабельности	Использование результатов анализа при принятии управленческих решений

Источник: составлено автором

Таблица демонстрирует методологическую основу, на которой строится механизм распределения данных для формирования отчётности в разных форматах: проводка фиксирует факт операции, аналитические признаки обеспечивают её интерпретацию, а правила распределения и корректировки определяют

представление данных в отчётности. На основе этой структуры разработан шаблон маршрутной карты распределения данных, предназначенный для практического описания операций и их включения в разные виды отчётности, который может использоваться как элемент учётной политики организации, табл. 3

Таблица 3

Шаблон маршрутной карты распределения данных

Показатель	Содержание
Хозяйственная операция	Указать наименование операции (продажа, закупка, начисление, списание и т.п.)
Бухгалтерская проводка (РСБУ)	Указать проводку на основе принятого плана счетов (например, Дт 62 — Кт 90.01)
Аналитические признаки	Перечислить параметры детализации: клиент, договор, ЦФО, проект, продукт, статья доходов или расходов
Виды отчётности	Указать, в какие отчёты включается операция: бухгалтерская (РСБУ), налоговая, управленческая, МСФО
Правила распределения данных	Кратко описать условия включения в отчётность (например: «без НДС», «по мере исполнения договора», «в пределах норм» и т.д.)
Результат (показатель)	Определить на какие показатели анализа и оценки эффективности деятельности бизнеса влияют данные.

Источник: составлено автором

Пример применения шаблона представлен в табл. 4

Таблица 4

Пример заполнения маршрутной карты распределения данных

Показатель	Содержание
Хозяйственная операция	Реализация продукции клиенту ООО «Фреш»* по договору № 45/2025
Бухгалтерская проводка	Дт 62.01 — Кт 90.01.1 на сумму 3 000 000 руб. (в т.ч. НДС 500 000 руб.)
Аналитические признаки	Клиент — ООО «Фреш»; Договор — № 45/2025; Продукт — линия розлива 3 л; ЦФО — отдел продаж; Проект «Розлив 2025»; Статья доходов «Выручка от реализации продукции»; Ставка НДС 20%

Показатель	Содержание
Виды отчётности	РСБУ: Отчёт о финансовых результатах (стр. 2110 «Выручка») Налоговая: Расчёт налоговой базы и НДС по гл. 21 и 25 НК РФ Управленческая: Отчёт по продажам, анализ маржинальности по продуктам и ЦФО МСФО: Доход по контрактам (IFRS 15)
Правила распределения данных	РСБУ: Выручка без НДС 2 500 000 руб. Налоговая: База 2 500 000 руб. Управленческая: Детализация по клиенту и ЦФО МСФО: Признание дохода по этапам исполнения контракта
Результат (показатель)	Выручка влияет на показатели оборачиваемости, рентабельности продаж, маржинальность

* название компании условное
Источник: составлено автором

Рассмотренный выше пример показывает использование маршрутной карты распределения данных при отражении доходных операций на примере реализации продукции. В табл. 5 представлен порядок учёта маркетинговых расходов, демонстрирующий применение маршрутной карты при распределении затрат. В бухгалтерском учёте все расходы признаются коммерческими. В налоговом учёте часть затрат, например расходы на наруж-

ную рекламу, нормируется в пределах 1% выручки в соответствии со ст. 264 Налогового кодекса РФ. В управленческом учёте маркетинговые расходы распределяются по кампаниям и каналам продвижения, что позволяет оценивать эффективность маркетинга — окупаемость инвестиций (ROMI), стоимость привлечения одного обращения/потенциального клиента (CPL) и стоимость привлечения клиента (CAC), табл. 5

Таблица 5

Пример заполнения маршрутной карты распределения данных (коммерческие расходы)

Показатель	Содержание
Хозяйственная операция	Проведение рекламной кампании по продвижению оборудования.
Бухгалтерская проводка	Дт 44 «Расходы на продажу» — Кт 60 «Расчёты с поставщиками и подрядчиками» на сумму 1 200 тыс. руб., в т. ч. НДС — 200 тыс. руб. (на основании договора и актов выполненных работ).
Аналитические признаки	Кампания: «Продвижение 2025»; Канал: интернет-реклама; Проект: «Линия промышленного оборудования»; Центр финансовой ответственности: отдел маркетинга; Статья затрат: реклама; Ставка НДС: 20%.
Виды отчётности	Бухгалтерская отчётность (РСБУ): Отчёт о финансовых результатах (стр. 2210 «Коммерческие расходы»). Налоговая отчётность: Расходы на рекламу, нормируемые в пределах 1% выручки (ст. 264 НК РФ). Управленческая отчётность: Отчёт по кампаниям и каналам продвижения (показатели: окупаемость маркетинга, стоимость привлечения одного обращения, стоимость клиента).
Правила распределения данных	РСБУ: Расходы признаются по дате оказания услуг (ПБУ 10/99)*. НК РФ: Расходы учитываются для целей налогообложения прибыли в пределах норматива 1% выручки (ненормируемые — по факту) [13]. Управленческий учёт: Расходы распределяются между кампаниями и каналами на основании аналитических признаков; показатели эффективности рассчитываются по данным отчётов о продажах.
Результаты формирования отчётности	Бухгалтерский учёт: Коммерческие расходы — 1 200 тыс. руб. Налоговый учёт: Признано в пределах норматива — 800 тыс. руб., превышение — 400 тыс. руб. (не учитывается в расходах). Управленческий учёт: Эффективность кампании — окупаемость маркетинга (ROMI) = (дополнительная выручка / затраты на маркетинг) × 100%; стоимость привлечения одного обращения (CPL) и клиента (CAC).

* ПБУ 10/99 «Расходы организации» (п. 16, 18): расходы признаются в периоде их осуществления независимо от оплаты [12] Счёт 44 из плана счетов [7] используется для отражения коммерческих расходов, включая рекламу и продвижение.

Источник: составлено автором

Маршрутная карта распределения данных позволяет отразить одну и ту же операцию по разным правилам учёта без дублирования записей. В бухгалтерском учёте фиксируется полный объём расходов, в налоговом применяется норматив по рекламным затратам в размере 1% выручки (ст. 264

НК РФ), а в управленческом — сохраняется детализация по кампаниям и каналам для оценки эффективности маркетинга.

Вывод. В статье введено и обосновано понятие маршрутной карты распределения данных как структурного раздела плана счетов и элемента учётной политики. Показано, что маршрутная карта служит механизмом логического распределения: одна хозяйственная операция используется повторно для формирования бухгалтерской, налоговой, финансовой и управленческой отчётности без дублирования записей. Разработан алгоритм построения карты, связывающий проводку, аналитические признаки и правила распределения данных по отчётным форматам.

Формализация маршрутной карты устраняет необходимость параллельного учёта, делает дан-

ные сопоставимыми и аналитически целостными, а также обеспечивает прозрачность информации перед заинтересованными сторонами. В отличие от процедур трансформации, проводимых после отражения операций, маршрутная карта задаёт правила одновременного использования данных для всех видов отчётности в момент их регистрации. Для практического применения разработанной методики автор предлагает использовать краткий чек-лист внедрения маршрутной карты распределения данных. Он позволяет структурировать процесс её проектирования и интеграции в учётную систему, обеспечивая последовательность действий — от формирования перечня операций до проверки корректности отчётных данных.

Таблица 6

Чек-лист внедрения маршрутной карты распределения данных

Этап	Содержание и ожидаемый результат
Перечень операций	Сформировать список типовых хозяйственных событий, которые отражаются в системе учёта и участвуют в формировании отчётности.
Аналитика	Зафиксировать обязательные аналитические признаки (ЦФО, проект, продукт, клиент, договор, статья доходов или расходов) в плане счетов и учётной политике.
Виды отчётности	Указать для каждой операции, в какие формы она включается — бухгалтерскую (РСБУ), налоговую, управленческую, МСФО — и как между ними обеспечивается согласованность.
Правила распределения	Описать условия включения операций в отчётность: «без НДС», «по мере исполнения договора», «в пределах норм» и т. п.
Корректировки и контроль	Определить, какие корректировки применяются (резервы, распределение косвенных расходов, переоценка), и где они фиксируются — в регистрах или таблицах согласований.
Учётная политика	Утвердить форму маршрутной карты как приложение к учётной политике, указав порядок её ведения и обновления.
ИТ-реализация	Настроить информационную систему (ERP, бухгалтерскую программу): создать справочники аналитики, маршруты данных и контрольные точки для проверки корректности.
Тестирование	Проверить правильность распределения и согласованность отчётных данных; убедиться в отсутствии дублирования операций и достаточности аналитики.

Источник: составлено автором

Практическое значение исследования заключается в том, что разработанные шаблон и чек-лист могут использоваться как универсальный инструмент при формировании учётной политики и создании внутренних регламентов организаций, стремящихся согласовать бухгалтерский, налоговый и управленческий учёт в единой информационной системе.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку классификаторов аналитических признаков для различных отраслей, адаптацию маршрутной карты к цифровым платформам учёта и интеграцию данного подхода с программными продуктами.

Список источников

1. Автоматизация учёта по МСФО в 1С [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://1solution.ru/events/articles/avtomatizatsiya-ucheta-po-msfo-v-1s/> (дата обращения: 25.02.2025).
2. Котельникова, Н. В. Выявление информационных запросов заинтересованных сторон для определения необходимых видов отчётности бизнеса / Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 6. – С. 54-63.
3. Котельникова, Н. В. Единая система учёта и корректирующие проводки: подход к формированию отчётности / Н. В. Котельникова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 1(154). – С. 135-144. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.01.09.016. – EDN NZUCVP.
4. Котельникова, Н. В. Подход к разработке регламентов корректирующих записей для достоверной финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 1(154). – С. 120-129. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.01.08.014. – EDN NOSYYC.
5. Лазарев, С. В. Архитектура информационных систем учётно-аналитического обеспечения в розничных компаниях / С. В. Лазарев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 4(157). – С. 41-47. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.04.13.006. – EDN QY-FLBN.
6. Одинцова, Т. М. План счетов бухгалтерского учёта в условиях имплементации МСФО и формирования информационной среды устойчивого развития / Т. М. Одинцова // Учёт. Анализ. Аудит. – 2018. – Т. 5, № 1. – С. 56-67.
7. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/ (дата обращения: 17.08.2024).
8. Сигидов, Ю. И. Формирование единой методологии ведения учета в целях консолидации / Ю. И. Сигидов, Д. А. Настенко, Е. В. Михно // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2016. – № 119. – С. 385-402. – EDN WAFLIN.
9. Сидорова, М. И. Модели интеграции различных учетных подсистем в единое информационное пространство / М. И. Сидорова // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 30(276). – С. 20-27. – EDN QZGSTP.
10. Сусленникова, М. А. Методика трансформации финансовой отчетности строительной компании в формат МСФО / М. А. Сусленникова, Г. Б. Тернопольская // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2019. – № 1. – С. 71-76. – EDN KRLTUV.
11. Тринка, Л. И. Учетно-аналитическая информация участников внешнеэкономической деятельности в контексте гармонизации бухгалтерской практики / Л. И. Тринка, А. С. Молчан // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 18(183). – С. 26-31. – EDN MDXIWL.
12. Положение по бухгалтерскому учёту «Расходы организации» (ПБУ 10/99): утв. приказом Минфина РФ от 06.05.1999 № 33н [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=2269 (дата обращения: 17.08.2025).
13. Налогового кодекса РФ Ст. 264 п.4 «Прочие расходы, связанные с производством и (или) реализацией» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/3fdee9a04c76f1af-1e084502759523cd77da7d16 (дата обращения: 17.08.2025).

References

1. Automation of IFRS accounting in 1C [Electronic resource]. – Access mode: <https://1solution.ru/events/articles/avtomatizatsiya-ucheta-po-msfo-v-1s/> (date of access: 02/25/2025).
2. Kotelnikova, N. V. Identifying information requests of stakeholders to determine the necessary types of business reporting / N. V. Kotelnikova // Financial management. – 2024. – No. 6. – Pp. 54-63.
3. Kotelnikova, N. V. Unified accounting system and adjusting entries: an approach to reporting generation / N. V. Kotelnikova // Economics and

- management: problems, solutions. – 2025. – Vol. 9, No. 1 (154). – Pp. 135-144. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.09.016. – EDN NZUCVP.
4. Kotelnikova, N. V. Approach to Developing Adjusting Entry Regulations for Reliable Financial Reporting / N. V. Kotelnikova // Economics and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 8, No. 1(154). – Pp. 120-129. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.08.014. – EDN NOSYYC.
 5. Lazarev, S. V. Architecture of Information Systems for Accounting and Analytical Support in Retail Companies / S. V. Lazarev // Economics and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 13, No. 4(157). – P. 41-47. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.13.006. – EDN QYFLBN.
 6. Odintsova, T. M. Chart of accounts for accounting in the context of IFRS implementation and the formation of an information environment for sustainable development / T. M. Odintsova // Accounting. Analysis. Audit. – 2018. – Vol. 5, No. 1. – P. 56-67.
 7. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated October 31, 2000 No. 94n (as amended on November 8, 2010) "On approval of the Chart of accounts for accounting of financial and economic activities of organizations and the Instructions for its application" [Electronic resource]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/ (date of access: 17.08.2024).
 8. Sigidov, Yu. I. Formation of a unified methodology of accounting for the purposes of consolidation / Yu. I. Sigidov, D. A. Nastenkov, E. V. Mikhno // Polythematic online electronic scientific journal of the Kuban State Agrarian University. – 2016. – No. 119. – Pp. 385-402. – EDN WAFLIN.
 9. Sidorova, M. I. Models of integration of various accounting subsystems into a single information space / M. I. Sidorova // International accounting. – 2013. – No. 30 (276). – Pp. 20-27. – EDN QZGSTP.
 10. Suslennikova, M. A. Methodology for transforming the financial statements of a construction company into IFRS format / M. A. Suslennikova, G. B. Ternopolskaya // Current issues of accounting and management in the information economy. – 2019. – No. 1. – Pp. 71-76. – EDN KRLTUV.
 11. Trinka, L. I. Accounting and analytical information of participants in foreign economic activity in the context of harmonization of accounting practices / L. I. Trinka, A. S. Molchan // Economic analysis: theory and practice. – 2010. – No. 18 (183). – Pp. 26-31. – EDN MDXIWL.
 12. Accounting Regulation "Organization Expenses" (PBU 10/99): approved. By order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 06.05.1999 No. 33n [Electronic resource]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=2269 (date of access: 17.08.2025).
 13. Tax Code of the Russian Federation Art. 264, paragraph 4 "Other expenses related to production and (or) sales" [Electronic resource]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/3fdee9a04c76f1af1e084502759523cd77da7d16 (date of access: 17.08.2025).

Информация об авторах:

Н. В. КОТЕЛЬНИКОВА – кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors:

N. V. KOTELNIKOVA – 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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ВОСПРОИЗВОДСТВА В АПК

**Сергей Александрович Дьяков¹, Аркадий Валерьевич Голованёв²,
Анастасия Александровна Беззубенко³, Никита Сергеевич Дробязко⁴**
^{1,2,3,4} **Кубанский государственный аграрный университет
им. И. Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия**
**Автор, ответственный за переписку: Юлия
Игоревна Аммур, yulia.ammour@yahoo.fr**

Аннотация. В статье рассматриваются основы финансовой и организационной поддержки устойчивого сельскохозяйственного воспроизводства в современных условиях. Особое внимание уделяется системе мер, направленных на укрепление экономической базы аграрного сектора, повышению эффективности использования ресурсов и стимулированию инновационной активности. Анализируются ключевые факторы роста и оживления сельскохозяйственных предприятий, среди которых особое значение имеют государственные гранты, субсидии, льготное кредитование, а также инвестиции, осуществляемые крупными и средними агропромышленными компаниями. Отмечается, что именно сочетание бюджетных и внебюджетных источников финансирования создает устойчивую основу для модернизации производственного процесса, внедрения энергоэффективных и ресурсосберегающих технологий.

Важным аспектом исследования является оценка влияния демографических переменных — численности и возрастной структуры сельского населения, а также обеспеченности трудовыми ресурсами — на воспроизводственный потенциал сельского хозяйства. Рассматривается распределение сельскохозяйственных организаций по площади используемых земель и возрасту предприятий, что позволяет определить зависимость результативности их деятельности от организационно-управленческих особенностей. Делается вывод, что устойчивость и продуктивность агропромышленного комплекса обеспечиваются комплексным сочетанием управленческих решений, финансовой поддержки и инновационных подходов, способствующих долгосрочному развитию отрасли и укреплению продовольственной безопасности страны.

Ключевые слова: АПК, устойчивое воспроизводство, инвестиции, субсидии, сельскохозяйственные организации, модернизация, финансовая поддержка

Для цитирования: Дьяков С. А., Голованёв А. В., Беззубенко А. А. и др. Система организационно-экономического обеспечения устойчивого воспроизводства в АПК // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 214–222; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.023>

Original article

Problems of the agro-industrial complex THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR SUSTAINABLE REPRODUCTION IN AGRICULTURE

Sergey A. Dyakov¹, Arkady V. Golovanev²,
 Anastasia A. Bezzubenko³, Nikita S. Drobiazko⁴
^{1,2,3,4} I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia
 Corresponding author: Yulia Igorevna Ammur, yulia.ammour@yahoo.fr

Abstract. The article discusses the basics of financial and organizational support for sustainable agricultural reproduction in modern conditions. Special attention is paid to the system of measures aimed at strengthening the economic base of the agricultural sector, increasing the efficiency of resource use and stimulating innovation activity. The key factors of growth and revitalization of agricultural enterprises are analyzed, among which government grants, subsidies, preferential loans, as well as investments made by large and medium-sized agro-industrial companies are of particular importance. It is noted that it is the combination of budgetary and extra-budgetary sources of financing that creates a sustainable basis for the modernization of the production process, the introduction of energy-efficient and resource-saving technologies.

An important aspect of the study is to assess the impact of demographic variables — the number and age structure of the rural population, as well as the availability of labor resources — on the reproductive potential of agriculture. The distribution of agricultural organizations by the area of land used and the age of enterprises is considered, which makes it possible to determine the dependence of the effectiveness of their activities on organizational and managerial characteristics. It is concluded that the sustainability and productivity of the agro-industrial complex are ensured by an integrated combination of management solutions, financial support and innovative approaches that contribute to the long-term development of the industry and strengthen the country's food security.

Keywords: agriculture, sustainable reproduction, investments, subsidies, agricultural organizations, modernization, financial support

For citation: Dyakov S. A., Golovanev A. V., Bezzubenko A. A. et al. The system of organizational and economic support for sustainable reproduction in agriculture // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 214–222 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.023>

© Дьяков С. А., Голованёв А. В., Беззубенко А. А., Дробязко Н. С., 2025

Агропромышленный комплекс имеет важное значение для поддержания продовольственной безопасности и устойчивого экономического роста в условиях постиндустриального развития. [12; 1]. Развитие системы воспроизводства, которая может гарантировать расширение и пополнение существующих мощностей в дополнение к их техническому обслуживанию, является важнейшим компонентом его модернизации. [5; 7]. Устойчивое воспроизводство невозможно представить без организационно-экономического процесса, сочетающего ресурсы, технологии, управленческие решения и меры государственной поддержки. [4; 6].

В такую систему должны быть включены уникальные характеристики сельскохозяйственной отрасли, такие как сезонность, зависимость от природных факторов и потребность в инновациях и модернизации. [2; 3]. Его целью является создание условий, необходимых предприятиям для эффективной работы, повышения конкурентоспособности, внедрения новых технологий

и защиты ресурсного потенциала — всего того, что служит долгосрочной предпосылкой для расширенного воспроизводства. [5; 11].

Динамика процессов воспроизводства и развития в АПК отражается в распределении сельскохозяйственных организаций по дате начала их хозяйственной деятельности. [1]. Анализ количественных показателей позволяет выявить закономерности в создании новых фермерских хозяйств, оценить темпы расширения организации и выяснить, как институциональные и экономические факторы влияли на создание сельскохозяйственных предприятий с течением времени. [7; 12].

Динамика показывает снижение уровня организационного воспроизводства в сельскохозяйственном секторе (рис. 1), что вызвано повышением рыночных барьеров, концентрацией капитала, изменением требований к государственной помощи и повышением производительности фермерских хозяйств, что подчеркивает важность укрепления систем, поощряющих предпринимательство и оказывающих помощь начинающим фермерским предприятиям [1].

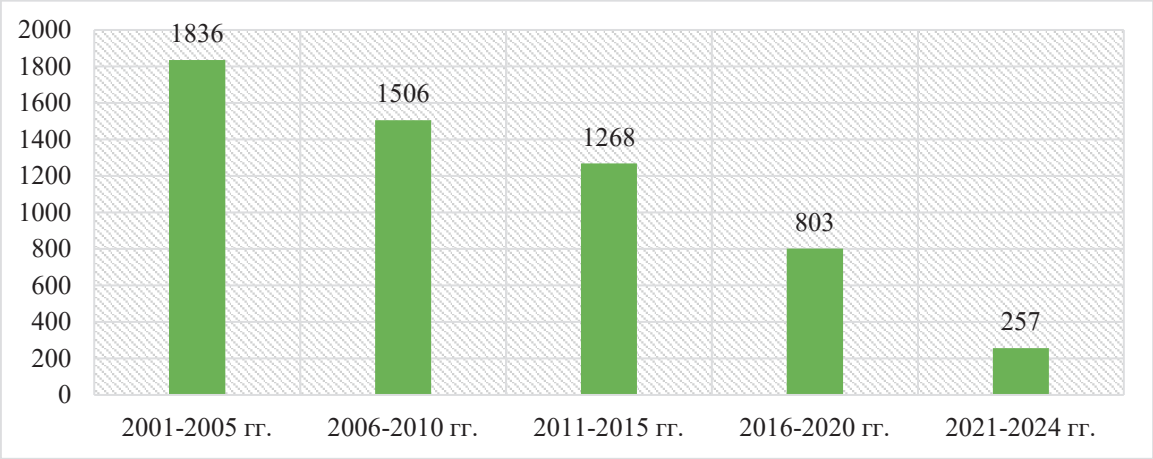


Рис. 1. Распределение сельскохозяйственных организаций по дате начала хозяйственной деятельности в 2001–2024 гг., ед.

Для устойчивого воспроизводства и развития АПК необходимы инвестиции в сельское хозяйство. [11; 5]. Оценить, как крупный и средний бизнес влияет на инвестиционную активность отрасли, и выявить общие закономерности в распределении финансовых ресурсов можно, проанализировав динамику инвестиций в растениеводство, животноводство и сопутствующие услуги на рисунке 2.

Данные свидетельствуют о последовательном росте инвестиций: общий объем инвестиций в отрасль за тот же период вырос с 651,36 млрд. руб.

до 972,15 млрд. руб., в то время как объем инвестиций крупного и среднего бизнеса увеличился с 377,62 млрд. руб. в 2018 г. до 564,88 млрд. руб. в 2024 г. Доля крупных и средних фермерских хозяйств в течение этого периода колебалась от 54 до 65%, достигнув пика в 65% в 2021 г. Несмотря на то, что в 2024 г. их доля снизилась до 60%, они по-прежнему вносят значительный вклад в инвестиции в сельское хозяйство, которые служат основой для модернизации отрасли и расширения воспроизводства [11].

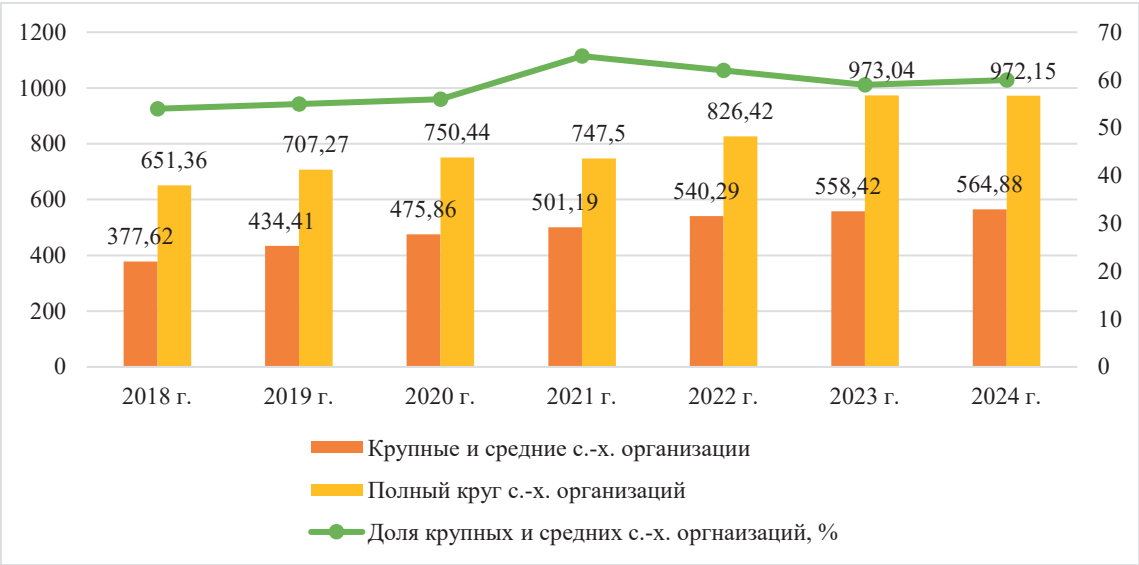


Рис. 2. Динамика инвестиций в растениеводстве и животноводстве, охоте и предоставления соответствующих услуг в этих областях, млрд. руб.

Воспроизводственные процессы в аграрной экономике тесно связаны с демографическими показателями предприятий, занимающихся лесным хозяйством, рыболовством, охотой, рыбоводством

и сельским хозяйством. Как степень предпринимательской активности, так и способность сектора к увеличению воспроизводства отражаются в динамике количества «родившихся» и «умерших» пред-

приятий. Оценить устойчивость и долгосрочную жизнеспособность сельскохозяйственной отрасли возможно благодаря структуре хозяйств по возрастным группам, представленной в таблице 1.

Общее количество действующих предприятий сократилось с 99,8 тыс. до 61,1 тыс. ед. в период с 2018 по 2024 гг., что свидетельствует о сокращении организационной базы воспроизводственного процесса. Количество «рождающихся» предприятий в то время колебалось от 2368 до 4061 ед. в год,

что послужило основой для пересмотра структуры отрасли. Число «умерших» ферм сократилось с 13,5 тыс. в 2018 г. до 4,0 тыс. в 2024 г., что указывает на стабилизацию и снижение вероятности преждевременного прекращения деятельности. В результате воспроизводство сельскохозяйственного сектора вступает в фазу качественного обновления с акцентом на поддержание более устойчивого бизнеса [5].

Таблица 1

Демографические показатели предприятий в сельском, лесном хозяйстве, охоте, рыболовстве и рыбоводстве (единиц)

		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Количество активных предприятий		99831	83554	75737	68819	65373	64335	61100
в том числе	«родившихся»	4061	3150	2966	2368	3179	3785	3099
	однолетних	5878	4432	3388	3175	2590	3437	3366
	двухлетних	5463	5028	3694	2914	2792	2335	3093
	трехлетних	4815	4756	4160	3099	2554	2488	2080
	четырёхлетних	3763	4155	4032	3466	2961	2289	1986
	пятилетних	3744	3177	3601	3459	2961	2378	1986
Количество «умерших» предприятий		13495	18137	13412	8428	6136	4826	4022
в том числе	однолетних	200	217	196	163	155	152	158
	двухлетних	543	748	630	404	329	232	279
	трехлетних	580	612	828	509	338	525	140
	четырёхлетних	607	567	646	568	393	241	164
	пятилетних	746	476	492	528	417	229	146

Ключевым инструментом обеспечения роста и воспроизводства сельскохозяйственных организаций является наличие финансовых ресурсов [10; 11]. Можно определить тенденции финансирования и определить, какие виды бизнеса более активно используют заемные средства для поддержания и модернизации производства, изучив корреляцию между количеством сельскохозяйственных угодий и процентом фермерских хозяйств, получивших кредиты на рисунке 3.

Согласно полученным данным, доля сельскохозяйственных организаций, получивших кредиты, растет по мере увеличения площади земель. Этот

показатель составляет от 7,5% для фермерских хозяйств с площадью 4,1 тыс. га до 63,6% для предприятий с площадью 10–40 тыс. га. Однако средние и крупные предприятия (с площадью 500–6000 тыс. га) демонстрируют высокую кредитную активность (до 57%), что говорит о том, что эти хозяйства служат основой финансового воспроизводства в агропромышленном комплексе. Из-за существенно более низких ставок использования кредитов небольшим фермерским хозяйствам может быть сложнее модернизировать и расширять свою деятельность [1].

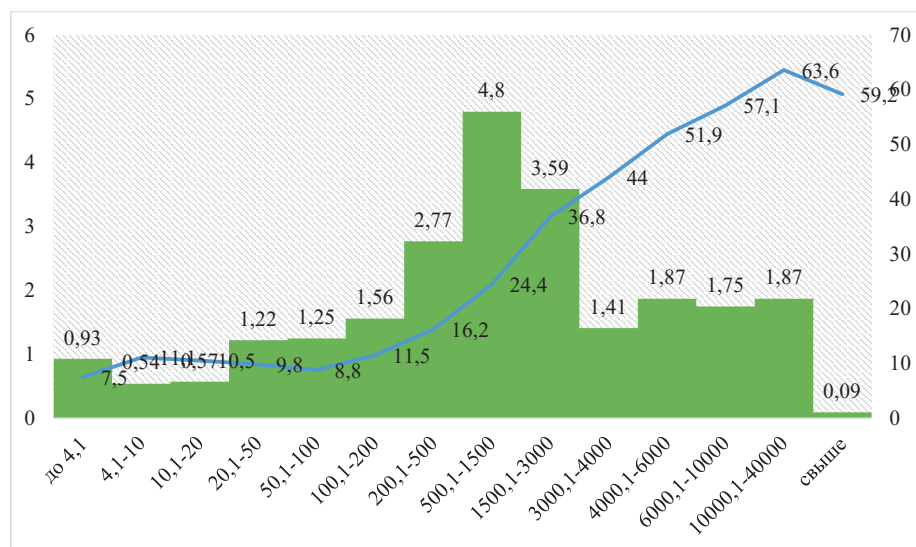


Рис. 3. Группировка сельскохозяйственных организаций по площади сельскохозяйственных угодий и удельном весе хозяйств, получивших кредиты

После изучения кредитной поддержки сельскохозяйственных организаций следует рассмотреть вопрос о государственных субсидиях как дополнительном средстве содействия воспроизводству сельского хозяйства. Как и в случае с кредитами, субсидии помогают фермерам модернизировать технику, внедрять передовые технологии и расширять производственные мощности [12]. Эффективность государственной поддержки различных видов бизнеса можно оценить по рисунку 4, на котором показано распределение сельскохозяйственных организаций по площади земель и процент фермерских хозяйств, получивших субсидии.

Доля субсидируемых фермерских хозяйств растет по мере увеличения площади земель, увеличившись с 9,7% фирм с 4,1 тыс. га до 80,7% фермерских хозяйств с 10–40 тыс. га. Субсидии активно используются крупным и средним бизнесом, особенно с площадью от 500 до 10 000 га (46,7–76,6%), что способствует повышению их производственного потенциала и внедрению эффективных технологий. Поддержка мелких фермерских хозяйств оказывается реже, что ограничивает их возможности по модернизации производства и увеличению воспроизводства [11].

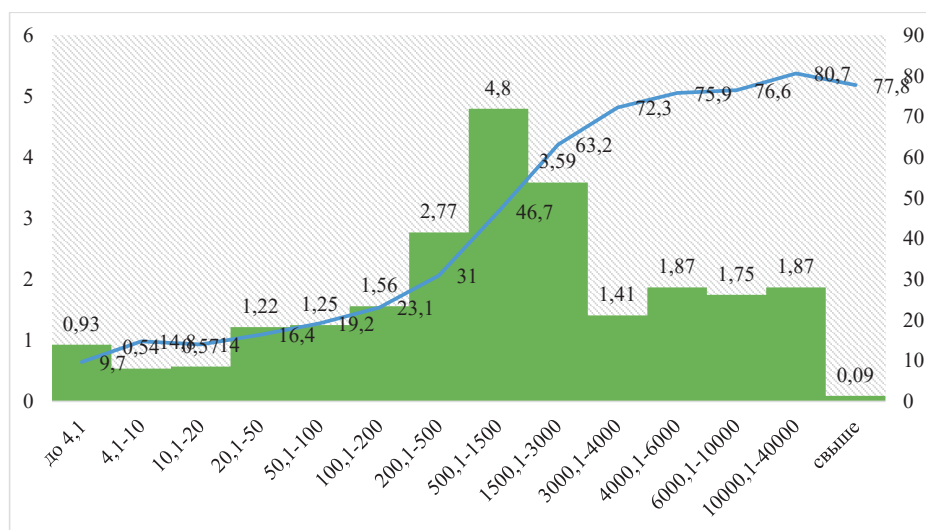


Рис. 4. Группировка сельскохозяйственных организаций по площади сельскохозяйственных угодий и удельном весе субсидируемых хозяйств

Государственная инвестиционная система АПК является важным компонентом системы организационной и финансовой поддержки устойчивого воспроизводства в агропромышленном комплексе, представленной в модели. [5; 8; 10]. Он привлекает деньги в основном из двух источников: деньги от продажи целевых облигаций (ОФЗ-АПК) и доходы от активов враждебных стран. Корпорация осуществляет надзор за финансированием приобретения техники на производственных предприятиях для последующей продажи сельскохозяйственным фермерам через региональных дилеров

при координации Центрального банка Российской Федерации и министерств.

В результате этот подход создает замкнутый цикл финансирования, который объединяет реальный сектор экономики, инструменты финансового рынка (через институциональных инвесторов и организации развития) и государственное регулирование. Благодаря целенаправленной и регулируемой инвестиционной поддержке со стороны всех сторон, вовлеченных в АПК, что позволяет расширить воспроизводство и участие в обороте недостаточно используемых земель [9; 10].

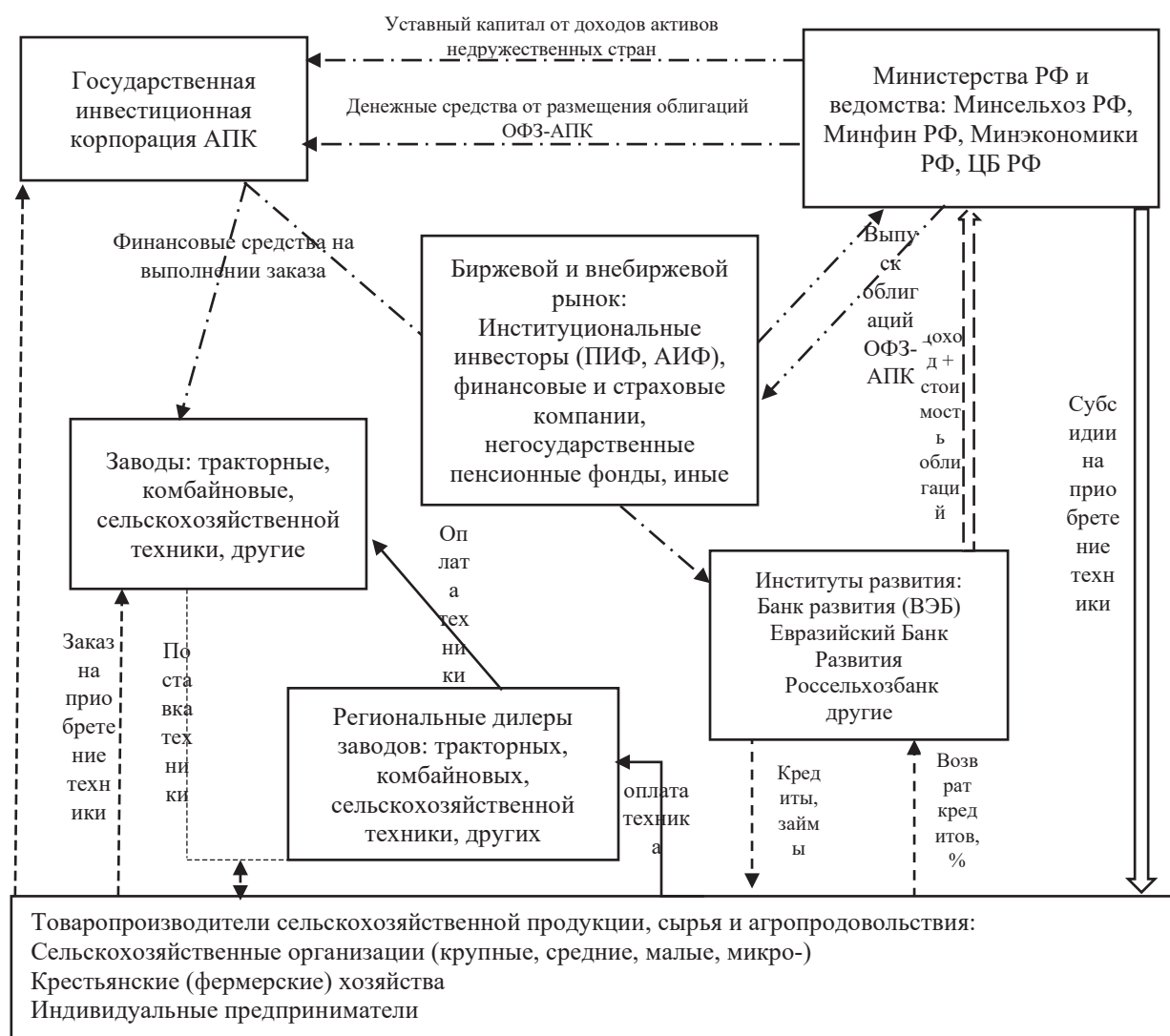


Рис. 5. Модель организационно-экономического обеспечения расширенного воспроизводства с вовлечением неиспользуемых сельскохозяйственных земель через инвестиционное финансирование

Устойчивое воспроизводство в АПК требует скоординированной стратегии, сочетающей организационную, финансовую и государственную поддержку. [3; 4; 5]. Производственный потен-

циал отрасли обеспечивается крупными и средними сельскохозяйственными предприятиями, которые активно используют кредиты и субсидии, гарантируя модернизацию мощностей, внедрение

инноваций и повышение эффективности производства [9; 11]. Устойчивость сектора к экономическим и климатическим угрозам повышается за счет целенаправленных мер поддержки, которые также способствуют его качественному обновлению, что подтверждается демографическими данными предприятий и динамикой инвестиций.

Экономическая и организационная модель воспроизводства подчеркивает, насколько важ-

но, чтобы правительство, финансовые институты и производственный сектор работали сообща. [5; 10; 12]. Долгосрочная продовольственная безопасность и устойчивое развитие сельского хозяйства основаны на замкнутом финансовом цикле, который включает кредиты, субсидии и инвестиции для привлечения недостаточно используемых земель и стимулирования расширения и оптимизации процессов.

Список источников

1. Бобрышева, В. Е. Анализ регионального роста АПК в условиях внешнеэкономической деятельности / В. Е. Бобрышева, В. В. Айтов, А. В. Толмачев // Цифровая экономика: перспективы развития и совершенствования: Сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции, Курск, 31 мая 2024 года. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. — С. 36–39.
2. Дудник, Д. В. Эффективное управление земельными ресурсами как основа развития агропромышленного комплекса / Д. В. Дудник, С. А. Дьяков, К. А. Юрченко // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 8–2(85). — С. 1041–1045. — EDN ZHBRMH.
3. Дьяков, С. А. Инновации и гибкие структуры в воспроизводственных процессах АПК: методологические аспекты и синергетический эффект / С. А. Дьяков, М. М. Мусаев, В. М. Литвинова // Естественно-гуманитарные исследования. — 2025. — № 3(59). — С. 179–183. — EDN MNLDZY.
4. Дьяков, С. А. Инновационное обеспечение воспроизводственных структур в АПК / С. А. Дьяков, Э. М. Магомадов, А. И. Мартыненко // Естественно-гуманитарные исследования. — 2025. — № 3(59). — С. 175–179. — EDN ZPRPGN.
5. Кулов, А. Р. Организационный механизм обеспечения расширенного воспроизводства в АПК / А. Р. Кулов // Агропродовольственная политика России. — 2024. — № 6(113). — С. 38–44.
6. Рысьмятов, А. З. Институциональные аспекты формирования организационно-экономического механизма воспроизводства плодородия земли / А. З. Рысьмятов, С. А. Дьяков, А. Р. Наш // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2006. — № 18. — С. 93–110. — EDN IXFQZZ.
7. Рысьмятов, А. З. К вопросу о расширении понимания проблем гибких и адаптивных структур воспроизводства / А. З. Рысьмятов, С. А. Дьяков, А. М. Шитухин // Практико-ориентированное обучение: опыт и современные тенденции: Сборник статей по материалам учебно-методической конференции, Краснодар, 01–30 апреля 2017 года. — Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, 2017. — С. 381–383. — EDN ZNKJUR.
8. Рысьмятов, А. З. К вопросу об особенностях формирования и основных трендах развития цифровой инновационной экосистемы в региональных агропромышленных кластерах / А. З. Рысьмятов, С. А. Дьяков // Инновационное развитие АПК: Экономические проблемы и перспективы: Материалы XV Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию экономического факультета Кубанского ГАУ, Краснодар, 14–15 мая 2020 года. — Краснодар: Академия знаний, 2020. — С. 305–310. (3)
9. Рысьмятов, А. З. Теоретико-методологические особенности гибких воспроизводственных структур в АПК / А. З. Рысьмятов, С. А. Дьяков // Наука XXI века: проблемы, перспективы, информационное обеспечение: Сборник научных трудов по материалам XV региональной научной конференции, пос. Яблоновский, 27 апреля 2017 года / Составители Т. А. Щербатова, З. И. Воронцова. — пос. Яблоновский: Издательство «Магарин Олег Григорьевич», 2017. — С. 206–214. — EDN ZFXGOV.
10. Рысьмятов, А. З. Цифровые экосистемы — эффективный инструмент координации взаимодействия элементов производственной и бизнес систем / А. З. Рысьмятов, С. А. Дьяков // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 1(138). — С. 1462–1465. — DOI 10.34925/EIP.2022.138.1.293. — EDN KNQZCY.

11. Терновых, К. С. Воспроизводство инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве региона / К. С. Терновых, А. А. Козлов, В. В. Реймер. — Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2023. — 189 с.
12. Ханмагомедов, С. Г. Государственный протекционизм в воспроизводстве продовольственной продукции: направления, подходы / С. Г. Ханмагомедов // Проблемы развития АПК региона. — 2023. — № 3(55). — С. 156–160.

References

1. Bobrysheva, V. E. Analysis of the regional growth of the agro-industrial complex in the context of foreign economic activity / V. E. Bobrysheva, V. V. Aitov, A. V. Tolmachev // Digital economy: prospects for development and improvement: Collection of scientific articles of the 4th International Scientific and Practical Conference, Kursk, May 31, 2024. Kursk: ZAO Universitetskaya Kniga, 2024, pp. 36–39.
2. Dudnik, D. V. Effective management of land resources as a basis for the development of the agro-industrial complex / D. V. Dudnik, S. A. Dyakov, K. A. Yurchenko // Economics and entrepreneurship. — 2017. — № 8–2(85). — Pp. 1041–1045. — EDN ZHBRMH.
3. Dyakov, S. A. Innovations and flexible structures in the reproduction processes of agriculture: methodological aspects and synergetic effect / S. A. Dyakov, M. M. Musaev, V. M. Litvinova // Natural sciences and humanities research. — 2025. — № 3(59). — Pp. 179–183. — EDN MNLDZY.
4. Dyakov, S. A. Innovative provision of reproductive structures in agriculture / S. A. Dyakov, E. M. Magomadov, A. I. Martynenko // Natural sciences and humanities research. — 2025. — № 3(59). — Pp. 175–179. — EDN ZPRPGN.
5. Kulov, A. R. The organizational mechanism for ensuring expanded reproduction in agriculture / A. R. Kulov // Agri-food policy of Russia. — 2024. — № 6(113). — Pp. 38–44.
6. Rysmyatov, A. Z. Institutional aspects of the formation of an organizational and economic mechanism for the reproduction of land fertility / A. Z. Rysmyatov, S. A. Dyakov, A. R. Nash // Polythematic online electronic scientific journal of the Kuban State Agrarian University. — 2006. — No. 18. — pp. 93–110. — EDN IXFQZZ.
7. Rysmyatov, A. Z. On the issue of expanding understanding of the problems of flexible and adaptive reproduction structures / A. Z. Rysmyatov, S. A. Dyakov, A. M. Shitukhin // Practice-oriented learning: experience and current trends: A collection of articles based on the materials of the educational and methodological conference, Krasnodar, April 01–30, 2017. Krasnodar: I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, 2017. pp. 381–383. EDN ZNKJUR.
8. Rysmyatov, A. Z. On the issue of the specifics of the formation and main trends in the development of the digital innovation ecosystem in regional agro-industrial clusters / A. Z. Rysmyatov, S. A. Dyakov // Innovative development of agriculture: Economic problems and prospects: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference dedicated to the 60th anniversary of the Faculty of Economics of Kuban State Agrarian University, Krasnodar, May 14–15, 2020. Krasnodar: Academy of Knowledge, 2020. pp. 305–310. (3)
9. Rysmyatov, A. Z. Theoretical and methodological features of flexible reproductive structures in agriculture / A. Z. Rysmyatov, S. A. Dyakov // Science of the XXI century: problems, prospects, information support: Collection of scientific papers based on the materials of the XV regional scientific conference, village. Yablonovsky, April 27, 2017 / Compiled by T. A. Shcherbatova, Z. I. Vorontsova. — village Yablonovsky: Oleg Grigorievich Magarin Publishing House, 2017. pp. 206–214. — EDN ZFXGOV.
10. Rysmyatov, A. Z. Digital ecosystems — an effective tool for coordinating the interaction of elements of production and business systems / A. Z. Rysmyatov, S. A. Dyakov // Economics and entrepreneurship. — 2022. — № 1(138). — Pp. 1462–1465. — DOI 10.34925/EIP.2022.138.1.293. — EDN KNQZCY.
11. Ternovs, K. S. Reproduction of investment activity in agriculture in the region / K. S. Ternovs, A. A. Kozlov, V. V. Reimer. Voronezh: Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, 2023. — 189 p.
12. Khanmagomedov, S. G. State protectionism in the reproduction of food products: directions, approaches / S. G. Khanmagomedov // Problems of development of the agro-industrial complex of the region. — 2023. — № 3(55). — Pp. 156–160.

Информация об авторах:

С. А. ДЬЯКОВ — кандидат экономических наук, доцент;
А. В. ГОЛОВАНЁВ — магистрант экономического факультета;
А. А. БЕЗЗУБЕНКО — магистрант экономического факультета;
Н. С. ДРОБЯЗКО — магистрант экономического факультета.

Information about the authors:

S. A. DYAKOV—Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
A. V. GOLOVANEV—Master's Student at the Faculty of Economics;
A. A. BEZZUBENKO — Master's Student at the Faculty of Economics;
N. S. DROBIAZKO — Master's Student at the Faculty of Economics.

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

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

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 338.439

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.024

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ АПК

Ирина Анатольевна Сергеева¹, Алексей Юрьевич Сергеев²
^{1, 2} Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

¹ IrAnSergeeva@yandex.ru

² Sergeev-aleks@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические аспекты обеспечения продовольственной и экономической безопасности государства, а также конкурентного потенциала агропромышленного комплекса. Проблемы продовольственной и экономической безопасности государства, а также факторы роста и резервы развития конкурентного потенциала агропромышленного комплекса выявлены на основе экономико-статистического метода. Обосновано значение конкурентного потенциала для эффективной деятельности организаций отечественного агропромышленного комплекса. Систематизирован отечественный опыт развития и эффективного использования конкурентного потенциала российских сельхозпроизводителей. Выявлены основные проблемы использования, факторы роста и резервы развития конкурентного потенциала организаций агропромышленного комплекса. *Обоснованы направления* обеспечения экономической безопасности организации на основе развития и эффективного использования конкурентного потенциала агропромышленного комплекса.

Ключевые слова: продовольственная и экономическая безопасность, агропромышленный комплекс, конкурентные преимущества, конкурентный потенциал

Для цитирования: Сергеева И. А., Сергеев А. Ю. Повышение конкурентного потенциала как фактор обеспечения экономической безопасности организаций АПК // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 223–231; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.024>

Original article

Problems of the agro-industrial complex INCREASING COMPETITIVE POTENTIAL AS A FACTOR IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

Irina A. Sergeeva¹, Alexey Yu. Sergeev²
^{1, 2} Penza State University, Penza, Russia

¹ IrAnSergeeva@yandex.ru

² Sergeev-aleks@yandex.ru

Abstract. The article examines the theoretical aspects of ensuring food and economic security of the state, as well as the competitive potential of the agro-industrial complex. The problems of food and economic security of the state, as well as growth factors and reserves for the development of the competitive potential of the agro-industrial complex are identified on the basis of the economic and statistical method. The importance of competitive potential for the effective operation of organizations

of the domestic agro-industrial complex is substantiated. The domestic experience of developing and effectively using the competitive potential of Russian agricultural producers is systematized. The main problems of use, growth factors and reserves for the development of the competitive potential of organizations of the agro-industrial complex are identified. The directions of ensuring the economic security of the organization based on the development and effective use of the competitive potential of the agro-industrial complex are substantiated.

Keywords: food and economic security, agro-industrial complex, competitive advantages, competitive potential

For citation: Sergeeva I. A., Sergeev A. Yu. Increasing Competitive Potential as a Factor in Ensuring the Economic Security of Agricultural Organizations // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 223–231 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.024>

© Сергеева И. А., Сергеев А. Ю., 2025

Введение. Для осуществления эффективной деятельности хозяйствующим субъектам необходимо заботиться о своей экономической безопасности. В случае разработки действенной системы экономической безопасности, организация будет способна противостоять возникающим вызовам и угрозам. Необходимость обеспечения высокого уровня экономической безопасности организации вызвана **ведением** конкурентной борьбы. Экономическая безопасность организации связана со всей экономической системой государства.

Оценка экономической безопасности организаций дает возможность управленческому персоналу оценить возникающие угрозы, а также предпринять меры по их предотвращению.

В современных условиях экономики осуществление предпринимательской деятельности и развитие конкурентного потенциала имеют тесную взаимосвязь. Реализация конкурентного потенциала оказывает прямое воздействие на успешность деятельности организации. Организация должна пользоваться имеющимися возможностями и конкурентными преимуществами. В этом случае организация будет стабильна и надежна.

Для успешного развития организаций агропромышленного комплекса необходимо повысить уровень их конкурентоспособности.

Эффективное управление в агробизнесе конкурентным потенциалом невозможно без постоянного мониторинга его слабых мест, выявления факторов роста и резервов развития в перспективе.

Экономическая безопасность организаций агропромышленного комплекса зависит от общей совокупности воздействующих на нее угроз.

Внешние угрозы возникают за пределами организации, они также влияют на экономическую безопасность организации. К внешним угрозам относятся изменение налогового законодательства, изменение экономической ситуации, политические изменения.

Уровень инфляции в России превышает допустимый уровень в 4%. Повышенный уровень инфляции отрицательно сказывается на финансовой деятельности организации, в связи с обесцениванием основных производственных фондов организации [9].

К внутренним угрозам относятся поломка сельхозтехники и оборудования перерабатывающих предприятий, ухудшение качественных показателей скоропортящейся продукции при длительной транспортировке к потребителю.

Форс-мажорные угрозы отличаются непреодолимым действием (аномальные погодные условия, катастрофы, чрезвычайные бедствия) [7].

Состояние экономической безопасности постоянно меняется в зависимости от ряда факторов. В агробизнесе факторы имеют свою специфику. Определены основные и значимые факторы, к которым отнесены:

- надежность контрагентов;
- государственная поддержка;
- сезонный характер производства продукции;
- факторы производства;
- компетентность руководства организации [7];
- конкурентный потенциал организации.

При этом для сельскохозяйственных организаций актуален вопрос государственной поддержки и государственного регулирования.

Государственное регулирование деятельности организации проявляется в виде налоговой

и денежно-кредитной политике государства. Налоговая политика оказывает влияние на финансовый результат организации по средствам введения налогов, изменения процентных ставок и предоставления льгот. Денежно-кредитная политика проявляется в виде деятельности Центрального банка.

В 2025 году налог на прибыль организаций вырос с 20% до 25% [9]. Рост налогов оказывает отрицательное воздействие на экономическую деятельность организаций. В связи с сокращением чистой прибыли, происходит снижение инвестиционных возможностей организаций.

Основным инструментом денежно-кредитной политики государства является изменение ключевой ставки. На октябрь 2025 года ключевая ставка составляет 17%, что является высоким значением. При повышении ключевой ставки кредиты для бизнеса становятся дороже. При уменьшении ставки займы становятся доступнее, и агробизнес активнее берёт деньги в долг. Таким образом, высокое значение ключевой ставки оказывает отрицательное воздействие на деятельность организации, а снижение оказывает положительное влияние [10].

Надежность контрагентов также оказывает большое влияние на экономическую безопасность организации. Для успешного ведения хозяйственной деятельности организации необходимо, чтобы ее контрагенты выполняли свои обязательства строго по условиям договоров. В случае невыполнения обязательств может возникнуть повышение кредиторской или дебиторской задолженности. При этом будут увеличены производственный и финансовый цикл производства, что отрицательно скажется на деловой активности организации.

Сезонный характер производства продукции — это многовековой фактор значительно снижающий конкурентоспособность организаций агропромышленного производства по сравнению с другими сферами деятельности и отраслями экономики. Поэтому перед аграриями и научным сообществом стоит важная задача максимального снижения его воздействия посредством внедрения различных инноваций.

К факторам производства, которые непосредственно обеспечивают деятельность, относится прежде всего количество и качество трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы организации способны оказать как положительное, так и отрицательное влияние на организацию. Для функционирова-

ния производственных мощностей организации необходимо достаточное количество персонала, а также имеющаяся квалификация. Нехватка высококвалифицированного персонала может оказать отрицательное воздействие на конкурентоспособность организаций агробизнеса.

Компетентность руководства организации определяет цели, задачи и методы их достижения. При верно принятых управленческих решениях организация будет успешно развиваться.

Конкурентный потенциал является емким понятием, которое включает в себя совокупность конкурентных преимуществ и способность их эффективной реализации. Реализация конкурентного потенциала позволит организации обеспечить стабильное функционирование и её конкурентоспособность.

Конкурентоспособность организаций агропромышленного комплекса возможно обеспечить посредством эффективной реализации конкурентного потенциала [6].

Конкурентный потенциал отражает ресурсы организаций агробизнеса и возможность их эффективного использования для достижения поставленных целей. При этом конкурентный потенциал ограничивается возможностями организаций, возможностями персонала, условиями функционирования организации, а также особенностями осуществляемой экономической деятельности и производимой продукции.

Особенностью агропромышленного комплекса является то, что все эти ограничения возрастают в разы по сравнению, например с легкой промышленностью, обуславливаясь воздействием природно-климатических условий и участвовавшими погодными аномалиями. Однако, несмотря на значительные трудности в современных условиях для нашего государства возрастает актуальность развития конкурентного потенциала агропромышленного комплекса и обеспечения населения всеми необходимыми продуктами питания отечественного производства.

Значение конкурентного потенциала организаций агропромышленного комплекса заключается в их необходимости увеличить свою конкурентоспособность являющейся основой для гарантирования продовольственной и экономической безопасности страны.

Структура конкурентного потенциала организации включает несколько элементов [4]. При этом структура может различаться в зависимости от сферы деятельности организации (рис. 1).

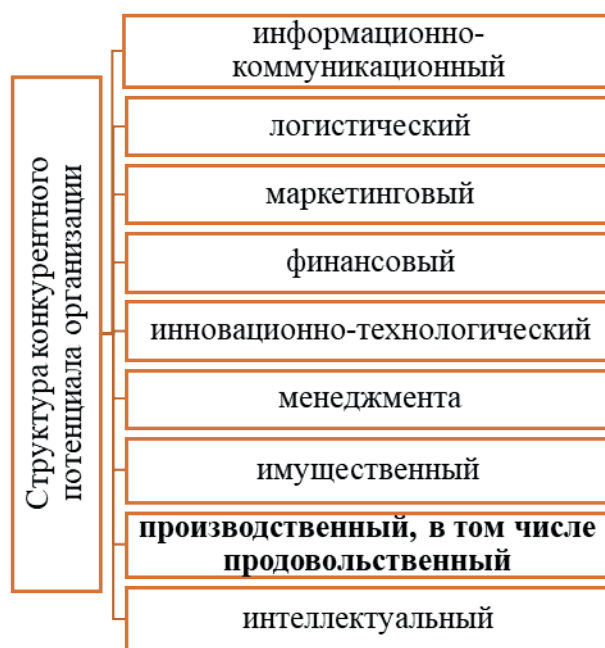


Рис. 1. Структура конкурентного потенциала организации

Источник: составлено авторами.

Для агропромышленных организаций логистический потенциал является наиболее актуальным, поскольку ряд продукции организаций является скоропортящейся. Из-за этого востребованность продукции и эффективность деятельности всей сферы зависит от скорости доставки её от производителя к потребителю без потери качества и сохранности потребительских свойств.

Интеллектуальный потенциал способен оказывать значительное влияние на конкурентоспособность продукции. При помощи интеллектуального потенциала можно снизить затраты производства и структуру себестоимости, а также повысить производительность техники, урожайность сельскохозяйственных культур (путем развития семеноводства) и т. п.

Производственный потенциал организации отражает максимально возможный выпуск продукции при заданных условиях. Тенденции развития производственного потенциала зависят от эффективности использования и развития его составляющих [5].

Управление финансового потенциала должно охватывать процессы его формирования, использования и развития. Развитие инновационно-технологического потенциала способно значительно повысить конкурентоспособность организации, по средствам введения новых технологических процессов.

Продовольственный потенциал является одним из ключевых факторов, определяющих эко-

номическую безопасность и процветание страны. Продовольственный потенциал — это основа экономической безопасности страны [1]. Достаточное производство продуктов питания позволяет стране быть более устойчивой к внешним потрясениям и обеспечить высокий уровень продовольственной безопасности [3].

система взаимосвязей экономических интересов и отношений, гарантирующих самообеспечение продукцией сельского хозяйства и продуктами питания запросы населения страны, а также обеспеченность внешнего спроса.

В Указе Президента РФ от 21.01.2020 № 20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» приведены показатели продовольственного потенциала, такие как продовольственная независимость, а также экономическая и физическая доступность продовольствия [2].

Продовольственная независимость как степень самообеспеченности, демонстрирует соотношение объема отечественного производства продовольствия к объему внутреннего потребления [2].

В целом, несмотря на санкционное давление, Россия обеспечивает себя всеми основными видами продовольствия. Последние несколько лет фиксируются рекордные результаты в сельском хозяйстве. Так, в 2022 году — Россия являлась одним из крупнейших поставщиков продукции АПК на мировой рынок, а по ряду продуктов заняла

первое место. В 2023 году — в России фактические объемы производства превысили ряд пороговых показателей Доктрины продовольственной безопасности [10].

По данным Росстата, в 2023 году производство зерна в России составило 143 млн. тонн. Россия занимает первое место в мире по экспорту пшеницы с долей 25–30% [8].

В 2024 году — выполнены все показатели Госпрограммы АПК. Так, производство сельхозпро-

дукции в 2024 году выросло на 7,2% к 2020 году, в том числе продукции растениеводства — на 8,3%, животноводства — на 4,4%. Развитие сырьевой базы позволило нарастить выпуск продукции пищевой и перерабатывающей промышленности на 16,2% [8].

В России наблюдается положительная тенденция по самообеспеченности продуктами питания (рис. 2) [10].

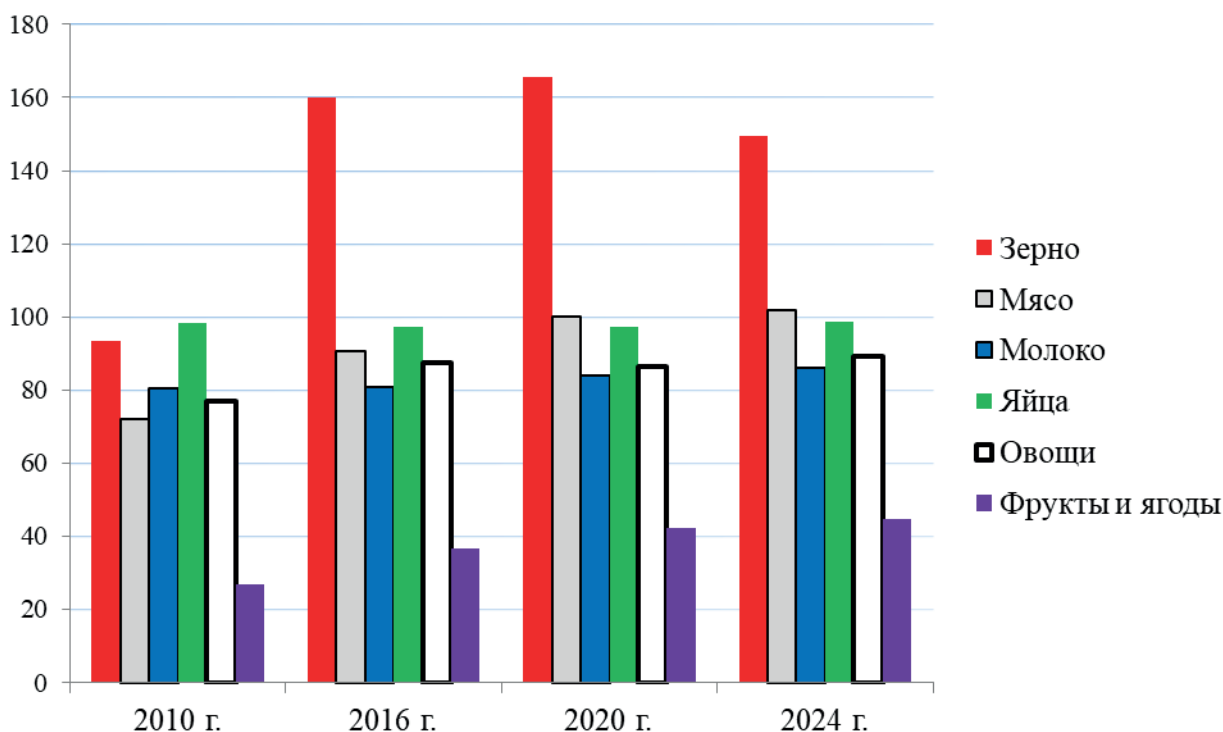


Рис. 2. Динамика самообеспечения основными отдельными видами продукции сельского хозяйства, %

Источник: составлено авторами.

В целом экономическая доступность продовольственных товаров находится на высоком уровне несмотря на ценовые изменения. Доступность продовольствия физическая повышается с каждым годом, так как в России увеличивается оборот розничной торговли продовольственными товарами.

Следовательно, несмотря на большое количество санкционных ограничений в отношении России замечен рост продовольственного потенциала. Но, несмотря на наблюдаемый рост, для обеспечения продовольственной и экономической безопасности государства необходимо выявлять все новые и дополнительные конкурентные преимущества организаций отечественного агропромышленного комплекса путем мониторинга имеющихся в нем проблем и устранения их, а иногда и преобразуя в преимущества.

В числе проблем использования конкурентного потенциала организации установлено, что организации АПК имеют высокий износ основных средств, низкую долю собственного капитала, а также низкие показатели деловой активности и рентабельности.

Высокий износ техники и оборудования снижает качество выпускаемой продукции, способствует увеличению количества поломок, повышает издержки производства. К тому же высокая за кредитованность организаций АПК снижает ее финансовую устойчивость и независимость перед конкурентами. К тому же экономическая эффективность деятельности в настоящее время не высока и в значительной степени зависит от уровня интенсификации производства.

Кроме того, текущее состояние экономической активности организаций АПК свидетельствует

о снижении показателя в сельском хозяйстве при росте в пищевой промышленности (табл. 1) [11].

Таблица 1

Экономическая активность организаций АПК в % к предыдущему году

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Организации сельского хозяйства	11,3	0,2	-3,2
Организации пищевой промышленности	1,6	5,2	4,1

Источник: составлено авторами

Одним из элементов конкурентного потенциала является финансовый потенциал организации, который отражает совокупность имеющихся финансовых ресурсов в организации, их структуру и источники формирования.

Низкий финансовый потенциал организации сокращает ее инвестиционные возможности, а следовательно снижает темпы развития и эффективности деятельности организации.

Рекомендации

Резервом роста конкурентного потенциала организаций АПК может стать улучшение показателей экономической активности организации, которое приведет к повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации.

Следовательно, достижение конкурентного потенциала организация сельского хозяйства возможно только при создании интегрированных формирований с предприятиями пищевой промышленности.

Для улучшения финансового положения организации АПК предложено повышать долю собственного капитала за счет создания добавочного капитала. Кроме того, сдача в аренду неиспользуемого имущества является целесообразной для улучшения финансового положения организаций.

Для повышения платежеспособности организации следует произвести оптимизацию структуры активов, для чего нужно изменить дебиторскую политику организации. Средства, которые были высвобождены за счет продажи дебиторской задолженности, направить на погашение кредиторской задолженности.

Развитие конкурентного потенциала на основе развития цифровизации даст значительные конкурентные преимущества. При этом, одним из конкурентных преимуществ на современном этапе является использование искусственного интеллекта. Искусственному интеллекту возможно делегирование определенных рутинных задач. Од-

нако развитие искусственного интеллекта требует значительных финансовых вложений.

В последние годы большое внимание уделяется экологии. В соответствии с современными предпочтениями потребителей и все большем желании вести здоровый образ жизни и потреблять экологически чистую продукцию современные производители стремятся уделять этому все больше внимания.

Экологичность производства оказывает положительное влияние на внешнюю среду организации, посредством создания её имиджа. Совершенствование культуры производства будет приносить конкурентные преимущества высокого порядка, так как они являются технологичными и способны повысить качество товаров.

На современном этапе развития экономики остро стоит вопрос обеспечения организаций кадровыми ресурсами. Персонал необходим организации, прежде всего, для осуществления производственной деятельности. Соответствие количественных и качественных характеристик персонала даст организации возможность повысить свой конкурентный потенциал.

Важным элементом конкурентного потенциала организации является его инновационно-технологическая составляющая. Инновационно-технологическая составляющая конкурентного потенциала организации отражает внедрение новых продуктов, идей, процессов, которые улучшают финансово-хозяйственную деятельность организации.

Низкое развитие инновационно-технологического потенциала организации ведет к снижению производительности труда, высокому износу оборудования, снижению эффективности производства, повышению себестоимости продукции. Высокое развитие инновационно-технологической составляющей конкурентного потенциала организации способно дать организации значительные конкурентные преимущества, такие

как снижение издержек производства, повышение эффективности агропромышленного производства.

Для развития конкурентного потенциала необходимо развивать технологичность производства. Кроме того, диверсификация продукции способна дать значительные конкурентные преимущества для организаций. Данные меры позволят развить нематериальный конкурентный потенциал организации, а также интеллектуальную, производственную, инновационно-технологическую составляющие конкурентного потенциала.

Приобретение конкурентных преимуществ может осуществляться по средствам улучшения качественных характеристик выпускаемой продукции, совершенствования техники, развития новых технологических решений. Также в отечественных организациях необходимо активно использовать экстенсивные факторы производства, то есть увеличение техники и персонала без технологического совершенства.

Таким образом, необходимо использовать различные способы для достижения конкурентных преимуществ организаций АПК, учитывая индивидуальный подход и возможности каждой из них. Наиболее предпочтительными из них являются использование искусственного интеллекта, развитие экологичности производства, развитие кадровой политики и совершенствование кадровой безопасности, диверсификация выпускаемой продукции, технологическое развитие, улучшение материально-технического обеспечения производства и увеличение количества персонала.

С целью повышения экономической безопасности организации на основе развития конкурентного потенциала необходимо совершенствование финансовой и инновационно-технологической составляющих конкурентного потенциала.

Конкурентный потенциал организации оказывает значительное влияние на эффективность ее хозяйственной деятельности, так как он помогает выявить резервы развития организации и сформировать ее конкурентные преимущества. Развитие конкурентного потенциала организации способствует повышению уровня ее экономической безопасности.

Вывод

В современных условиях для обеспечения продовольственной и экономической безопасности

государства в целом наиболее актуальным становится выявление конкурентных преимуществ организаций агропромышленного комплекса и развития его конкурентного потенциала. Наибольшее внимание в структуре конкурентного потенциала АПК необходимо уделить продовольственному, финансовому и инновационно-технологическому потенциалу.

Экономическая безопасность организации напрямую зависит от развития ее конкурентного потенциала. Актуальность данного вопроса вызвана тем, что на основе эффективного развития конкурентного потенциала можно обеспечить стабильное финансовое положение организаций АПК, эффективное ведение кадровой политики и стабильное технологическое развитие. В ходе проведения исследования были изучены теоретические аспекты использования конкурентного потенциала и обеспечения экономической безопасности организаций АПК.

Анализ результатов деятельности выявил ряд конкурентных недостатков организаций АПК. К ним относится низкая финансовая устойчивость аграрной сферы, что обусловлено низкой долей собственного капитала. Кроме того, низкие показатели деловой активности отрицательно влияют на конкурентный потенциал организаций. Анализ основных средств организаций АПК выявил, что износ основных средств является критическим. Анализ кадровой составляющей показал острую потребность в квалифицированных кадрах. Кроме всего, прочего весомым фактором являются климатические условия и погодные аномалии.

Повышение конкурентного потенциала агропромышленного комплекса целесообразно на основе финансовой и инновационно-технологической составляющих. Для улучшения финансового положения необходимо создавать добавочный и резервный капиталы. Для повышения конкурентного потенциала на основе инновационно-технологической составляющей необходима модернизация основных средств организаций АПК.

В целом повысить уровень экономической безопасности возможно за счет совершенствования финансовой и инновационно-технологической составляющих конкурентного потенциала организаций АПК.

Список источников

1. Указ Президента РФ от 13.05.2017 №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» - URL: <https://www.consultant.ru/doc>

- ument/cons_doc_LAW_216629/?ysclid=m7te939ick850402960
2. У к а з П р е з и д е н т а Р Ф от 21.01.2020 №20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации». - URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73338425/>
3. Указ Президента РФ от 02.07.2021 №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ec97029645278dce9d199b14ea6bbf6c09ee93aa/
4. Зубарев А.Е., Стексова С.Ю., Ермошкина Е.Н. Конкурентный потенциал предприятия в условиях стратегического развития // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. - 2024. - Т. 16, № 2. - С. 28-34.
5. Кривоносов Н.А. Производственный потенциал предприятия и тенденции его развития // Вестник магистратуры. - 2022. - № 5. - С. 82-86.
6. Криворотов В.В., Калина А.А., Ерыпалов С.Е. и др. Пути повышения конкурентоспособности отечественных производственных компаний: монография. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 230 с.
7. Сергеева И.А., Сергеев А.Ю. Выявление латентных угроз экономической безопасности предприятия и меры по их предотвращению // Экономика и предпринимательство. - 2024.- №8(169). - С. 1112-1120.
8. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Российской Федерации. Представлен Национальный доклад о реализации Госпрограммы АПК в 2024 году. – URL: <https://mcx.gov.ru/press-service/news/predstavlen-nationalnyy-doklad-o-realizatsii-gosprogrammy-apk-v-2024-godu/>
9. Официальный сайт Банка России – URL: https://cbr.ru/hd_base/infl/.
10. Официальный сайт Росстата. – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13277>
11. Официальный сайт Минэкономразвития России. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/195754c7897bff1c50dc164890f91407/o_tekushchey_situacii_v_rossiyskoy_ekonomike_itogi_2024_goda.pdf

References

1. Decree of the President of the Russian Federation dated 05/13/2017 No. 208 "On the Strategy of Economic Security of the Russian Federation for the period up to 2030" states: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/?ysclid=m7te939ick850402960
2. Decree of the President of the Russian Federation dated January 21, 2020 No. 20 "On the approval of the Food Security Doctrine of the Russian Federation". - URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73338425/>
3. Decree of the President of the Russian Federation dated 07/02/2021 No. 400 "On the National Security Strategy of the Russian Federation" - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ec97029645278dce9d199b14ea6bbf6c09ee93aa/
4. Zubarev A. E., Steksova S. Yu., Iyaoshkina E. N. competitive potential of an enterprise in the context of strategic development // Territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University. - 2024. - Vol. 16, No. 2. - pp. 28-34.
5. Krivonosov N.A. the production potential of the enterprise and its development trends // Bulletin of the Magistracy. - 2022. - No. 5. - pp. 82-86.
6. Krivorotov V. V., Kalina A. A., Enalov S. E. and others. ways to increase the competitiveness of domestic manufacturing companies: a monograph. MOSCOW: UNITY-DANA, 2023. -230 P.
7. Sergeeva I. A., Sergeev A. Yu. identification of latent threats to the economic security of enterprises and measures to prevent them // Economics and entrepreneurship. - 2024.- №8(169). - Pp. 1112-1120.
8. The official website of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation. A national report on the implementation of the Agribusiness State Program in 2024 has been presented. – URL: <https://mcx.gov.ru/press-service/news/predstavlen-natsionalnyy-doklad-o-realizatsii-gosprogrammy-apk-v-2024-godu/>
9. The official website of the Bank of Russia – url: https://cbr.ru/hd_base/infl/.
10. The official website of Rosstat. – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13277>
11. The official website of the Ministry of Economic Development of Russia. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/195754c7897bff1c50dc164890f91407/o_tekushchey_situacii_v_rossiyskoy_ekonomike_itogi_2024_goda.pdf

Информация об авторах:

И. А. СЕРГЕЕВА – доктор экономических наук, доцент, кафедра «Экономика и финансы»;

А. Ю. СЕРГЕЕВ – кандидат экономических наук, доцент, кафедра «Экономика и финансы»

Information about the authors:

I. A. SERGEEVA – Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Economics and Finance;

A. Y. SERGEEV – Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Economics and Finance

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

*Владимир Викторович Новиков¹, Николай Анатольевич
Ринас², Таусия Георгиевна Гарбузова³*

*¹ Академия управления Министерства внутренних
дел Российской Федерации, Москва, Россия*

*² Кубанский государственный аграрный университет
имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия*

*³ Санкт-Петербургский государственный лесотехнический
университет имени С. М. Кирова, Санкт-Петербург, Россия*

¹ vvnovikov@list.ru

² rinas.n@edu.kubsau.ru

³ garbuzova1@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию развития проектного управления в условиях цифровой трансформации экономики. Целью работы является разработка и теоретическое обоснование модели проектного управления, основанной на принципах гибридного подхода и цифрового менеджмента, обеспечивающей повышение эффективности, устойчивости и инвестиционной результативности управленческих решений. В исследовании применены системный, аналитический, сравнительно-структурный и моделирующий методы, позволившие проанализировать эволюцию классических и современных методологий и определить направления их адаптации к цифровой среде. Результаты исследования показали, что цифровая трансформация меняет принципы управления проектами, смещая акцент с регламентации процессов на адаптивность и управление выгодами. В условиях цифровизации усиливается роль искусственного интеллекта, больших данных и облачных технологий, обеспечивая повышение точности планирования, автоматизацию контроля и сокращение транзакционных издержек. Разработанная авторами модель цифрового проектного управления базируется на взаимодействии цифровых и человеческих подсистем, обеспечивая баланс между технологической автоматизацией и стратегическим лидерством. Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенных подходов в корпоративном и государственном секторах для повышения эффективности реализации проектов цифровой трансформации и формирования единой цифровой экосистемы управления.

Ключевые слова: проектное управление, цифровая трансформация, цифровой менеджмент, гибридные методики, управление выгодами, цифровая экосистема, эффективность, устойчивое развитие

Для цитирования: Новиков В. В., Ринас Н. А., Гарбузова Т. Г. Развитие проектного управления в условиях цифровой трансформации экономики // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 232–243; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.025>

Original article

Digital economy
DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT
IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL
TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Vladimir V. Novikov¹, Nikolay A. Rinas², Taisiya G. Garbuzova³

¹ Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Moscow, Russia

² Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

³ Saint-Petersburg State Forest Technical University, Saint Petersburg, Russia

¹ vnovikov@list.ru

² rinas.n@edu.kubsau.ru

³ garbuzova1@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the development of project management in the context of the digital transformation of the economy. The aim of the work is to develop and theoretically substantiate a project management model based on the principles of a hybrid approach and digital management, which ensures increased efficiency, sustainability and investment effectiveness of management decisions. The study uses systematic, analytical, comparative structural and modeling methods, which made it possible to analyze the evolution of classical and modern methodologies and determine the directions of their adaptation to the digital environment. The results of the study showed that digital transformation is changing the principles of project management, shifting the focus from process regulation to adaptability and benefit management. In the context of digitalization, the role of artificial intelligence, big data and cloud technologies is increasing, providing increased planning accuracy, automation of control and reduction of transaction costs. The digital project management model developed by the authors is based on the interaction of digital and human subsystems, providing a balance between technological automation and strategic leadership. The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed approaches in the corporate and public sectors to increase the effectiveness of digital transformation projects and the formation of a unified digital management ecosystem.

Keywords: project management, digital transformation, digital management, hybrid techniques, benefit management, digital ecosystem, efficiency, sustainable development

For citation: Novikov V. V., Rinas N. A., Garbuzova T. G. Development of project management in the context of the digital transformation of the economy // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 232–243 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.025>

© Новиков В. В., Ринас Н. А., Гарбузова Т. Г., 2025

Введение. Современная экономика находится в стадии цифровой трансформации, затрагивающей все уровни управления — от стратегического планирования до операционного контроля. В этих условиях проектное управление выступает инструментом, обеспечивающим достижение целевых показателей и устойчивое развитие организаций. Для бизнеса и государственного сектора проектный подход является системообразующим элементом реализации стратегий цифрового развития, обуславливая необходимость его теоретического осмысления и методологической адаптации к новым условиям.

Актуальность темы определяется тем, что эффективность цифровой трансформации напрямую зависит от качества управления проектами, реализующими переход на цифровые модели взаимодействия и принятия решений. В отличие от традиционной цифровизации, направленной на автоматизацию отдельных функций, цифровая трансформация представляет собой комплекс взаимосвязанных проектов, предполагающих кардинальное

изменение бизнес-процессов, архитектуры управления и корпоративной культуры. При этом управление проектами в цифровой среде требует новых инструментов — адаптивных и основанных на данных. Способность предприятий и государственных структур выстраивать системы управления проектами, сочетающие цифровые технологии, эффективные методики и аналитические механизмы, становится главным фактором устойчивости.

Несмотря на очевидную важность проектного подхода, практика его применения в условиях цифровой трансформации связана с рядом проблем. Одной из них является высокая сложность и турбулентность внешней среды: исследования показывают, что лишь незначительная доля цифровых проектов реализуется в установленные сроки и в пределах запланированных бюджетов. Второй проблемой выступает неопределенность, особенно на ранних стадиях проектов, когда невозможно точно спрогнозировать ресурсы, трудозатраты и потенциальные риски. Третья — связана с бюрократизированной структурой управления, недо-

статком квалифицированных специалистов по цифровому менеджменту и непринятием персоналом инновационных изменений. Четвертая проблема носит методологический характер и касается необходимости оптимального распределения функций между цифровыми инструментами (аналитическими платформами, системами управления задачами, системами искусственного интеллекта) и человеческим фактором проектных команд.

Проблема данного исследования заключается в необходимости адаптации существующих моделей проектного управления к новым цифровым реалиям. Это требует не только технологической модернизации процессов, но и изменения управленческих парадигм — перехода от иерархической модели к сетевой, от линейного планирования к итерационному и от контроля исполнения к управлению через данные и показатели. Важно учитывать, что цифровые платформы и экосистемы формируют новые контуры взаимодействия между участниками проектов, повышая требования к прозрачности, интеграции и аналитической поддержке решений.

Таким образом, актуальность исследования определяется потребностью в научном осмыслении механизмов и инструментов развития проектного управления в цифровой экономике. Для систематизации знаний и выработки эффективных подходов необходимо проанализировать эволюцию классических и современных методологий, выявить особенности применения гибридных моделей управления проектами и определить направления их совершенствования в условиях цифровой трансформации.

Обзор литературы

Эволюция проектного управления тесно связана с развитием теорий организации и менеджмента, формировавшихся в условиях индустриальной экономики. Классические модели, включая каскадную (*Waterfall*), исходят из принципа линейности и предсказуемости процессов, что соответствовало требованиям стабильных производственных и инженерных систем. В рамках данной модели реализация проекта строится поэтапно: от анализа требований к проектированию, разработке, тестированию и последующей эксплуатации. Такой подход обеспечивает высокий уровень контроля и документированности, однако характеризуется низкой гибкостью при изменении внешних условий и требований заказчика. В исследованиях А. И. Тихонова и А. А. Сазонова отмечается, что каскадная модель сохраняет свою актуальность

в инфраструктурных и инженерных проектах, в которых важна регламентированность. Однако она малоприменима для проектов цифровой трансформации, отличающихся высокой динамичностью и неопределенностью среды [14].

Существенное влияние на развитие методологий проектного менеджмента оказала система *PRINCE2*, сформировавшаяся в контексте государственного управления и корпоративных стандартов качества. Данная методика предполагает строгую иерархию ответственности и последовательный контроль за целесообразностью проекта на всех стадиях его жизненного цикла. Преимуществом *PRINCE2* является ориентация на достижение экономической эффективности и управляемости, однако в условиях цифровой экономики этот подход ограничен, необходимостью быстрой адаптации к технологическим и организационным изменениям. Как отмечается в работах, классические стандарты проектного управления (*PMI*, *PRINCE2*, *IPMA*) формируют основу системного мышления, но требуют интеграции с гибкими и цифровыми инструментами для повышения устойчивости проектов цифровой трансформации [1, 5].

Современные исследования в области цифрового менеджмента демонстрируют переход к *Agile* методологиям, ориентированным на итеративность, адаптацию и взаимодействие с заинтересованными сторонами. *Agile*-подход, возникший в сфере разработки программного обеспечения, базируется на принципах адаптивного планирования, самоорганизации команд и постоянной обратной связи с заказчиком. Его практические реализации — *Scrum*, *Kanban*, *Lean* — обеспечивают возможность эффективного управления проектами в условиях высокой неопределенности и быстро меняющихся приоритетов. Использование гибких методик способствует сокращению сроков реализации проектов, повышению вовлеченности сотрудников, формированию культуры сотрудничества и обмена знаниями [2, 7].

Особое внимание в современных публикациях уделяется формированию гибридных моделей проектного управления, объединяющих сильные стороны классических и гибких подходов. Гибридные системы позволяют одновременно обеспечивать стратегическую согласованность и контроль исполнения на уровне портфеля проектов (характерное для *PRINCE2* или *Waterfall*), и внедрять адаптивные практики на уровне отдельных команд или модулей (характерное для *Agile/Scrum*). Такой подход рассматривается в ряде исследований как

перспективный для реализации цифровых инициатив, поскольку он позволяет сочетать дисциплину управления ресурсами с гибкостью при внедрении инноваций [5, 9]. В частности, отмечается эффективность комбинации моделей *Stage-Gate* и *Scrum* в управлении проектами цифровой трансформации, когда структурные этапы согласуются с корпоративной стратегией, а оперативные задачи решаются итерационно с использованием цифровых инструментов мониторинга и аналитики.

Таким образом, в научной литературе наблюдается переход от традиционных методологий проектного управления к интегрированным гибридным моделям, способным учитывать специфику цифровой экономики. Эти изменения отражают общую тенденцию трансформации управленческих систем — от жестких регламентов к адаптивным экосистемам, обеспечивающим баланс между контролем, скоростью реакции и инновационностью.

Цифровая трансформация в современной экономике рассматривается не как локальное внедрение отдельных технологий, а как комплексное изменение всей системы создания и управления стоимостью. В научных публикациях отмечается, что цифровизация представляет собой стратегический процесс перехода организаций на принципы цифрового взаимодействия, интеграции данных и автоматизации управленческих функций [6]. В отличие от механистического понимания цифровизации, цифровая трансформация охватывает структурные изменения бизнес-моделей, культуры управления и архитектуры взаимодействия между участниками проекта. Ее реализация невозможна без внедрения сквозных цифровых технологий — больших данных, искусственного интеллекта, промышленных интернет-платформ, нейротехнологий и блокчейн-систем, которые формируют технологическую основу для управления проектами нового поколения.

Проектное управление в данной роли выступает в качестве эффективной среды для экспериментирования и внедрения инноваций. Г. У. Магомедбеков, М. Х. Рабаданов и Э. М. Эльдаров отмечают, что проектная форма организации деятельности позволяет управлять рисками цифровизации, структурировать процессы внедрения технологий и обеспечить их согласование с корпоративной стратегией [10]. Проектный формат дает возможность тестировать инновационные решения в контролируемых условиях, способствуя управляемому распространению технологических новшеств и снижению вероятности неудач. В этой связи

проектный менеджмент становится катализатором инновационного развития и важным элементом адаптационного механизма цифровой экономики.

Цифровизация рассматривается как инструмент повышения устойчивости и эффективности организаций. В условиях цифровой трансформации повышается уровень автоматизации рутинных операций, оптимизируются ресурсы и временные затраты, а управленческие решения становятся обоснованными благодаря применению интеллектуальных аналитических систем. Исследования показывают, что цифровое проектное управление способствует смещению акцента с контроля исполнения задач на управление выгодами (*benefits management*), т.е. оценку конечной полезности и влияния проекта на стратегические цели организации [3, 4]. Таким образом, эффективность проектного управления в цифровой среде измеряется не только сроками и бюджетами, но и степенью достижения социально-экономического эффекта, уровнем инновационности и интеграции в корпоративную экосистему.

Отдельное направление современной научной дискуссии связано с влиянием цифровых финансовых инструментов на развитие систем проектного менеджмента. В условиях конкуренции оценка цифровых проектов производится с учетом международных стандартов (*ISO, PMI, IPMA*), которые требуют повышения инвестиционной привлекательности и прозрачности процессов управления. Цифровизация стимулирует развитие новых механизмов финансирования — от краудфандинга до *ICO-моделей (Initial Coin Offering)*, которые позволяют привлекать ресурсы через цифровые рынки капитала. Тенденции отражают переход от замкнутых корпоративных структур к открытым сетевым экосистемам, в которых проекты реализуются при участии множества партнеров, инвесторов и потребителей в едином цифровом пространстве [11, 12].

Параллельно формируется новая управленческая парадигма — *цифровой менеджмент*, ориентированный на интеграцию технологий в управленческие процессы. В рамках этой идеологии цифровые инструменты выполняют функции обработки данных, планирования и контроля, в то время как менеджеры концентрируются на стратегическом лидерстве, развитии команд и управлении коммуникациями. Именно сочетание технической автоматизации (*hard skills*) и человеческих компетенций (*soft skills*) формирует основу эмерджентного интеллекта — способности проект-

ных команд к самоорганизации и адаптации в условиях неопределенности [8, 13]. Поэтому, требуется пересмотр традиционных представлений о ролях руководителей проектов, которые теперь являются интеграторами цифровых экосистем, способными соединять технологические и социальные аспекты управления.

Систематизация научных и прикладных исследований позволяет заключить, что успешная реализация цифровой трансформации невозможна без переосмысления концепции проектного управления. Современные тенденции указывают на необходимость отхода от унифицированных и статичных моделей в пользу специализированных гибридных систем, интегрирующих цифровые технологии и аналитические инструменты. Необходимо формирование прочной теоретико-методологической базы для внедрения цифрового менеджмента, ориентированного на стратегическую эффективность и устойчивое развитие.

Целью исследования является разработка и теоретическое обоснование концептуальной модели проектного управления в условиях цифровой трансформации, основанной на принципах гибридного подхода и цифрового менеджмента, обеспечивающей повышение эффективности, устойчивости и инвестиционной результативности управленческих решений в организациях различного профиля.

Методы и материалы

В ходе исследования применялась совокупность общенаучных и специальных методов, обеспечивающих комплексное рассмотрение процессов трансформации систем проектного управления в цифровой экономике. Основу методологии составили системный, аналитический, сравнительно-структурный и моделирующий подходы, позволившие выявить закономерности развития проектного менеджмента и определить направления его адаптации к условиям цифровизации.

В рамках системного подхода проектное управление рассматривалось как интегрированная

подсистема цифровой экономики, включающая технологические, организационные и человеческие компоненты. Аналитический и сравнительный методы использовались для оценки применимости классических и гибридных методологий в современных условиях, а также для сопоставления международных и отечественных практик управления проектами.

Метод структурного моделирования применялся для построения концептуальной модели цифрового проектного управления, основанной на взаимодействии управляющей (человеческие ресурсы) и управляемой (цифровые технологии) подсистем. Контент-анализ научных и нормативных источников позволил определить ключевые тенденции цифровизации и их влияние на функции проектного менеджмента, включая планирование, контроль, оценку рисков и управление выгодами.

Основная часть

В сфере управления проектами прослеживается устойчивая тенденция к формированию гибридных систем, объединяющих возможности цифровых технологий и аналитических решений с гибкими принципами организации проектной деятельности. Цифровая трансформация, охватывая все уровни деятельности, меняет принципы взаимодействия участников проекта, механизмы контроля, планирования и анализа. Главным результатом становится не столько выполнение проекта в срок, сколько достижение измеримых эффектов — экономических, социальных и инновационных.

Сравнительный анализ показал, что цифровизация трансформирует основные функции проектного управления: от оценки рисков и планирования до организации взаимодействия и оценки результатов. Этот процесс представлен в таблице 1, в которой отражены характерные изменения управленческих подходов в динамике цифрового развития.

Таблица 1

Трансформация функций проектного управления в условиях цифровизации

Функция	Классический подход	Тенденции и новации в условиях цифровой трансформации
Управление рисками	Риски оцениваются до начала проекта, анализ проводится вручную или на основе исторических данных. Методы — <i>SWOT</i> , <i>PERT</i> , экспертные оценки.	Применение <i>Big Data</i> , машинного обучения и нейросетей для прогнозирования рисков в реальном времени. Использование предиктивной аналитики для динамического обновления матрицы рисков. Внедрение цифровых панелей мониторинга <i>KPI</i> и сценарного моделирования.

Функция	Классический подход	Тенденции и новации в условиях цифровой трансформации
Планирование	Линейное планирование, фиксированные сроки и бюджеты. Все изменения требуют пересмотра проекта.	Внедрение гибридных подходов: комбинация <i>Stage-Gate</i> и <i>SCRUM</i> , итеративное планирование с короткими циклами (спринтами). Использование цифровых систем управления задачами (<i>Jira, Monday, Notion</i>). Планирование на основе данных (<i>data-driven planning</i>).
Организация	Централизованная иерархия, бумажный документооборот, коммуникации через электронную почту.	Децентрализация и распределенные команды. Использование цифровых платформ (<i>Teams, Zoom, Slack, Bitrix24</i>), гибких ролей и автономных групп. Переход к сетевым моделям взаимодействия и <i>Agile</i> -культуре.
Контроль и мониторинг	Контроль исполнения задач осуществляется вручную, отчетность фиксирована и периодическая.	Постоянный контроль с помощью цифровых дашбордов, аналитических панелей, автоматическая визуализация прогресса. Применение искусственного интеллекта для выявления отклонений и прогнозирования сбоев.
Мотивация и коммуникации	Индивидуальная мотивация, акцент на подчинении и отчетности.	Коллективная вовлеченность, внутренняя мотивация через цифровые <i>KPI</i> и прозрачные показатели успеха. Использование геймификации, систем оценки вовлеченности и обратной связи.
Оценка успеха проекта	Основные критерии — соблюдение сроков, бюджета и объема работ.	Основной критерий — <i>Benefits Management</i> , рост цифровой зрелости, удовлетворенность пользователей, интеграция результата в экосистему компании.

Как видно из таблицы 1, цифровизация изменила инструментарий и философию управления проектами. Контроль и исполнение уступают место аналитике и интеграции, а роль технологий смещается от вспомогательной к стратегической. Цифровые инструменты выполняют функции мониторинга, анализа и прогнозирования, создавая предпосылки для перехода к самообучающимся системам управления проектами.

Значимые изменения происходят в структуре проектных команд. Современные цифровые проекты зависят от новых моделей распределения компетенций между людьми и технологиями. Технологии берут на себя рутинные задачи, а человек становится координатором сложных систем взаимодействия. Эволюция ролей участников проектной деятельности представлена в таблице 2.

Таблица 2

Структурные изменения в компетенциях проектной команды

Роль	Традиционное проектное управление	Цифровой менеджмент
Руководитель проекта	Административное управление, контроль выполнения задач, соблюдение сроков и бюджета.	Лидерство, стратегическое видение, модерация цифровых коммуникаций. Управление мотивацией, координация распределенных команд, обеспечение цифровой зрелости проекта.
Команда проекта	Исполнение задач по плану, зависимость от руководителя, низкая автономность.	Самоорганизация, гибкость, работа в кросс-функциональных командах. Акцент на коллаборацию, обмен знаниями и цифровую ответственность.
Бизнес-аналитик	Сбор требований, составление документации.	Анализ данных, формирование цифровых моделей принятия решений, визуализация показателей, использование <i>BI</i> -инструментов.
IT-архитектор	Реализация технических решений, работа в рамках ограничений проекта.	Проектирование цифровой инфраструктуры, интеграция <i>AI, IoT</i> и облачных сервисов. Формирование архитектуры экосистемы проекта.

Роль	Традиционное проектное управление	Цифровой менеджмент
HR и коммуникационные специалисты	Администрирование кадровых процессов, организация совещаний.	Управление цифровыми компетенциями, поддержание корпоративной культуры, развитие <i>soft skills</i> и адаптация персонала к цифровой среде.

Как следует из таблицы 2, цифровизация оптимизирует процессы, изменяет соотношение между технологиями и человеческим капиталом. Менеджер является координатором взаимодействий, объединяя аналитические возможности цифровых систем с креативным потенциалом команды. Команда превращается в динамичную сеть профессионалов, объединенных общими целями и цифровыми средствами коммуникации. Появление новых ролей — *data-аналитиков, архитекторов цифровых решений, менеджеров по трансформации* — свидетельствует о переходе от классической иерархии к гибкой экосистеме компетенций.

В результате можно констатировать, что развитие проектного управления в условиях цифровой трансформации характеризуется внедрением технологий, формированием новой парадигмы — *интеллектуального управления проектами*, в которой основными становятся аналитика, сотрудничество, адаптивность и цифровое лидерство. Изменения задают основу для создания устойчивых цифровых экосистем и обеспечивают стратегическую конку-

рентоспособность организаций в долгосрочной перспективе.

Совершенствование проектного управления в условиях цифровой трансформации должно опираться на принципы *цифрового менеджмента*, который предполагает перераспределение управленческих функций между цифровыми и человеческими подсистемами, а также концентрацию усилий на стратегических стадиях жизненного цикла проекта. Такая модель ориентирована на повышение эффективности и адаптивности, а также на формирование единого цифрового контура управления, обеспечивающего устойчивость и воспроизводимость результатов.

Разработка мер по совершенствованию включает последовательное рассмотрение трех основных стадий — *предпроектной, проектной и постпроектной*. В таблице 3 представлены основные направления совершенствования проектного управления на предпроектной стадии, отражающие взаимосвязь между управляющими и управляемыми подсистемами, параметрами цифрового развития и показателями результативности.

Таблица 3

Совершенствование управления на предпроектной стадии (Инициация)

Подсистема	Параметры и меры по совершенствованию	Показатели эффективности	Баланс и стратегическая ориентация
Управляемая подсистема (цифровые ресурсы)	Внедрение инструментов искусственного интеллекта и анализа больших данных для формирования концепции проекта. Автоматизированная оценка рисков, сценариев и инвестиционного потенциала. Использование цифровых симуляторов для проверки гипотез.	ROI, срок окупаемости, прогноз эффективности инвестиций, показатели «управления выгодами».	Баланс между стратегическим выравниванием целей и гибкостью адаптации концепции при изменении внешних условий.
Управляющая подсистема (человеческие ресурсы)	Проведение стратегических сессий и цифровых воркшопов по разработке концепции проекта. Формирование междисциплинарной команды, обладающей цифровыми компетенциями. Обучение сотрудников принципам цифрового менеджмента.	Индекс цифровой компетентности команды, качество концептуализации проекта, полнота предварительного анализа рисков.	Стратегическое выравнивание целей организации с цифровыми инициативами, формирование потенциала для гибкого реагирования.

Предпроектная стадия является основной для формирования стратегического фундамента цифровых проектов. Автоматизация анализа и применение искусственного интеллекта позволяют сократить неопределенность, а качественная подготовка команды обеспечивает реализацию цифровой стратегии на последующих этапах.

Следующим звеном в цепи цифрового управления является *проектная стадия*, в рамках которой происходит реализация решений, внедрение технологий и организация эффективного взаимодействия участников проекта (таблица 4).

Таблица 4

Совершенствование управления на проектной стадии (Реализация)

Подсистема	Параметры и меры по совершенствованию	Показатели результативности	Цикличность и адаптивность
Управляемая подсистема (цифровые ресурсы)	Внедрение автономных систем управления проектами. Использование цифровых платформ для мониторинга, отчетности и коммуникации. Автоматизация рутинных операций, интеграция IoT-датчиков и облачных сервисов.	Продуктивность команды, снижение транзакционных издержек, скорость принятия решений, точность прогнозов сроков.	Цикличная организация работ по спринтам с возможностью мгновенной корректировки плана.
Управляющая подсистема (человеческие ресурсы)	Применение гибридной модели управления. Развитие компетенций руководителя проекта как координатора и лидера. Внедрение инструментов цифровой коллаборации и формирование «эмерджентного интеллекта» команды.	Уровень вовлеченности участников, качество коммуникаций, индекс согласованности действий.	Использование гибких итераций, логически объединенных фаз, создание обратной связи в режиме реального времени.

Данные показывают, что проектная стадия становится центром цифрового управления, в котором интегрируются инструменты автоматизации и элементы искусственного интеллекта. Команда превращается в самоорганизующуюся структуру, а руководитель — в координатора и лидера, отве-

чающего за стратегическую согласованность и развитие цифрового потенциала коллектива.

Завершающая стадия жизненного цикла проекта — *постпроектная (эксплуатационная)* — имеет решающее значение для накопления знаний, анализа эффективности и развития цифровой зрелости организации (таблица 5).

Таблица 5

Совершенствование управления на постпроектной стадии (Эксплуатация и развитие)

Подсистема	Параметры и меры по совершенствованию	Показатели эффективности	Последовательность и воспроизводимость
Управляемая подсистема (цифровые ресурсы)	Создание базы данных и архива цифровых проектов, формирование системы постпроектной аналитики. Использование систем <i>Business Intelligence</i> для оценки окупаемости и выявления отклонений.	Индекс цифровой зрелости, коэффициент возврата инвестиций (<i>ROI ex post</i>), уровень использования накопленных знаний.	Формирование непрерывного цикла накопления, обновления и использования данных для последующих проектов.
Управляющая подсистема (человеческие ресурсы)	Формализация опыта и трансфер знаний в корпоративную цифровую экосистему. Постоянное совершенствование методологий, обучение персонала на основе ретроспектив анализа. Внедрение практики <i>DevOps/DevProject</i> для управления жизненным циклом решений.	Уровень обучаемости организации, скорость интеграции опыта, качество управленческих инноваций.	Последовательность: непрерывная адаптация и саморазвитие цифровой инфраструктуры организации.

Постпроектная стадия формирует основу для системного накопления знаний и устойчивого развития цифровой экосистемы. Возникает эффект замкнутого цикла, при котором результаты завершённых проектов становятся ресурсом для новых инициатив, а каждая итерация повышает цифровую зрелость и управленческую компетентность организации.

Предложенная модель цифрового проектного управления, основанная на сочетании *цифровых и человеческих подсистем*, соответствует современной концепции международных стандартов PMBoK и ISO 21502:2020, в которых уделяется внимание развитию команды и адаптивности.

С точки зрения практического применения, данная модель может быть использована как в корпоративном секторе, так и в рамках региональной и государственной политики, особенно в реализации национальных программ цифрового развития. Переход к единой *цифровой экосистеме управления проектами* позволит:

- централизовать управление межведомственными проектами и повысить прозрачность процессов;
- обеспечить равноправный доступ участников к результатам и аналитическим данным;
- ускорить масштабирование успешных практик и повысить устойчивость реализации программ.

Таким образом, внедрение предложенной модели будет способствовать формированию управляемой, саморегулирующейся и обучающейся системы проектного менеджмента, способной обеспечить долгосрочный социально-экономический эффект и поддержать цифровую модернизацию регионов и государства в целом.

Заключение

Исследование показало, что цифровая трансформация экономики предопределяет необходимость фундаментальной перестройки систем проектного управления. От традиционных линейных и регламентированных моделей организации проектной деятельности управление переходит к гибридным методикам, основанным на интеграции цифровых технологий, аналитических платформ и адаптивных подходов. Эффективными в современных условиях признаны модели, сочетающие стратегический контроль с гибкостью и итерационностью реализации.

Основной вывод исследования заключается в том, что успешное развитие цифровой трансформации возможно только при внедрении концепции

цифрового менеджмента — системы управления, в которой главная роль отводится рациональному распределению функций между цифровыми инструментами и человеческим капиталом. Цифровые технологии выполняют функции автоматизации, обработки данных и аналитики, тогда как менеджеры концентрируются на стратегическом лидерстве, координации, коммуникациях и развитии коллективного (эмерджентного) интеллекта проектных команд. Такой подход обеспечивает синергию технологических и человеческих ресурсов, формируя устойчивую и саморегулирующуюся систему проектного управления.

Цифровизация приводит к трансформации всех функций проектного менеджмента — от аналитики и планирования до контроля, мотивации и оценки эффективности. Применение искусственного интеллекта, больших данных и интеллектуальных панелей мониторинга позволяет принимать решения на основе данных, повысить точность прогнозов и снизить уровень неопределённости. Одновременно происходит децентрализация команд, развитие гибких форм взаимодействия и переход от оценки успеха по срокам и бюджету к управлению эффектами, ориентированному на стратегические результаты и устойчивую ценность проекта.

Практическая значимость исследования заключается в разработке методологических подходов и концептуальной модели цифрового проектного управления, которые могут быть использованы в корпоративных структурах и в государственном секторе. Реализация принципов цифрового менеджмента и гибридных методик обеспечивает:

1. Рост эффективности за счет автоматизации процессов, оптимизации времени и снижения издержек.
2. Устойчивость организации к внешним шокам и изменчивости цифровой среды, а также повышение прозрачности управленческих решений.
3. Повышение инвестиционной привлекательности проектов цифровой трансформации благодаря контролю на ранних стадиях, прогнозируемости выгод и рациональному использованию ресурсов;
4. Трансформацию государственного управления через создание единой цифровой экосистемы, обеспечивающей межведомственную согласованность и ориентацию на социально-экономические эффекты.

Таким образом, развитие проектного управления в условиях цифровой трансформации представляет собой непрерывный цикл адапта-

ции и совершенствования, в котором цифровой менеджмент становится главным инструментом устойчивого развития. Внедрение предложенной модели позволит повысить эффективность управления проектами, ускорить реализацию националь-

ных и региональных программ и сформировать прочную основу для долгосрочного экономического роста и повышения качества управления в цифровой экономике.

Список источников

1. *Анатольевна, Б. Н.* Проектное управление в новой геополитической реальности / Б. Н. Ана-тольевна, С. А. Ахмеджановна // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 4, № 2(134). — С. 76–82. — DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.02.04.009.
2. *Багдыков, К. Т.* Инструменты проектного управления в цифровой трансформации биз-неса / К. Т. Багдыков, Д. А. Шевченко, Н. Е. Му-ромец // Информатизация в цифровой экономи-ке. — 2023. — Т. 4, № 4. — С. 325–338. — DOI 10.18334/ide.4.4.119685.
3. Влияние информационных технологий на раз-витие национальной экономики Российской Федерации / И. Н. Макаров, В. А. Симонова, М. В. Бузулуцкая [и др.] // Экономика и управ-ление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 9, № 6(147). — С. 97–103.
4. *Калязина, Е. Г.* Цифровой менеджмент в управ-лении проектами / Е. Г. Калязина // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15, № 12. — С. 4747–4766. — DOI 10.18334/ce.15.12.113858.
5. *Козловская, С. А.* Оптимизация проектного управления в эпоху цифровых технологий / С. А. Козловская, С. С. Лагзян // Сфера услуг: инновации и качество. — 2025. — № 75. — С. 57–66.
6. *Кравцова, М. В.* Управление реализацией про-грамм и проектов в цифровой экосистеме / М. В. Кравцова // Экономика, предпринима-тельство и право. — 2022. — Т. 12, № 1. — С. 47–62. — DOI 10.18334/errp.12.1.114072.
7. *Круглов, В. Н.* Некоторые особенности про-ектного управления в условиях цифровиза-ции общества / В. Н. Круглов, В. С. Левинзон // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. — 2023. — № 22. — С. 32–35.
8. *Кушнерук, М. А.* Управление проектами в усло-виях цифровой трансформации предприятий / М. А. Кушнерук // Московский экономический журнал. — 2024. — Т. 9, № 9. — С. 207–217. — DOI 10.55186/2413046X_2024_9_9_381.
9. *Лукьянова, А. В.* Тенденции изменений в управ-лении проектами в условиях цифровизации / А. В. Лукьянова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2021. — Т. 11, № 8–1. — С. 198–203. — DOI 10.34670/AR.2021.17.73.025.
10. *Магомедбеков, Г. У.* Проектное управление в эпоху цифровизации и социализации эко-номики / Г. У. Магомедбеков, М. Х. Рабада-нов, Э. М. Эльдаров // Вестник Дагестанско-го государственного университета. Серия 3: Общественные науки. — 2023. — Т. 38, № 4. — С. 7–15. — DOI 10.21779/2500–1930–2023–38–4–7–15.
11. *Морозов, В. И.* Цифровая трансформация управления организацией в контексте про-ектного подхода: методологический аспект / В. И. Морозов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и пра-ва. — 2024. — № 1(104). — С. 142–152. — DOI 10.21295/2223–5639–2024–1–142–152.
12. Роль цифровых платформ в создании новых бизнес-моделей и экономических экосистем / О. В. Косникова, А. Л. Золкин, В. С. Тормозов, Т. Г. Гарбузова // Экономика и управление: про-блемы, решения. — 2025. — Т. 3, № 1(154). — С. 168–175.
13. Совершенствование стандартов управления проектами в условиях цифровой экономи-ки / Т. В. Мезина, М. Н. Гусева, А. В. Зозуля, П. В. Зозуля // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регу-лирования. — 2021. — № 4(62). — С. 9–17.
14. *Тихонов, А. И.* Особенности трансформации си-стем управления проектами в среде цифрового бизнеса / А. И. Тихонов, А. А. Сазонов // Вест-ник Академии знаний. — 2020. — № 37(2). — С. 331–336. — DOI 10.24411/2304–6139–2020–10187.

References

1. Anatolyevna, B. N. Project management in the new geopolitical reality / B. N. Anatolyevna, S. A. Akhmedzhanovna // Economy and man-agement: problems, solutions. — 2023. — Vol.

- 4, No. 2 (134). — P. 76–82. — DOI 10.36871 / ek.up.p.r.2023.02.04.009.
2. Bagdykov, K. T. Project management tools in digital business transformation / K. T. Bagdykov, D. A. Shevchenko, N. E. Muromets // *Informatization in the digital economy*. — 2023. — Vol. 4, No. 4. — P. 325–338. — DOI 10.18334 / ide.4.4.119685.
3. The Impact of Information Technologies on the Development of the National Economy of the Russian Federation / I. N. Makarov, V. A. Simonova, M. V. Buzulutskaya [et al.] // *Economy and Management: Problems, Solutions*. — 2024. — Vol. 9, No. 6(147). — P. 97–103.
4. Kalyazina, E. G. Digital Management in Project Management / E. G. Kalyazina // *Creative Economy*. — 2021. — Vol. 15, No. 12. — P. 4747–4766. — DOI 10.18334/ce.15.12.113858.
5. Kozlovskaya, S. A. Optimization of Project Management in the Digital Age / S. A. Kozlovskaya, S. S. Lagzyan // *Services: Innovation and Quality*. — 2025. — No. 75. — P. 57–66.
6. Kravtsova, M. V. Managing the Implementation of Programs and Projects in the Digital Ecosystem / M. V. Kravtsova // *Economy, Entrepreneurship and Law*. — 2022. — Vol. 12, No. 1. — P. 47–62. — DOI 10.18334/epp.12.1.114072.
7. Kruglov, V. N. Some Features of Project Management in the Context of Digitalization of Society / V. N. Kruglov, V. S. Levinson // *Bulletin of the Educational Consortium Central Russian University. Series: Economy and Management*. — 2023. — No. 22. — P. 32–35.
8. Kushneruk, M. A. Project Management in the Context of Digital Transformation of Enterprises / M. A. Kushneruk // *Moscow Economic Journal*. — 2024. — Vol. 9, No. 9. — Pp. 207–217. — DOI 10.55186/2413046X_2024_9_9_381.
9. Lukyanova, A. V. Trends in Changes in Project Management in the Context of Digitalization / A. V. Lukyanova // *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*. — 2021. — Vol. 11, No. 8–1. — Pp. 198–203. — DOI 10.34670/AR.2021.17.73.025.
10. Magomedbekov, G. U. Project management in the era of digitalization and socialization of the economy / G. U. Magomedbekov, M. Kh. Rabadanov, E. M. Eldarov // *Bulletin of Dagestan State University. Series 3: Social Sciences*. — 2023. — Vol. 38, No. 4. — Pp. 7–15. — DOI 10.21779/2500–1930–2023–38–4–7–15.
11. Morozov, V. I. Digital transformation of organization management in the context of the project approach: methodological aspect / V. I. Morozov // *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. — 2024. — No. 1 (104). — Pp. 142–152. — DOI 10.21295/2223–5639–2024–1–142–152.
12. The Role of Digital Platforms in Creating New Business Models and Economic Ecosystems / O. V. Kosnikova, A. L. Zolkin, V. S. Tormozov, T. G. Garbuzova // *Economy and Management: Problems, Solutions*. — 2025. — Vol. 3, No. 1(154). — Pp. 168–175.
13. Improving Project Management Standards in the Digital Economy / T. V. Mezina, M. N. Guseva, A. V. Zozulya, P. V. Zozulya // *Information and Economic Aspects of Standardization and Technical Regulation*. — 2021. — No. 4(62). — Pp. 9–17.
14. Tikhonov, A. I. Features of the transformation of project management systems in the digital business environment / A. I. Tikhonov, A. A. Sazonov // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. — 2020. — No. 37 (2). — P. 331–336. — DOI 10.24411/2304–6139–2020–10187.

Информация об авторах:

В. В. НОВИКОВ — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры организации финансово-экономического, материально-технического и медицинского обеспечения;

Н. А. РИНАС — кандидат технических наук, доцент кафедры эксплуатации и технического сервиса;

Т. Г. ГАРБУЗОВА — доцент, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры «Экономика, учет и анализ хозяйственной деятельности».

Information about the authors:

V. V. NOVIKOV — Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Financial, Economic, Logistical and Medical Support;

N. A. RINAS — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Operation and Technical Service;

T. G. GARBUZOVA — Associate Professor, Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Analysis of Business Activities.

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 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;
accepted for publication 29.09.2025.

ОЦЕНКА РИСКОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ ПУБЛИЧНОГО СЕКТОРА УПРАВЛЕНИЯ

Кристина Яковлевна Литвина

Российский государственный педагогический университет имени

А. И. Герцена, Санкт-Петербург, Российская Федерация

Litvinaky@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3950-7661>

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема оценки рисков цифровой трансформации корпоративных систем предприятий и организаций публичного сектора в условиях современных экономических реалий. Исследование обусловлено необходимостью обеспечения эффективного и безопасного внедрения цифровых технологий в деятельность государственных структур. Целью исследования является комплексный анализ подходов к оценке рисков цифровой трансформации корпоративных систем публичного сектора. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: проанализированы основные категории рисков цифровой трансформации, исследованы существующие методики оценки рисков, выявлены факторы, влияющие на успешность цифровой трансформации. В ходе исследования были использованы методы системного анализа, статистической обработки данных и сравнительного анализа. Особое внимание уделено классификации рисков цифровой трансформации, включающей экономические, технические и организационные аспекты. Практическая значимость работы заключается в разработке методологии оценки рисков, которая может быть применена для повышения эффективности управления рисками цифровой трансформации на предприятиях и организациях публичного сектора. Результаты исследования могут быть использованы при планировании и реализации цифровых проектов в публичном секторе.

Ключевые слова: цифровая трансформация, оценка рисков, корпоративные системы, государственные предприятия, управление рисками, цифровизация, публичное управление

Для цитирования: Литвина К. Я. Оценка рисков цифровой трансформации корпоративных систем предприятий и организаций публичного сектора управления // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 10. Т. 8. С. 244–252; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.026>

Original article

Digital economy

ASSESSMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION RISKS OF CORPORATE SYSTEMS OF ENTERPRISES AND PUBLIC SECTOR MANAGEMENT ORGANIZATIONS

Kristina Ya. Litvina

A. I. Herzen Russian State Pedagogical University, St. Petersburg, Russian Federation

Litvinaky@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3950-7661>

Abstract. The article discusses the current problem of assessing the risks of digital transformation of corporate systems of enterprises and organizations in the public sector in the context of modern economic realities. The study is motivated by the need to ensure the effective and safe implementation of digital technologies in the activities of government agencies. The purpose of the study is to provide a comprehensive analysis of approaches to assessing the risks of digital transformation of corporate systems in the public sector. To achieve this goal, the following tasks were addressed: analyzing the main categories of digital transformation risks, studying existing risk assessment methods, and identifying factors that influence the success of digital transformation. The study used methods of system analysis, statistical data processing, and comparative analysis. Special attention is paid to the classification of digital transformation risks, which includes economic, technical, and organizational aspects. The practical significance of the work lies in the development of a risk assessment methodology that can be applied to improve the efficiency of digital transformation risk management in enterprises and public sector organizations. The results of the study can be used in the planning and implementation of digital projects in the public sector.

Keywords: digital transformation, risk assessment, corporate systems, state-owned enterprises, risk management, digitalization, and public administration

For citation: Litvina K. Ya. Assessment of digital transformation risks of corporate systems of enterprises and public sector management organizations // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 8. No. 10. Pp. 244–252 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.026>

© Литвина К. Я., 2025

Введение. Цифровая трансформация (ЦТ) — это процесс глубокого и всестороннего изменения способов функционирования организации (предприятия, компании, органа публичного управления), её бизнес-моделей, организационной культуры, процессов и клиентского опыта через интеграцию цифровых технологий во все её аспекты. Цифровая трансформация выходит за рамки какого-либо одного процесса или проекта и затрагивает всю организацию в целом. Цифровая трансформация затрагивает не только технические аспекты, но и внутрикорпоративные изменения. Стоит отметить, что цифровой трансформацией не является дигитизация (digitization), что подразумевает перевод аналоговой информации в цифровой формат (например, сканирование бумажных документов), а также оцифровка (digitalization), под которой понимается автоматизация существующих процессов без их принципиального изменения (например, внедрение электронного документооборота вместо бумажного, но с сохранением той же логики работы). Цифровая трансформация идет дальше, она меняет саму суть работы, предлагая новые способы ведения бизнеса или предоставления услуг. [1]

Понятие «цифровая трансформация» не имеет чёткого определения. Цифровая трансформация затрагивает все сферы: корпоративный, публичный, общественный.

Цифровая трансформация компании (предприятия) — комплексная перестройка бизнес-модели,

процессов и корпоративной культуры компании с использованием цифровых технологий для создания новой ценности для клиентов и повышения конкурентоспособности. Трансформация затрагивает все аспекты деятельности организации: от операционных процессов до стратегического планирования. Цель цифровой трансформации — не просто внедрение технологий, а фундаментальное переосмысление способов создания и доставки ценности клиентам. Отличие от автоматизации: автоматизация ускоряет существующие процессы, а трансформация создаёт принципиально новые способы ведения бизнеса. Например, цифровизация банка — перевод документооборота в электронную форму, а цифровая трансформация — создание экосистемы финансовых сервисов с персонализированными предложениями на основе анализа больших данных [2].

Цифровая трансформация публичного управления — использование цифровых технологий (например, больших данных, искусственного интеллекта, интернет-вещей) для повышения эффективности работы государственных органов. Сюда относится: автоматизация процессов — упрощение и ускорение административных процедур, исключение человеческого фактора в рутинных операциях, прозрачность — цифровые технологии позволяют отслеживать этапы принятия решений и предоставления услуг, делая их прозрачными для граждан, улучшение взаимодействия с гражданами — цифровые платформы обеспечивают об-

ратную связь и способствуют повышению уровня доверия к власти [8].

Цифровая трансформация в широком смысле — изменения всех аспектов общества, связанные с применением цифровых технологий. Например: в здравоохранении — телемедицина и электронные медицинские записи улучшают доступ к медицинским услугам и повышают качество обслуживания, в образовании — онлайн-курсы и платформы дистанционного обучения делают образование более доступным и гибким [1].

Трансформация преследует множество целей. Одной из основных является ускорение решения вопросов с помощью цифровых технологий. Так как трансформация позволяет постоянно оставаться на связи с коллегами и клиентами, подписание всех документов тоже ускоряется с помощью электронного документооборота и электронной подписи [2].

Цифровая трансформация часто воспринимается как ответная мера для удовлетворения требований клиентов, повышения конкурентоспособности предприятия и соблюдения нормативных требований. Тем не менее, это может стать упреждающей возможностью для организаций достичь устойчивых методов ведения бизнеса и способствовать экономике замкнутого цикла. Развивая сенсорные, интеллектуальные, устойчивые и социальные возможности, предприятия могут собирать ценную информацию, принимать более быстрые и разумные решения и адаптироваться к изменяющимся условиям [1].

Согласование цифровой трансформации с устойчивым развитием может повысить производительность за счет привлечения заинтересованных сторон, оптимизации распределения ресурсов и снижения рисков. Комплексное экономическое обоснование, в котором приоритет отдается преимуществам устойчивого развития и многомерной отдаче, может обеспечить необходимые ресурсы для успешной реализации. Для достижения целей устойчивого развития решающее значение имеют эффективное управление, интеграция, управление изменениями и вовлечение заинтересованных сторон.

Цифровые процессы являются основой цифровой трансформации организации, которые представляют собой автоматизированные рабочие процессы в информационных системах без использования бумажных носителей и ручного труда. Вместо простых, линейных цепочек операций возникают динамические,

адаптивные и интеллектуальные процессы, которые способны быстро реагировать на изменения внешнего рынка и потребности клиентов. В данном случае подразумевается использование облачных вычислений, искусственного интеллекта, массива данных, машинного обучения и роботизации.

Цифровая трансформация корпоративных систем государственных предприятий и организаций — это процесс внедрения цифровых технологий в деятельность государственных учреждений, направленный на повышение эффективности, прозрачности и адаптивности процессов. Это актуально, так как традиционные подходы к управлению в публичной сфере (например, ERP) часто не учитывают специфику сферы публичного управления: иерархичность и нормативные ограничения. Корпоративные системы организаций и предприятий публичной сферы — это организационно-правовые формы юридических лиц, созданные органами публичной власти для выполнения социальных, управленческих или иных общественно полезных функций. Такие системы сочетают черты корпорации и государственного предприятия, имеют особый статус, который отличается от «классических» корпораций. Цифровая трансформация как процесс в таких компаниях и предприятиях направлена не только на использование цифровых технологий, а также подразумевает трансформацию организационной структуры, пересмотр устоявшихся процедур и изменение форматов коммуникации на всех уровнях [11].

Основными целями цифровой трансформации корпоративных систем предприятий и организаций публичного сектора:

1. Повышение конкурентоспособности за счёт использования цифровых технологий в разных сферах деятельности: производстве, бизнес-процессах, маркетинге и взаимодействии с клиентами.
2. Оптимизация ресурсов — например, автоматизация рутинных операций, выявление неиспользуемых ресурсов, что позволяет перераспределить их на другие задачи.
3. Повышение прозрачности — автоматизация отчётов, устранение дублирования запросов.
4. Адаптивность к изменениям законодательства — например, прогнозирование потребностей в ресурсах на основе демографических данных [3].

Основными задачами цифровой трансформации корпоративных систем предприятий и организаций:

1. Разработка специализированных решений — традиционные системы управления (например, ERP) часто не подходят для государственной сферы.

2. Создание цифровой среды — единой цифровой платформы бизнеса, в которой взаимодействие между участниками происходит с использованием стандартизированных сервисов.

3. Развитие цифровых компетенций сотрудников — программы развития цифровых и кросс-функциональных навыков, найм талантов с цифровыми компетенциями.

4. Обеспечение информационной безопасности — внедрение единых политик и стандартов управления данными, инвестиции в технологии и компетенции в области кибербезопасности [3].

Процесс цифровой трансформации корпоративных систем предприятий и организаций публичного сектора регулируется Указом Президента России от 21.07.2020 № 474 — в нём поставлена задача по достижению «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе государственного управления [10], методическими рекомендациями по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием (утв. Минцифры России) — определяют структуру и содержание стратегии цифровой трансформации, порядок мониторинга её реализации [9].

Перспективными направлениями цифровой трансформации корпоративных систем предприятий и организаций публичного сектора являются:

1. Электронные услуги и документооборот. Замена бумажных процессов на цифровые платформы позволяет, например, зарегистрировать компанию за один день.

2. Сквозные межведомственные процессы. Автоматическая передача информации между ведомствами устраняет необходимость многократной подачи одних и тех же документов.

3. Цифровой формат государственных закупок. Работа через единые интернет-площадки даёт компаниям возможность участвовать в большем количестве тендеров, не увеличивая штат.

4. Прогнозная аналитика и системы на базе искусственного интеллекта (ИИ). Алгоритмы ИИ предупреждают о проверках и блокировках счетов, бизнес заранее готовится к встрече с контролирующим органом.

5. Блокчейн-технологии в государственных реестрах. Например, с помощью блокчейна в реестрах компаний (ЕГРЮЛ) и недвижимости (Росреестр) проверка партнёра занимает 2 минуты.

6. Формирование «цифрового двойника» технологических и бизнес-процессов, а также «цифрового двойника» продукта как результата их осуществления.

7. Использование единых машиночитаемых форматов обмена данными. Это, в том числе, необходимо для повышения эффективного взаимодействия с государством на базе Национальной системы управления данными (НСУД) [11].

До 2030 года Россия планирует достичь масштабных целей по цифровизации публичного управления, среди которых: переход на электронный документооборот, программного обеспечения и другие.

Процесс цифровой трансформации корпоративных систем предприятий и организаций публичного управления сопряжен с определенными рисками, которые подразделяются на несколько групп.

Выделяют три большие группы внутренних рисков для организаций [4]:

Экономические. Включают факторы, связанные с оценкой целесообразности и финансовой стороной вопроса. К первой группе относятся, например: сложность формулировки цели цифровой трансформации, трудности оценки экономической пользы от внедрения новых подходов, неправильный выбор этапа преобразования бизнеса. Ко второй группе — отсутствие или нехватка средств, необходимых для интеграции цифровых технологий, большой разброс цен на рынке, длительная окупаемость, а также дополнительные траты, которые могут потребоваться уже после внедрения цифровых решений.

Технические. Риски, связанные с технической стороной, могут возникнуть практически на любом этапе. Некоторые из них: несоответствие оборудования и ПО, которое может оказаться устаревшим или неподходящим для адаптации, недостаточный уровень цифровизации или автоматизации внутренних процессов, зависимость от провайдеров и разработчиков, чьи ИТ-продукты не предусматривают возможности передать управление другим специалистам или владельцам бизнеса.

Организационные. В эту категорию рисков цифровой трансформации входят факторы, способные негативно сказаться на эффективности новых технологий на этапе внедрения. Некоторые из них: отсутствие поддержки предложенного решения со стороны руководства или владельца бизнеса, несовпадение разработанной модели и запросов целевой аудитории, неприятие инноваций со сторо-

ны персонала, сложности, связанные с обучением сотрудников или поиском новых специалистов, ошибки в управлении цифровыми процессами, несоответствие внедряемого решения уровню кибербезопасности предприятия, прекращение техподдержки ввиду геополитических факторов.

Результаты и обсуждение

Для того, чтобы оценить, насколько успешно прошла цифровая трансформация корпоративных систем в организациях и предприятиях публичного управления, применяют различные индексы. Индекс цифровизации бизнеса представляет собой показатель (метрика или система метрик), который измеряет уровень внедрения, использования и эффективности цифровых технологий в деятельности предприятия или отрасли в целом. Индекс цифрового ускорения (Digital Acceleration Index, DAI) является аналитическим инструментом, который измеряет уровень внедрения цифровых техноло-

гий в бизнесе, а также скорость, эффективность и масштаб их использования для трансформации организации и достижения конкретных результатов. Стоит отметить, что другие индексы цифровизации, как правило, учитывают наличие тех или иных цифровых инструментов. В свою очередь, DAI учитывает динамику изменений, способность организации адаптироваться, внедрять инновации и извлекать выгоду из цифровых возможностей. DAI обычно оценивает несколько измерений, которые показывают, насколько быстро и успешно компания движется по пути цифровой трансформации [4].

По данным Минцифры России, наибольшая доля внутренних затрат организаций на цифровую экономику характерна для телекоммуникаций (29,4%), IT (12,7%), финансового сектора (12,9%), обрабатывающей промышленности (8,7%) и ритейла (9,2%) [5] на рисунке 1.

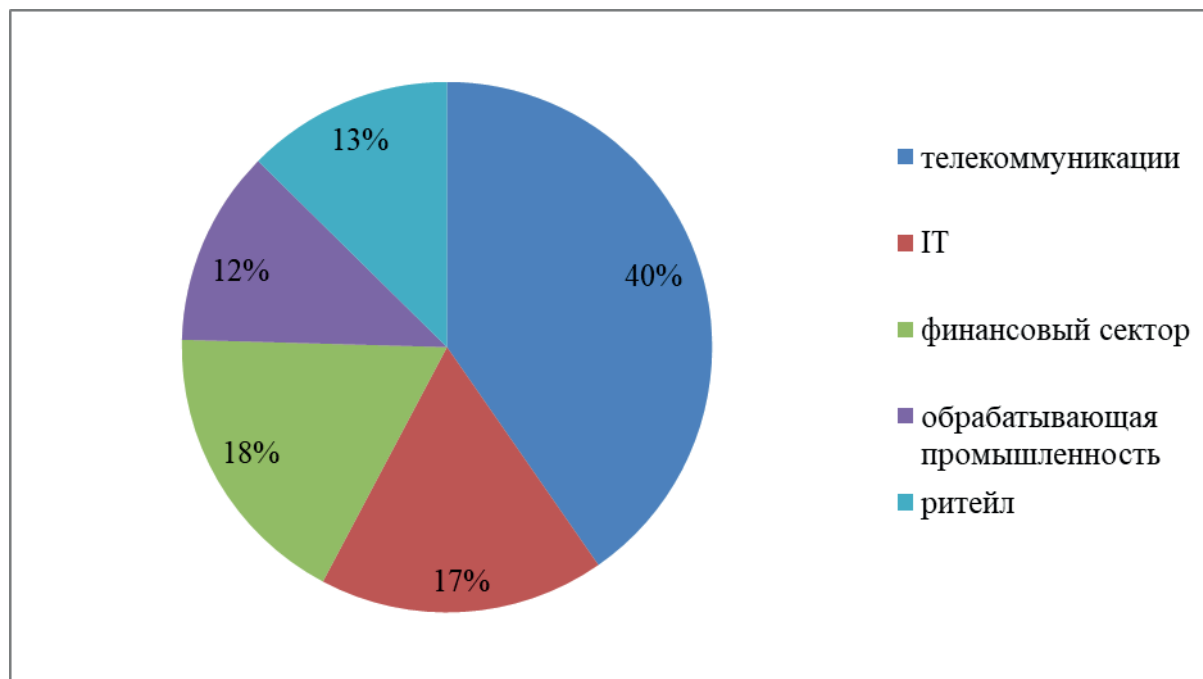


Рис. 1. Показатели цифровой трансформации в России

По исследованию NAUMEN 2023 года, число организаций, действующих в рамках утверждённой стратегии цифровой трансформации, сократилось в 1,5 раза — с 100% в 2021 году до 48% в 2023 году. Выявлены препятствия на пути к цифровизации: недостаточный уровень знаний сотрудников, ограничение доступа к иностранным цифровым сервисам, ограниченность финансовых ресурсов для цифровой трансформации [5].

В Европе наблюдается активное внедрение цифровых технологий в промышленности. Гер-

мания лидирует по количеству компаний, которые используют цифровые решения (40%), и еще 23% планируют это сделать в ближайшее время. Дания активно применяет облачные сервисы (66% предприятий) и автоматизацию процессов в промышленной деятельности (38%). Ирландия, в свою очередь, является лидером по использованию ИИ и анализа больших данных (22%) [6].

В разных странах цифровая трансформация имеет различные риски. Например, США является крупной федеративной страной с высокоразвитой

экономикой и сильным частным ИТ-сектором. Цифровая трансформация в публичном секторе часто сталкивается с бюрократией, фрагментированной инфраструктурой и межведомственной разобщенностью. Наличие обширного ландшафта «унаследованных» (legacy) систем в органах публичного управления, требующих дорогостоящей модернизации или сложной интеграции с новыми облачными решениями. Риск «vendor lock-in» из-за большого числа частных ИТ-поставщиков. Германия характеризуется развитой экономикой, сильными демократическими институтами, стремлением к цифровому суверенитету и высокими стандартами защиты данных. В публичном секторе часто присутствует высокая степень централизации и строгое следование процедурам. В Германии определяется необходимость соответствия строгим требованиям GDPR (Общий регламент по защите данных), что требует значительных инвестиций в защиту данных и обучение персонала. Сингапур является высокоразвитым государством с сильным централизованным правительством, активно инвестирующим в цифровизацию (инициатива «Smart Nation»). Высокий уровень технологической грамотности населения. Несмотря на передовые технологии возникает риск быстрой устареваемости решений и необходимость постоянных инвестиций в самые современные технологии. Зависимость от зарубежных поставщиков определенных инновационных решений [3]. В России основной риск импортозамещение. Необходимость перехода на отечественное программное обеспечение и оборудование в условиях ограниченного предложения и высокой стоимости, что может привести к снижению функциональности, совместимости и производительности. Сложности с поддержкой и развитием отечественных аналогов без доступа к мировым технологическим цепочкам [7].

Оценка рисков цифровой трансформации корпоративных систем предприятий и организаций публичного сектора включает анализ потенциальных угроз, связанных с внедрением цифровых технологий, и разработку мер по их минимизации. Это важно, так как цифровая трансформация ставит новые задачи перед управлением рисками, и профили рисков меняются по мере внедрения технологий.

После идентификации риски подвергаются анализу и оценке.

Качественная оценка: для каждого идентифицированного риска определяется его вероятность возникновения (очень низкая, низкая, средняя, высокая, очень высокая) и воздействие на органи-

зацию (незначительное, умеренное, существенное, критическое, катастрофическое). Для этого используются экспертные оценки, результаты мозгового штурма и исторические данные. Результаты сводятся в Матрицу рисков, которая позволяет приоритизировать риски и наглядно представить их распределение.

Количественная оценка: для наиболее критичных и высоковероятных рисков проводится количественная оценка, направленная на расчет потенциальных финансовых потерь или других измеримых последствий. Методы включают: оценка ожидаемой стоимости убытков (Expected Monetary Value, EMV), произведение вероятности наступления риска на его денежное воздействие, определение того, как изменение одного параметра влияет на общий результат проекта. Имитационное моделирование (например, метод Монте-Карло) для сложных сценариев, где необходимо учесть множество взаимосвязанных факторов и их случайный характер. Риски ранжируются на основе их уровня (произведение вероятности на воздействие) для определения очередности разработки мер реагирования. Особое внимание уделяется рискам, попадающим в зону «высокий риск — высокое воздействие» [11].

Для каждого приоритизированного риска разрабатывается стратегия реагирования:

Избегание (Avoidance) включает устранение источника риска (например, отказ от внедрения определенной технологии).

Снижение/Смягчение (Mitigation) характеризуется разработкой мер, уменьшающих вероятность или воздействие риска (например, усиление киберзащиты, обучение персонала, резервное копирование).

Передача (Transfer) предполагает передачу ответственности за риск третьей стороне (например, страхование, аутсорсинг ИТ-функций).

Принятие (Acceptance) направлено на сознательное решение принять риск, если его воздействие незначительно или затраты на предотвращение слишком высоки.

Для обеспечения непрерывного управления рисками создается Реестр рисков, который документирует все выявленные риски, их оценки, стратегии реагирования, ответственных лиц и статусы. Обязательным является мониторинг и контроль рисков — постоянное отслеживание изменений в проектной среде, обновление оценки рисков, проверка эффективности разработанных мер и корректировка стратегий при необходимости. Для этого

разрабатываются индикаторы раннего предупреждения, сигнализирующие о потенциальном возникновении или усилении риска (например, превышение бюджета на 10%, задержка этапа проекта на 2 недели, рост числа уязвимостей в системе) [11].

Минимизация рисков цифровой трансформации корпоративных систем предприятий и организаций публичного управления требует комплексного подхода, который включает законодательные меры, использование технологий, организационные меры и обучение сотрудников [9]:

Законодательные меры направлены на: упрощение нормативного регулирования, которое заключается в том, что федеральные и региональные органы власти работают по-разному, из-за чего внедрение цифровых решений идёт медленно. Правовые барьеры мешают внедрять технологии быстро, их нужно упростить; учёт государственных требований. Государственные компании, как субъекты критической информационной инфраструктуры, обязаны внедрять меры по обеспечению информационной безопасности в рамках цифровой трансформации, согласно действующему законодательству. Важно также, чтобы их стратегии цифровой трансформации сопровождался анализом рисков и разработкой плана их минимизации. Примером такой минимизации является поэтапное внедрение цифровых решений, что позволяет эффективно управлять расходами и оценивать результаты на каждой стадии проекта.

Использование технологий подразумевает в себе: внедрение систем защиты информации, например, антивирусное программное обеспечение, системы обнаружения вторжений, DLP-системы, защищающие от утечек конфиденциальной информации; интеграция систем с государственными системами, например, подключение ERP/CRM к API ФНС (чек-листы по налогам), ЕГРЮЛ (актуальные данные контрагентов) и portalу «Госуслуг» (подача отчётов в 1 клик) — это снижает операционные риски. Использование унифицированных цифровых форматов для обмена информацией способствует эффективному взаимодействию с государственными структурами посредством внедрения стандартизированных машиночитаемых форматов данных, которые обеспечивают бесперебойный обмен информацией между различными государственными структурами; обработку данных без необходимости ручного ввода; единое информационное пространство для всех участников. Особенно эффективно эта система

работает в рамках Национальной системы управления данными (НСУД).

Организационные меры предполагают: вовлечение сотрудников в процесс цифровизации, для этого необходимо проводить опросы, собирать мнения и учитывать потребности сотрудников при планировании цифровых трансформаций; создание системы поощрения и мотивации, для этого необходимо разработать систему вознаграждения, которая будет стимулировать сотрудников к использованию новых технологий и достижению новых результатов; поддержка открытой коммуникации предполагает создание каналов для обмена информацией, обратной связи и решения проблем.

Необходимо также инвестировать в обучение и развитие персонала, т.е. предоставить сотрудникам возможность получить новые знания и навыки, необходимые для работы в цифровой среде. Проводить обучение по вопросам безопасности данных, например, обучать персонал основам кибербезопасности, правилам работы с паролями и методам распознавания фишинговых атак. Демонстрировать прогресс цифровой трансформации, т.е. презентовать планы проектов и промежуточные результаты, чтобы повышать уровень доверия сотрудников к изменениям.

Заключение

В условиях стремительного развития цифровых технологий и их внедрения в корпоративные системы предприятий и организаций публичного управления возникает необходимость в тщательной оценке рисков, связанных с цифровой трансформацией. Данная статья посвящена анализу основных рисков, методов их оценки и способов минимизации.

Основные риски цифровой трансформации включают технологические, организационные, финансовые и репутационные аспекты. Технологические риски связаны с несовместимостью новых систем, угрозами кибербезопасности и зависимостью от поставщиков. Организационные риски проявляются в сопротивлении изменениям и недостаточной квалификации персонала. Финансовые риски касаются превышения бюджета и неверной оценки окупаемости. Репутационные риски возникают из-за утечек данных и сбоев в работе систем.

Методы оценки рисков включают качественный и количественный анализ. Качественный анализ позволяет идентифицировать и приоритизировать риски, а количественный — оценить их финансовые последствия и вероятность реализации.

Таким образом, успешная цифровая трансформация требует комплексного подхода к управлению рисками, что позволяет минимизировать негатив-

ные последствия и обеспечить эффективное внедрение новых технологий.

Список источников

1. Касаткин, Ф. Ю. Суть и состав цифровой трансформации / Ф. Ю. Касаткин // Молодой ученый. — 2024. — № 43 (542). — С. 82–91.
2. Темников А. О. Современные подходы к определению термина «цифровая трансформация» // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2023. — № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-opredeleniyu-termi-na-tsifrovaya-transformatsiya> (дата обращения: 03.10.2025).
3. Озорнин С. Ю., Терлыга Н. Г. Проблемы цифровой трансформации предприятий: управленческий аспект // Евразийский Союз Ученых. — 2023. — № 4–7 (73). С. 125–129
4. Краковская И. Н., Слушкина Ю. Ю., Корокошко Ю. В. Анализ рисков как составляющая оценки готовности предприятий к цифровой трансформации / И. Н. Краковская, Ю. Ю. Слушкина, Ю. В. Корокошко. // Контентус. — 2023 — № 7S. — Т. 5. — С. 70–76
5. Цифровая Россия: новая реальность. Apptractor.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://apptractor.ru/info/analytics/otchyot-tsifrovaya-rossia-novaya-realnost.html> (дата обращения: 03.10.2025).
6. Сэйер П. Цифровая трансформация по всему миру: не запаздывает ли ваша компания? Cio.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cio.ru/news/2067> (дата обращения: 03.10.2025).
7. Кудрин: серьезные проблемы РФ — слабое техническое развитие и темпы «цифровизации» экономики. Fin-market.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.Fin-market.ru/news/4476598> (дата обращения: 03.10.2025).
8. Сологубова Г. С. Составляющие цифровой трансформации. / Монография. Учебное пособие. — М.: Юрайт, 2023. — 141 с.
9. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием (утв. Минкомсвязи РФ 12.01.2024)
10. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года // Гарант
11. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н., Ефремов А. А. и др. Цифровое будущее государственного управления по результатам. М.: Дело, 2019, 114 с.

References

1. Kasatkin, F. Yu. The Essence and Composition of Digital Transformation / F. Yu. Kasatkin // Young Scientist. — 2024. — No. 43 (542). — P. 82–91.
2. Temnikov A. O. Modern approaches to defining the term “digital transformation” // Humanitarian, socio-economic and social sciences. 2023. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-opredeleniyu-termi-na-tsifrovaya-transformatsiya> (date of access: 03.10.2025).
3. Ozornin S. Yu., Terlyga N. G. Problems of digital transformation of enterprises: a managerial aspect // Eurasian Union of Scientists. 2023. No. 4–7 (73). P. 125–129
4. Krakovskaya I. N., Slushkina Yu. Yu., Korokoshko Yu. V. Risk analysis as a component of assessing the readiness of enterprises for digital transformation / I. N. Krakovskaya, Yu. Yu. Slushkina, Yu. V. Korokoshko. // Contentus. — 2023 — No. 7S. — Vol. 5. — P. 70–76
5. Digital Russia: The New Reality. Apptractor.ru. [Electronic resource]. URL: <http://apptractor.ru/info/analytics/otchyot-tsifrovaya-rossia-novaya-realnost.html> (accessed: October 3, 2025).
6. Sayer, P. Digital Transformation Around the World: Is Your Company Lagging Behind? Cio.ru. [Electronic resource]. URL: <https://www.cio.ru/news/2067> (accessed: October 3, 2025).
7. Kudrin: Russia’s serious problems are weak technical development and the pace of economic digitalization. Fin-market.ru. [Electronic resource]. URL: <http://www.Fin-market.ru/news/4476598> (accessed: October 3, 2025).
8. Sologubova, G.S. «Components of Digital Transformation.» / Monograph. Textbook. — Moscow: Yurait, 2023. — 141 p.
9. Methodological recommendations for the digital transformation of state corporations and companies with state participation (approved by the

Ministry of Communications of the Russian Federation on January 12, 2024

10. Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474 “On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030” // Garant

11. Dobrolyubova E. I., Yuzhakov V. N., Efremov A. A., et al. Digital future of public administration based on results. Moscow: Delo, 2019, 114 p.

Информация об авторах:

К. Я. ЛИТВИНА — кандидат экономических наук, доцент, кафедра отраслевой экономики и финансов

Information about the authors:

K. YA. LITVINA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Industrial Economics and Finance

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

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

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.