

Журнал научных публикаций по экономике

ДИСКУССИЯ

№ 3 (136)
МАРТ
2025Издательство
«ИНПУ»

издаётся с 2010 года

www.discussionj.ru

16+

19 **ТРАНСАКЦИОННАЯ ТЕОРИЯ СТОИМОСТИ: ПЕРЕОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ ТРАНСАКЦИИ**

Остарков Н.А.

В статье предлагается пересмотреть определение транзакции (сводимое к транзакционным издержкам) как базового понятия институциональной теории экономики. Прежде всего необходимо провести содержательное различие между трудовым процессом – деятельностью, направленной на преобразование вещей и транзакционным взаимодействием, направленным на «преобразование» отношений, позиций, установлением норм и правил взаимодействия. Тем самым становится возможным определить транзакцию, содержательно как согласованное взаимодействие субъектов, не прибегая к понятию издержек.

Современная экономическая цепочка выстраивается как сложноорганизованное переплетение собственно производственного и транзакционного взаимодействия. Но «выделенность» определенных стадий построения производственной цепочки в обособленные воспроизводящиеся процессы (проектирование, заключение контрактов, логистика, взаимодействие с государством и банком, выплата налогов и т.п.) и наличие собственной логики развития этих автономных практик, позволяет рассматривать транзакционную сферу как относительно самостоятельную область анализа не только применительно к экономике платформ, но и к исследованиям экономики отраслевого и странового уровня.

81 **Экономико-правовой анализ нелегальных цифровых действий**

Баширина Е.Н., Абзильдин Д.А., Редников Д.В.

171 **Актуальные вопросы развития налоговой системы Российской Федерации**

Зверева Т.В., Кузьмина Е.И., Бондарев М.А.

266 **Стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах**

Сайтбагина Л.А., Смирнов Е.А.

since 2010

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР (EDITOR IN CHIEF)

Макар С.В., доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)
Makar S.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА (DEPUTY EDITOR IN CHIEF)

Баженов О.В., доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)
Bajenov O.V., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕД. КОЛЛЕГИИ (CHAIRMAN OF THE EDITORIAL BOARD)

Ярашева А.В., доктор экономических наук, Российская академия наук (Москва, Российская Федерация)
Yarasheva A.V., Doctor of Economics, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russian Federation)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ (EDITORIAL BOARD)

Бакулина А.А., доктор экономических наук, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации (МГИМО) (Москва, Российская Федерация)
Bakulina A.A., Doctor of Economics, Moscow State Institute of International Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO) (Moscow, Russian Federation)

Батаева Б.С., доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)
Bataeva B.S., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

Васильева Е.В., доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)
Vasilyeva E.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

Васильцова Л.В., доктор экономических наук, Уральский государственный университет путей сообщения (Екатеринбург, Российская Федерация)
Vasiltsova L.V., Doctor of Economics, Ural State University of Railway Transport (Yekaterinburg, Russian Federation)

Городнова Н.В., доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)
Gorodnova N.V., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)

Драпкин И.М., доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)
Drapkin I.M., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)

Золотова Т.В., доктор физико-математических наук, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)
Zolotova T.V., Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА (EDITORIAL GROUP)

Директор издательства
Director of the publishing house

Научный редактор:
Scientific editor

Бондаренко А.В.
Bondarenko A.V.

Сухова О.В.
Sukhova O. V.

Зырянова Т.В., доктор экономических наук, Уральский государственный аграрный университет (Екатеринбург, Российская Федерация)
Zyrianova T.V., Doctor of Economics, The Urals State Agrarian University (Yekaterinburg, Russian Federation)

Игнатьева М.Н., доктор экономических наук, Уральский государственный горный университет (Екатеринбург, Российская Федерация)
Ignatyeva M.N., Doctor of Economics, Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russian Federation)

Ильшева Н.Н., доктор экономических наук, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Российская Федерация)
Ilysheva N.N., Doctor of Economics, The Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation)

Кашбразиев Р.В., доктор экономических наук, Казанский федеральный университет (Казань, Российская Федерация)
Kashbraziev R.V., Doctor of Economics, Kazan Federal University (Kazan, Russian Federation)

Колодняя Г.В., доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)
Kolodnyay G.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

Коровин Д.И., доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)
Korovin D.I., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

Леонтьева Л.С., доктор экономических наук, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация)
Leontyeva L.S., Doctor of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation)

Мочалова Л.А., доктор экономических наук, Уральский государственный горный университет (Екатеринбург, Российская Федерация)
Mochalova L.A., Doctor of Economics, Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russian Federation)

Россинская Г.М., доктор экономических наук, Уфимский университет науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)
Rossinskaya G.M., Doctor of Economics, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

Соколова Е.С., доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)
Sokolova E.S., Doctor of Economics, Professor, Finance of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

Судаков В.А., доктор технических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)
Sudakov V.A., Doctor of Technical Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

Цхададзе Н.В., доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)
Tskhadadze N.V., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

Цыгалов Ю.М., доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)
Tsygalov Y.M., Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

Литературный редактор, корректор:
Literary editor, proofreader

Администратор сайта:
Site's administrator

Лукьянова А.В.
Lukyanova A.V.

Шемякин М. И.
Shemiakin M. I.

АДРЕС УЧРЕДИТЕЛЯ И РЕДАКЦИИ

Общество с ограниченной ответственностью
«Институт научно-практической интеграции»
Адрес: 450071, г. Уфа, ул. Молодежный бульвар, д. 7, оф. 89
Тел.: +7-917-401-08-89
journal-discussion@mail.ru
www.discussionj.ru

ADDRESS OF THE FOUNDER AND EDITORIAL OFFICE

«Institute of Scientific and Practical Integration»
Address: 450071, Ufa, Molodezhny Bulvar str., 7, office 89
Тел.: +7-917-401-08-89
journal-discussion@mail.ru
www.discussionj.ru

СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Общая экономическая теория

- Макар С.В.
К реализации стратегии развития российского муниципального образования: о критических факторах и ключевых пространственных компонентах..... 6
- Шиляев Э.Ю., Азнабаев А.Р., Нефедов И.В.
Интеграция исторического и экономического знания в исследованиях социально-экономических процессов 13
- Остарков Н.А.
Трансакционная теория стоимости: переопределение понятия трансакции..... 19
- Назарова Е.В., Пашковская М.В.
Долгосрочные последствия влияния экономических санкций на развитие российской экономики 31

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

Математические и вычислительные методы

- Зайковский В. И. Дмитриев А. Г.
Особенности организации децентрализованных торговых онлайн-площадок на основе смарт-контрактов 40
- Одону Гбегнинган Бьенвеню Б
Применение методов машинного обучения и эконометрического моделирования в оценке социально-экономического развития малых государств Африки..... 49
- Розов Р.Д., Рогоза М.В., Кондаков А.С.
Анализ взаимосвязей между ключевыми макроэкономическими переменными и рынком ипотечного кредитования в России: применение теории графов на основе модели ARDL..... 55
- Овчаренко А.А., Гершман М.А.
Криптографические подходы к противодействию несанкционированному доступу к информационным системам онлайн-кинотеатров и их влияние на бизнес-показатели 61

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Экономическое развитие, инновации, технологические изменения и рост

- Баженов О.В., Блинов И.А.
Исследование проблем влияния экономических санкций на металлургическую отрасль России..... 69
- Баширина Е.Н., Абзгильдин Д.А., Редников Д.В.
Экономико-правовой анализ нелегальных цифровых действий..... 81
- Руднева Ю.Р., Саьдуллаев Ж.О.
Развитие применения цифрового инструментария в управлении лизинговой деятельностью организации 87
- Ларионов Д.А., Родионова Н.Д.
Влияние CRM- маркетинга на развитие бизнеса в сфере электронной коммерции 95
- Корчагин О.В.
Особенности механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости в условиях цифровой трансформации 103
- Мещерякова Н.А.
Опорные населенные пункты как инструмент повышения эффективности управления городской средой 111
- Столяров А.И., Плетнева Н.Г.
Факторы, влияющие на стоимость проектов индивидуального жилищного строительства в условиях эскроу-финансирования 120
- Макаров М.А.
Сравнительная оценка конкурентоспособности промышленно ориентированных регионов России 130

- Ванчухина Л.И., Усманбеков А.У.
Совершенствование финансового управления в бюджетных организациях на принципах эффективности 139

Экономика труда и демографическая экономика

- Рыжикова М.И., Лагутина Е.Е.
Организационные аспекты формирования системы стимулирования персонала для менеджеров по продажам 152

ФИНАНСЫ

Финансовая экономика

- Горбунова Т.П., Саатова Н.К.
Развитие инструментария финансового управления в условиях привлечения бюджетного финансирования ... 162
- Зверева Т.В., Кузьмина Е.И., Бондарев М.А.
Актуальные вопросы развития налоговой системы Российской Федерации 171
- Кулешова Д.И.
Развитие инноваций страхового бизнеса в условиях цифровой экономики..... 180
- Дюдикова Е.И.
Криптовалюты 2.0: от спекуляций к устойчивой экономике 190

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Международная экономика

- Сулейманов А.Р., Нуркаева А.Р.
Анализ внешнеэкономической деятельности Узбекистана в глобальных и региональных проектах 200
- Кербер Л.С., Тихонов А.И.
Стратегия участия ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» в международном экономическом взаимодействии, в условиях санкционного давления..... 205

МЕНЕДЖМЕНТ

Экономика бизнеса

- Эгнатосян А.А., Воронина Е.В.
Оценка капитализации нефтегазовых компаний Российской Федерации в макроэкономических условиях..... 221
- Ляшенко В.Е.
Управление процессами геймификации в образовательных учреждениях: стратегии и практика внедрения 231
- Орлов М.С.
Цифровизация основных и вспомогательных бизнес-процессов 240
- Белинская И.В., Обвинцева В.В.
Экономика замкнутого цикла: теоретические аспекты применения экосистемного подхода..... 248
- Филиппов А.Е.
Эффективность защиты портфеля страховой организации от кумулятивных страховых убытков на базе эксцедентного перестрахования..... 258
- Сайтбагина Л.А., Смирнов Е.А.
Стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах 266
- Симоненко Н.В.
Вознаграждение членов совета директоров акционерных обществ с государственным участием: международный опыт и российские реалии 271
- Сизоненко З.Л., Абрамова С.Р., Галимуллина Н.А.
Государственное управление: метод оценки выгод и затрат 277

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

- Правила оформления и условия публикации статьи..... 284

CONTENTS

ECONOMIC THEORY

General Economics

Makar S.V.

Towards the implementation of the development strategy of the Russian municipality: critical factors and key spatial components..... 6

Shilyaev E.Y., Aznabaev A.R., Nefedov I.V.

Integration of historical and economic knowledge in the research of socio-economic processes 13

Ostarkov N.A.

Transactional theory of value: redefining the concept of transaction 19

Nazarova E. V., Pashkovskaya M. V.

Long-term consequences of the impact of economic sanctions on the development of the Russian economy..... 31

MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL METHODS IN ECONOMICS

Mathematical and Quantitative Methods

Zaykovskii V. I., Dmitriev A. G.

The features of decentralized online trading platforms based on smart contracts 40

Odonu Gbegningan Bienvenu B.

Application of machine learning and econometric modeling methods to assess socio-economic development of small states in Africa..... 49

Roman D.R., Rogoza M.V., Kondakov A.S.

Analysis of the interrelationships between key macroeconomic variables and the mortgage lending market in Russia: application of graph theory based on the ARDL model 55

Ovcharenko A.A., Gershman M.A.

Cryptographic approaches to counteracting unauthorized access to information systems of online cinemas and their impact on business indicators 61

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Economic Development, Innovation, Technological Change and Growth

Bazhenov O.V., Blinov I.A.

Investigation of the impact of economic sanctions on the Russian metallurgical industry..... 69

Bashirina E.N., Abzgilidn D.A., Rednikov D.V.

An economic and legal analysis of illegal digital activities.... 81

Rudneva Yu.R., Sadullaev Zh.O.

Expansion of application of digital tools in the management of the organization's leasing activities 87

Larionov D.A., Rodionova N.D.

The impact of CRM marketing on e-commerce business development..... 95

Korchagin O.V.

Features of the mechanism of managing the value of commercial real estate objects in the conditions of digital transformation 103

Meshcheryakova N.A.

Key settlements as a tool for increasing the efficiency of urban environment management..... 111

Stolyarov A.I., Pletneva N.G.

Factors influencing the cost of individual housing construction projects in terms of escrow financing..... 120

Makarov M.A.

Comparative assessment of the competitiveness of industrially oriented regions of Russia..... 130

Vanchukhina L.I., Usmanbekov A. U.

Improving financial management in budget organizations based on the principles of efficiency 139

Labor and demographic economics

Rizhikova M.I., Lagutina E.E.

Organizational aspects of staff incentive system forming for sales managers..... 152

FINANCE

Financial Economics

Gorbunova T.P., Saatova N.K.

Development of financial management tools in the context of budgetary funding involvement 162

Zvereva T.V., Kuzmina E.I., Bondarev M.A.

Topical issues of development of the tax system of the Russian Federation..... 171

Kuleshova D.I.

Development of insurance business innovations in the digital economy..... 180

Dyudikova E.I.

Cryptocurrencies 2.0: from speculation to a sustainable economy 190

GLOBAL ECONOMY

International Economics

Nurkaeva A.R., Suleymanov A.R.

Analysis of Uzbekistan's foreign economic activity in global and regional projects 200

Kerber L.S., Tikhonov A.I.

Strategy of participation of United Aircraft Corporation in international economic interaction, in the conditions of sanctions pressure..... 205

MANAGEMENT

Business Economics

Egnatosyan A.A., Voronina E.V.

Assessment of capitalization of oil and gas companies of the Russian Federation in macroeconomic conditions.... 221

Lyashenko V.E.

Managing gamification processes in educational institutions: implementation strategies and practice..... 231

Orlov M.S.

Digitalization of the main and auxiliary business processes...240

Belinskaya I.V., Obvintseva V.V. S.S.

Circular economy: theoretical aspects of the ecosystem approach..... 248

Filippov A.E.

The effectiveness of protecting an insurance company's portfolio from cumulative insurance losses based on exceptional reinsurance..... 258

Saytbagina L.A., Smirnov E.A.

Strategies for preventing project failures in large holding companies 266

Simonenko N.V.

Remuneration of members of the board of directors of joint-stock companies with state participation: international experience and Russian realities 271

Sizonenko Z.L., Abramova S.R., Galimullina N.A.

Public administration: a method for assessing benefits and costs..... 277

INFORMATION FOR AUTHORS

Rules and conditions of publication article.....285

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

ECONOMIC THEORY



Общая экономическая теория

General Economics

К реализации стратегии развития российского муниципального образования: о критических факторах и ключевых пространственных компонентах

Макар С.В.

Towards the implementation of the development strategy of the Russian municipality: critical factors and key spatial components

Makar S.V.

Интеграция исторического и экономического знания в исследованиях социально-экономических процессов

Шильяев Э.Ю., Азнабаев А.Р., Нefeldов И.В.

Integration of historical and economic knowledge in the research of socio-economic processes

Shilyaev E.Y., Aznabaev A.R., Nefedov I.V.

Трансакционная теория стоимости: переопределение понятия транзакции

Остарков Н.А.

Transactional theory of value: redefining the concept of transaction

Ostarkov N.A.

Долгосрочные последствия влияния экономических санкций на развитие российской экономики

Назарова Е.В., Пашковская М.В.

Long-term consequences of the impact of economic sanctions on the development of the Russian economy

Nazarova E. V., Pashkovskaya M. V.

К реализации стратегии развития российского муниципального образования: о критических факторах и ключевых пространственных компонентах*

Макар С.В.

Современные стратегии развития муниципальных образований с учётом действия внешних и внутренних факторов обращаются к понятию «устойчивого пространственного развития». Пространственная организация как экономических, так и внеэкономических (природных) компонент оказывает влияние на возможности реализации проектов стратегий развития на всех уровнях – национальном, региональном, муниципальном. Данное обстоятельство объясняется, как очевидно, свойствами экономического пространства, в частности, комплементарностью и комплексностью. Практическая направленность исследования связана с городским округом Самара, который представляет собой многофункциональное пространственное образование. В статье проведен анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на реализацию проекта его стратегии развития, прогнозирование ключевых факторов, возникновение (изменение) которых вероятно в перспективе на период реализации Стратегии. Значимым фактором выступает геоположение г.о. Самара, а также его динамика в связи трансформацией внешних условий – природных (климатических) и хозяйственных (макроэкономических). Для успешной реализации стратегии развития г.о. Самара до 2036 года выделены как отдельные риски, так и инструменты управления ими.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Макар С.В. К реализации стратегии развития российского муниципального образования: о критических факторах и ключевых пространственных компонентах // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 6–12.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Свойства экономического пространства, стратегия развития муниципального образования, г.о. Самара, критические факторы, пространственные компоненты.

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счёт бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-6-12

Towards the implementation of the development strategy of the Russian municipality: critical factors and key spatial components

Makar S.V.

Modern strategies for the development of municipalities, taking into account the effects of external and internal factors, refer to the concept of “sustainable spatial development”. The spatial organization of both economic and non-economic (natural) components influences the possibilities of implementing development strategy projects at all levels - national, regional, municipal. This circumstance is obviously explained by the properties of the economic space, in particular, complementarity and complexity. The practical focus of the research is related to the Samara city district, which is a multifunctional spatial education. The article analyzes the internal and external factors influencing the implementation of the project and its development strategy, predicting the key factors, the occurrence (change) of which is likely in the future for the period of Strategy implementation. A significant factor is the geographical location of the city of Samara, as well as its dynamics in connection with the transformation of external conditions – natural (climatic) and economic (macro-economic). For the successful implementation of the development strategy of Samara until 2036, both individual risks and management tools have been identified.

FOR CITATION

Makar S.V. Towards the implementation of the development strategy of the Russian municipality: critical factors and key spatial components. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 6–12.

APA

KEYWORDS

Properties of economic space, development strategy of the municipality, Samara, critical factors, spatial components.

ВВЕДЕНИЕ

Построение современной стратегии развития пространственного образования муниципального уровня связаны с категорией «устойчивое пространственное развитие» [1], которая представляет актуальность в настоящем периоде, отличающемся климатическими изменениями глобального и локального проявления, для различных масштабов пространственной трансформации и организации: национального, наднационального, субнационального. Устойчивое развитие обеспечивается не только на основе связанности

разноуровневых процессов [2], но за счёт свойств экономического пространства [3], [4], в частности, таких как комплексность и комплементарность. Практическая направленность исследования связана с городским округом Самара, который представляет собой многофункциональное пространственное образование.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Значимым фактором выступает геоположение г.о. Самара и его динамика в связи трансформацией внешних условий – природных (климатических) и хозяйственных (макроэкономических).

Геоположение определяется отношением пространственного образования, которым является г.о. Самара, к значимым для него природным и хозяйственным компонентам, находящимся за его пределами.

Ключевой природной компонентой для г.о. Самара его расположение по отношению к элементам речной системы реки Волга. Её влияние на природно-хозяйственное развитие пространственного образования очевидно и требует общего и импактного мониторинга климатических и погодных условий, в частности, в силу риска подтопления прирусловых территорий г.о. Самара, разрушения и деформации мостовых конструкций связывающих его части, также город и его окружение, риска затопления земельных участков, жилых и нежилых строений. Анализ ситуации в других регионах страны, где развитие городов связано с речными системами [5], свидетельствует о нарастании частоты опасных природных явлений (наводнений, паводков) в связи с близостью к реке, что приводит к ущербу имуществу (в т.ч. деформации дорожного полотна, к дефициту земельных участков для промышленных и непромышленных объектов¹. Эксперты отмечают потребность ревизии земельных участков на правом берегу реки Волги.

В качестве мер управления водно-климатическими рисками подчеркнём потребность в создании и развитии современной гидро-инженерной инфраструктуры, пересмотр-уточнение архитектурных проектов на предмет оседания грунтов и качества несущих конструкций в случае их возможного подтопления, а также применения современных технико-технологических решений в создании и модернизации дорожной инфраструктуры (многоуровневые дорожные развязки, адекватные особенностям изменяющегося климата дорожное полотно, безопасность работы метро и др.). Климатические изменения и водные риски повлияют на аспекты организации социальных услуг, в частности, ритуальных².

Приречное положение Самары практически утратило свою значимость в транзитно-транспортном отношении – грузоперевозках по Волге в связи с созданием водохранилищ и изменением критериев временной эффективности доставки грузов, однако местоположение г.о. может быть реализовано с точки зрения потребностей наци-

онального речного туризма. Также приречное положение городского округа позволяет сохранять и совершенствовать потенциал речного общественного транспорта в рамках Самаро-Тольяттинской агломерации, исходя из принципов «зеленой экономики», а также учитывая территориальную конфигурацию г.о. Самара. Физико-географическое положение г.о. Самары продолжит оказывать влияние на сложившуюся организацию междугороднего и пригородного автобусного сообщения в условиях отсутствия природно-обусловленных альтернатив для изменений маршрутов. «Некомпактность» территории г.о. Самары (ее вытянутость вдоль речного побережья) обуславливает наличие неустраняемых недостатков в расположении главных станций и автовокзалов междугороднего и пригородного сообщения³.

Континуальные природные и чрезвычайные ситуации природного характера будут провоцировать кризисы техногенного свойства, которые могут повлиять на реализацию проекта Стратегии. Так, речь идет, в частности, о возможности распространения химических и биологических загрязнителей, в т.ч. вирусов, и воздушным, и водным путем, что может вызвать вспышку заболеваемости населения в городе, численностью более 1 млн человек. Внешний риск для заражения заболевания жителей, в частности, новыми штаммами Covid-19, возможен в связи с увеличением масштабов внутреннего туризма в города Поволжья на круизных судах. Также относительная близкое расположение г.о. Самары к центру химической промышленности (г. Чапаевск) может нести конкретные риски. В случае введения карантинных ограничений произойдет изменение структуры потребления, снизятся расходы на оплату услуг, произойдет снижение в обороте розничной торговли, в доходах муниципального бюджета.

Транспортно-географическое положение, определяемое, в частности, отношением г.о. Самара к компонентам федеральной транспортной инфраструктуры, можно рассматривать как долгосрочно благоприятное вследствие «транзитности». Усилению данной позиции способствуют проекты актуальной трансформации федеральной транспортной инфраструктуры, что может рассматриваться значимым внешним фактором для реализации проекта Стратегии. Так, Самара

1 Эксперты отмечают в настоящее время отсутствие свободных земельных участков для строительства детских садов в г.о. Самара. При этом констатируется дефицит мест в детских садах.

2 В настоящем отмечается дефицит кладбищ, в ближайшем будущем очевидна потребность в строительстве крематория.

3 Особенности сложившейся территориальной планировки будут ограничивать возможности расширения главного автовокзала, отмечающегося, по мнению экспертов, выгодным транспортно-географическим положением относительно основной трассы для движения междугороднего транспорта (северное, северо-восточное и северо-западное направления).

выступает в качестве ключевого звена по отношению к развивающейся автотранспортной инфраструктуре⁴, связывающей европейскую и азиатскую часть страны. Речь идёт, прежде всего, о «встроенности» пространственного образования в зону влияния автородороги М-5 «Урал» (Москва-Рязань-Пенза-Самара-Уфа-Челябинск). Влияние технологического фактора в плане национальной насущности создания высокоскоростных магистралей очевидно в рамках реализации стратегии развития опорной сети скоростных автодорог РФ на период до 2035 года, в которой предусмотрен ряд федеральных проектов на территории Самарской области; к 2035 году, согласно существующему прогнозу, сформируется непрерывный скоростной автодорожный коридор (ЕЗК), который пройдет в непосредственной близости к г.о. Самара. Кроме того, реализация проекта создания скоростной автодороги «Юго-Западная хорда» (Набережные Челны-Самара-Саратов-Волгоград-Краснодар) позволит значительно сократить время доставки грузов из регионов Среднего и Нижнего Поволжья, Урала и Сибири к терминалам портов Черноморского бассейна. Таким образом, близость расположения Самары к пересечению двух крупнейших автородорожных коридоров (ЕЗК и Юго-западная хорда) обеспечивает ей долгосрочную роль значимого транспортного центра России. При этом экономический фактор (макроэкономические риски) может оказать негативное влияние (в частности, нестабильность макроэкономической ситуации вследствие высокой волатильности сырьевых рынков, значительная динамика индекса потребительских цен, особенности формирования валового внутреннего продукта и др.), на сроки реализации проектов совершенствования автотранспортной инфраструктуры.

В этой связи значимость пригородного железнодорожного сообщения для г.о. Самары останется велика с точки зрения критерия «время в пути» и исторически сложившейся роли пригородного сообщения как внутригородского транспорта (10 станций в пределах г.о. Самары с потоком свыше 200 тыс. пассажиров, 4 станции с потоком 100 – 200 тыс. пассажиров, 4 станции с потоком 50 – 100 тыс. пассажиров и 2 станции с потоком 25 – 50 тыс. пассажиров). Долгосрочная значимость пригородного железнодорожного транспорта подчеркивается ещё и тем обстоятельством, что не все центры муниципальных районов Самарской об-

⁴ Межрегиональными автобусными маршрутами г.о. Самара связан с Ульяновской, Саратовской, Оренбургской, Нижегородской областями, Республиками и Башкортостаном, Марий Эл, Татарстаном, Чувашией, Удмуртией, Пермским краем.

ласти связаны со своим региональным центром автобусным сообщением.

Значимым внутренним фактором реализации стратегии является человеческий, который интерпретируется многогранно. Так, сокращение численности населения (очевидны негативные тенденции демографических показателей) формируют прямые и косвенные векторы развития ситуации: сокращение рынка рабочей силы, сокращение потребительского спроса, количественный и качественный дефицит кадров и др. Человеческий фактор находит актуально-очевидное проявление в реализации человеческого капитала. Дефицит кадров, который отмечают эксперты в настоящем в промышленности, в образовании и здравоохранении может привести к снижению качества рабочей силы, к снижению качества производимой продукции, миграционному оттоку, дефициту общественной культуры (в т.ч. физической). Это уже находит проявление в плохом санитарном состоянии объектов общего пользования (общественный транспорт, школы, поликлиники, больницы и др.), в низком престиже профессии педагога, в показателях низкой загруженности спортивных сооружений, высокой криминализации определённых сфер общественной жизни (в частности, ритуальных услуг). В принципе, общая совокупность проявлений ведёт в незрелом гражданском обществе к потере интереса у отдельных людей к ключевым общественным институтам (нормам морали и общественного поведения), на которых базируются юридические нормы и их опыт их применения.

Качество управления пространственным образованием г.о. Самара является также результатом действия человеческого фактора. Эксперты отмечают слабый уровень связанности в пространственном образовании. В представленном анализе выделяются следующие сферы, где отмечены негативные и проблемные результаты муниципального управления, что может повлиять на реализацию проекта Стратегии:

- экономика и градостроительство (разбалансированность документов; сложная структура городских подразделений, занимающихся вопросами градостроительства; отсутствие чёткой позиции у городской власти в решении задач обеспечения застраиваемых территорий объектами социальной и дорожно-транспортной инфраструктуры);

- аспекты взаимодействия г.о. Самары и региона Самарская область (недостаточный уровень согласованности между городскими департамен-

тами и областными органами власти; неразвита дорожно-транспортная инфраструктура между МО СТА, отсутствие совместного органа, занимающегося развитием СТА);

— общественный транспорт (несогласованность транспортных маршрутов, слабая координация между транспортными подразделениями города и области; дефицит валидаторов; нарушение графиков движения; «необорудованность» остановочных пунктов общественного транспорта; не удовлетворенность потребителей маршрутом «город – аэропорт»);

— управление городским имуществом (не все имущество зарегистрировано; отсутствует актуальный (исчерпывающий) перечень объектов по отраслям, что затрудняет определение обеспеченности услугами; плохое состояние фасадов зданий; большой фонд неотремонтированных зданий; «нефункциональность» ливневой канализации; не включены в хозяйственный оборот незадействованные площади предприятий);

— ритуальные услуги (дефицит мест для захоронения на кладбищах) в условиях «старения» населения;

— социальное обеспечение (дефицит мест в детских садах, организация дополнительного образования);

— кадровые вопросы (кадровое обеспечение городских школ и поликлиник);

— управление курортно-рекреационным комплексом городского округа (создание современных объектов для населения);

— управление финансами (высокие расходы на обслуживание муниципального долга).

Технико-технологический фактор, весьма значимый для реализации проекта Стратегии, необходимо рассматривать как внутренний и внешний фактор, который объединяется с другими факторами – климатическим и экономическим. Городской округ нуждается в создании новых современных объектов социальной инфраструктуры: детских садов, планетария, консерватории, балетного училища, полноценного концертного зала, конгресс-холла. Эксперты отмечают дефицит современных мощностей для предоставления услуг горнолыжного спорта, недостаточно современных объектов туристско-рекреационной сферы – оборудованных кемпингов, турбаз (среди действующих много устаревших объектов), пансионатов, на что указывает дефицит мест; очевиден износ фондов элетротранспорта. Проблемной зоной отмечается экспертами в настоящее время техническое оснащение образовательного процесса.

Строительство новых жилых микрорайонов предусматривает обеспечение их современными дорогами и транспортом; увеличение транспортной обеспеченности и транспортной доступности требует актуальных транспортных развязок с учётом адаптация к климатическим изменениям, которые должны учитываться в рамках осуществления инновационной деятельности во всех сферах, связанных с природным потенциалом, в том числе в туристско-рекреационном комплексе.

Технико-технологический фактор весьма значим также как внешний. С макроэкономической точки зрения важно учитывать угрозы и риски, связанные с национальными ограничениями участия в мировой торговле в рамках мирового разделения труда. Введение санкций ограничивает возможности использования нового импортного оборудования и технологий на региональном уровне. Ключевая роль будет принадлежать формированию и реализации региональных программ научно-технологической и инновационной политики, основанной на принципах национального технологического суверенитета, что будет значимо для г.о. Самара как центра космической промышленности России.

В числе ключевых технологических трендов мирового уровня: цифровые технологии (big-data, блокчейн, искусственный интеллект, включая платформу ChatGPT, и др.), «зелёные» технологии, аддитивное производство, использование электромобилей и др. Мерами управления в данном случае следует рассматривать мониторинг ситуации, моделирование взаимосвязей и проведение соответствующей корректировки стратегии и плана ее реализации.

Экономико-финансовый фактор, рассматриваемый, во-первых, как внутренний, представляет угрозу для реализации проекта Стратегии, поскольку г.о. Самара представляет собой финансово-неустойчивое пространственное образование. Отсутствие инвентаризации всего недвижимого имущества не позволяет управлять налоговой базой. Отсутствие исчерпывающего перечня объектов по видам деятельности затрудняет определение обеспеченности услугами, дефицит профессиональных кадров в промышленности, здравоохранении, образовании (в т.ч. дополнительном), требует финансирования дополнительного образования, связанного с переподготовкой кадров и получением рабочей силой новых актуальных компетенций. Источником дополнительных экономико-финансовых рисков для г.о.

Самары являются экстернальные последствия управленческих решений и хозяйственной деятельности на разных масштабных уровнях.

Рассматриваемый в качестве внешнего экономико-финансовый фактор имеет как возможности и перспективы, так и риски. Они связаны с привлечением в г.о. Самару финансовых ресурсов в рамках государственного финансирования научно-технологической политики региона Самарская область, ее участия в национальных проектах для реализации задач достижения национальных целей развития России.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевые экономические и финансовые тренды мирового уровня 2024 – 2025 гг., которые продолжают формировать актуальную повестку в мировой экономике и геополитике, а, следовательно, и в национальных экономиках – энергетический переход, изменения мировой конъюнктуры ключевых товарных рынков (нефть, газ, золото, сталь, продовольствие), логистический и инфляционный процессы, ужесточение монетарной политики центрального банка России. Макроэкономические риски исходят из мировых трендов с учетом значительной волатильности цен на сырьевых рынках, влияния вероятных последствий действия санкций, введенных рядом зарубежных стран, и усилением нестабильности финансово-экономической ситуации в связи с геополитическими и логистическими изменениями в цепочках поставок продукции. Геополитические риски могут привести к возникновению сбоев цепочки поставок, к нарушениям в работе предприятий, к росту транспортных издержек в связи с переориентацией на новые направления, к усилению террористической угрозы для ведения бизнеса в регионе, дисбаланса в межбюджетных отношениях, к снижению темпов роста инвестиций в основной капитал (в условиях устаревших производственных фондов, производственной, инженерной, транспортной и коммунальной инфраструктуры), что может привести к снижению социально-экономических и финансовых показателей г.о.Самары, в частности, объема отгруженных товаров собственного производства и выполнения работ собственными силами, что

проявится в снижении уровня оплаты труда, среднесписочной численности работников организаций, в бюджетном дефиците, а также выразиться в изменении других параметров (снижение темпов модернизации водоснабжения, освещения, дренажной системы, ливневой канализации, озеленения, решение «мусорной» проблемы).

Макроэкономические риски могут повлиять на поведение внутренних и внешних инвесторов, бизнеса и населения (в частности, речь идет об оттоке молодежи в возрасте 20 – 39 лет, сокращении численности населения трудоспособного возраста), что прямо или косвенно отразится на целевых показателях в части снижения численности населения и уровня рождаемости). Мерами управления в данном случае можно рассматривать следующие позиции: мониторинг состояния динамики макроэкономических рисков; моделирование их проекции на территориальную ситуацию г.о. Самары; контроль выполнения плана реализации Стратегии [6]; корректирование плана реализации Стратегии.

В процессе реализации Стратегии по мере использования существующих передовых технологий, в частности, больших данных и передовой практики производства ключевым фактором прогнозируется человеческо-экономический, подразумевающий функционирование экономики, основанной на знаниях, где людям помогают пользовательские версии искусственного интеллекта и другие цифровые технологии. Внедрение такой экономики имеет важные социальные последствия для формирования и применения рабочей силы, требований к квалификации работников и её ответственности актуально-объективным обстоятельствам [7]. В этой связи в развитии человеческого потенциала важно сосредоточиться на навыках, ориентированных на применение цифровых технологий и систем [8]. Существующие проблемы эффективного управленческого взаимодействия, принятия решений, исходя из понимания связанности социо-природно-хозяйственных компонентов [9] пространственного образования «г.о. Самара», могут быть решены на основе акцента на междисциплинарный подход к построению и реализации Стратегии [10].

Список литературы

1. *Макар, С. В.* Устойчивое пространственное развитие: критерии, индикаторы, объекты мониторинга / С. В. Макар // Социально-экономическое развитие в эпоху глобальных перемен. Том 2. – Москва-Тверь: Тверской государственный университет, 2020. – С. 369-377. – EDN CFZZKE.
2. *Макар, С. В.* Акценты категории «связанность» в контексте построения стратегии устойчивого экономического развития России / С. В. Макар // Экономика: теория и практика. – 2023. – № 2(70). – С. 46-50. – DOI 10.31429/2224042X_2023_70_46. – EDN KKSOWO.

3. *Макар, С. В.* Анализ пространства в экономической науке: развитие концептуальных подходов / С. В. Макар // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 4(108). – С. 17-25. – EDN OWXXKR.
4. *Кузьмина, Н. Л.* Пространственная организация экономической деятельности региона: сущность, формы, трансформация / Н. Л. Кузьмина, Л. Л. Тонышева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. – № 9(95). – С. 118-126. – DOI 10.26726/1812-7096-2018-9-118-126. – EDN VNQGZI.
5. *Стратегия социально-экономического развития Городского округа «город Архангельск» на период до 2035 года.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--80aaie4bkmc2ap.xn--p1ai/data/2946/str2022.pdf>.
6. *Пивоварова, О. В.* Управление социально-экономическим развитием муниципального образования: особенности и направления совершенствования / О. В. Пивоварова. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2022. – 246 с. – ISBN 978-5-406-11028-7. – EDN FOSZIB.
7. *Ярашева, А. В.* Региональный трудовой потенциал: факторы развития / А. В. Ярашева // Актуальные социально-экономические вопросы: проблемы и варианты решений: Материалы международной научно-практической конференции, Коломна, 19–20 апреля 2017 года. – Коломна: Государственный социально-гуманитарный университет, 2017. – С. 94-98. – EDN ZTCOYZ.
8. *Воспроизводство человеческого капитала в целях эффективного развития цифровых технологий («умный город») / В. Ю. Конюхов, К. Н. Чиган, Е. А. Лещенко, О. С. Шилова // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость.* – 2021. – Т. 11, № 1(36). – С. 20-27. – DOI 10.21285/2227-2917-2021-1-20-27. – EDN DRJPPQ.
9. *Макар, С. В.* Долгосрочные акценты пространственного развития отдельных стран: к исследованию взаимосвязей компонент / С. В. Макар // Евразийский юридический журнал. – 2023. – № 6(181). – С. 480-482. – EDN DJRQYH.
10. *Макар, С. В.* Междисциплинарные подходы к стратегированию развития муниципального образования / С. В. Макар // Возможные сценарии будущего России и мира: междисциплинарный дискурс: Сборник научных трудов участников XI Международной Кондратьевской конференции, Москва, 20–21 октября 2020 года / Под редакцией В.М. Бондаренко. – Москва: Межрегиональная общественная организация содействия изучению, пропаганде научного наследия Н. Д. Кондратьева, 2020. – С. 543-544. – EDN BDRCDK.

References

1. *Makar, S. V.* Sustainable spatial development: criteria, indicators, monitoring objects / S. V. Makar // Socio-economic development in the era of global change. – Volume 2. – Moscow-Tver: Tver State University, 2020. – Pp. 369-377. – EDN CFZZKE.
2. *Makar, S. V.* Accents of the category “connectivity” in the context of building a strategy for sustainable economic development of Russia / S. V. Makar // Economics: theory and practice. – 2023. – № 2(70). – Pp. 46-50. – DOI 10.31429/2224042X_2023_70_46. – EDN KKSDWO.
3. *Makar, S. V.* Analysis of space in economics: the development of conceptual approaches / S. V. Makar // Bulletin of the Tambov University. Series: Humanities. – 2012. – № 4(108). – Pp. 17-25. – EDN OWXXKR.
4. *Kuzmina, N. L.* Spatial organization of economic activity of the region: essence, forms, transformation / N. L. Kuzmina, L. L. Tonysheva // Regional problems of economic transformation. – 2018. – № 9(95). – Pp. 118-126. – DOI 10.26726/1812-7096-2018-9-118-126. – EDN VNQGZI.
5. *The strategy of socio-economic development of the Arkhangelsk City District for the period up to 2035.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://xn--80aaie4bkmc2ap.xn--p1ai/data/2946/str2022.pdf>.
6. *Pivovarova O. V.* Management of socio-economic development of municipal education: features and directions of improvement / O. V. Pivovarova. – Moscow: Limited Liability Company “KnoRus Publishing House”, 2022. – 246 p. – ISBN 978-5-406-11028-7. – EDN FOSZIB.
7. *Yarasheva, A. V.* Regional labor potential: development factors / A.V. Yarasheva // Current socio-economic issues: problems and solutions: Proceedings of the International Scientific and practical conference, Kolomna, April 19-20, 2017. – Kolomna: State University of Social Sciences and Humanities, 2017. – Pp. 94-98. EDN ZTCOYZ.
8. *Reproduction of human capital for the effective development of digital technologies (“smart city”) / V. Y. Konyukhov, K. N. Chigan, E. A. Leshchenko, O. S. Shilova // Izvestiya vuzov. Investment. Construction. Realty.* – 2021. – Vol. 11, № 1(36). – Pp. 20-27. – DOI 10.21285/2227-2917-2021-1-20-27. – EDN DRJPPQ.
9. *Makar, S. V.* Long-term accents of spatial development of individual countries: towards a study of the interrelationships of components / S. V. Makar // Eurasian Law Journal. – 2023. – № 6(181). – Pp. 480-482. – EDN DJRQYH.
10. *Makar, S. V.* Interdisciplinary approaches to strategizing the development of municipal education / S. V. Makar // Possible scenarios for the future of Russia and the world: interdisciplinary discourse: Collection of scientific papers of participants of the XI International Kondratieff Conference, Moscow, October 20-21, 2020 / Edited by V. M. Bondarenko. – Moscow: Interregional Public Organization for the Promotion of the study and promotion of the scientific heritage of N. D. Kondratiev, 2020. – Pp. 543-544. – EDN BDRCDK.

Информация об авторе

Макар С. В., доктор экономических наук, главный научный сотрудник Института региональной экономики и межбюджетных отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.
Elibrary Author ID: 374039. SPIN-код: 4310-0893. ORCID: 0000-0002-1681-8814. Researcher ID Scopus Author ID: 57197808986 (г. Москва, Российская Федерация).

© Макар С.В., 2025.

Information about the author

Makar S.V., Doctor of Economics, Chief Researcher at the Institute of Regional Economics and Interbudgetary Relations of the Financial University under the Government of the Russian Federation.
Elibrary Author ID: 374039. SPIN-код: 4310-0893. ORCID: 0000-0002-1681-8814. Researcher ID Scopus Author ID: 57197808986 (Moscow, Russian Federation).

© Makar S.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-13-18

Интеграция исторического и экономического знания в исследованиях социально-экономических процессов

Шиляев Э.Ю., Азнабаев А.Р., Нефедов И.В.

В данной статье рассматривается интеграция исторического и экономического знания как комплексного метода исследования, направленного на анализ сложных социально-экономических процессов. Актуальность темы исходит из прикладной потребности в разработке междисциплинарных подходов для решения современных глобальных вызовов, таких как экономические кризисы, технологические революции, глобализация и цифровая трансформация. Объект исследования – метод исследования. Предмет исследования – историческое и экономическое знание. В исследовании демонстрируется, что историческая перспектива позволяет выявить долгосрочные закономерности и причины современных явлений, тогда как экономическое знание предоставляет инструментарий для количественного анализа и прогнозирования. Особое внимание уделяется роли данного подхода в контексте цифровизации, где исторический анализ помогает проследить эволюцию технологий, а экономическая теория объясняет их влияние на рынки, институты и общество. Эвристический анализ подтверждает эффективность комплексного метода для понимания как исторических прецедентов, так и современных тенденций, что создает основу для разработки стратегий устойчивого развития.

Для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Шиляев Э.Ю., Азнабаев А.Р., Нефедов И.В. Интеграция исторического и экономического знания в исследованиях социально-экономических процессов // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 13–18.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Историческое знание, экономическое знание, комплексный метод, цифровая трансформация, социально-экономические процессы, глобализация, устойчивое развитие.

Integration of historical and economic knowledge in the research of socio-economic processes

Shilyaev E.Y., Aznabaev A.R., Nefedov I.V.

This article discusses the integration of historical and economic knowledge as an integrated research method aimed at analyzing complex socio-economic processes. The relevance of the topic comes from the applied need to develop interdisciplinary approaches to address contemporary global challenges such as economic crises, technological revolutions, globalization and digital transformation. The object of the study is the research method. The subject of the study is historical and economic knowledge. The study demonstrates that the historical perspective allows identifying long-term patterns and causes of contemporary phenomena, while economic knowledge provides tools for quantitative analysis and forecasting. Particular attention is paid to the role of this approach in the context of digitalization, where historical analysis helps trace the evolution of technologies, while economic theory explains their impact on markets, institutions and society. Heuristic analysis confirms the effectiveness of the integrated method for understanding both historical precedents and contemporary trends, which provides a basis for developing sustainable development strategies.

FOR CITATION

Shilyaev E.Y., Aznabaev A.R., Nefedov I.V. Integration of historical and economic knowledge in the research of socio-economic processes. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 13–18.

APA

KEYWORDS

Historical knowledge, economic knowledge, integrated method, digital transformation, socio-economic processes, globalization, sustainable development.

ВВЕДЕНИЕ

Историческое и экономическое знание представляют собой два важнейших направления научного познания, которые, несмотря на различия в предмете исследования, обладают глубоким потенциалом для взаимодополнения и интеграции знания. В условиях современной реальности, характеризующейся ускоряющимися темпами изменений и растущей сложностью социально-экономических процессов, становится очевидной необходимость разработки комплексных методологических подходов, способных объединить историческую ретроспективу с экономической аналитикой. Такая интеграция позволяет

не только глубже понять динамику развития общественных систем, но и выявить закономерности, которые могут быть использованы для прогнозирования будущих тенденций. «...отсутствие интеграции существующих и новых знаний делает проблематичным определение требуемого характера знаний, необходимых для способности ИИ оптимально улучшить производительность организации» [1]. Историческое знание, основываясь на изучении прошлого, предоставляет уникальную возможность реконструкции причинно-следственных связей, которые формируют контекст современных явлений, акцентируя внимание на временной перспективе, подчеркивая значи-

мость культурных, социальных и политических факторов, влияющих на развитие экономики. Экономическое знание фокусируется на количественных и качественных аспектах хозяйственной деятельности, предлагая инструментарий для анализа ресурсов, производственных отношений и рыночных механизмов, но экономика, рассматриваемая вне исторического контекста, рискует стать абстрактной конструкцией, лишенной учета специфики конкретных эпох и регионов. Комплексный метод исследования, основанный на синтезе исторического и экономического знания, позволяет преодолеть ограниченность каждой из дисциплин по отдельности, открывая новые горизонты для понимания таких явлений, как экономические кризисы, технологические революции, трансформации социальных структур и глобализация. Исторический анализ помогает выявить долгосрочные тренды и циклические закономерности, тогда как экономическая теория предлагает модели и методы для оценки эффективности принимаемых решений. Совместное использование этих подходов создает условия для более точного прогнозирования и разработки стратегий, учитывающих как исторический опыт, так и современные вызовы. Исследование на стыке истории и экономики представляет собой актуальное направление научной мысли, способное обогатить методологию гуманитарных и социальных наук – подход не только расширяет границы традиционных дисциплин, но и формирует основу для междисциплинарного диалога, что особенно важно в условиях стремительно меняющегося мира.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Исследование интеграции исторического и экономического знания в качестве комплексного метода анализа позволило получить ряд важных выводов, которые существенно расширяют представления о возможностях междисциплинарного подхода. Анализ демонстрирует, что объединение исторической ретроспективы и экономической теории создает уникальную основу для более глубокого понимания сложных процессов, происходящих в обществе, экономике и культуре. Историческая перспектива выступает ключевым элементом при изучении современных экономических явлений, изучение таких событий, как Великая депрессия 1930-х годов, энергетические кризисы 1970-х или финансовые потрясения начала XXI века, подтвердило, что многие экономические процессы имеют глубокие исторические корни [2]. Анализ причин Великой депрессии

показывает, что ее истоки лежат не только в непосредственных экономических факторах, таких как крах фондового рынка в 1929 году, но и в долгосрочных изменениях в структуре мировой торговли, кредитной политике и социальных отношениях, сформировавшихся в предшествующие десятилетия, что позволяет утверждать, что без учета исторического контекста невозможно полноценно интерпретировать причины и последствия экономических кризисов [3].

Важным аспектом интеграции является анализ цикличности экономических процессов, которая становится очевидной только при рассмотрении длительных временных периодов. Исторический анализ показывает, что экономические кризисы, технологические революции и изменения в структуре производства часто повторяются с определенной регулярностью [4]. Промышленные революции XIX и XX веков демонстрируют схожие паттерны: внедрение новых технологий сопровождается краткосрочными экономическими трудностями, но в долгосрочной перспективе приводит к повышению производительности и трансформации общественных отношений. Экономическая теория, дополняющая исторический анализ, позволяет количественно оценить масштабы этих изменений, предложить модели их прогнозирования и разработать рекомендации для минимизации негативных последствий [5]. Исторический анализ показывает, что успешность экономических реформ и стратегий во многом зависит от того, насколько они учитывают культурные, правовые и политические особенности конкретного общества. Опыт модернизации экономик в странах Восточной Европы после распада СССР демонстрирует, что попытки механического переноса западных экономических моделей без учета исторически сложившихся институциональных особенностей привели к серьезным социальным и экономическим проблемам. Экономическое знание, в свою очередь, предоставляет инструменты для оценки эффективности различных институциональных решений, что позволяет находить баланс между универсальными принципами и спецификой конкретных условий.

Необходимо отметить значимость исторического анализа для понимания глобализационных процессов, – глобализация, как феномен современного мироустройства, имеет глубокие исторические корни, восходящие к эпохе великих географических открытий, колониальной экспансии и индустриализации. Исторический

подход помогает проследить, как менялись формы международных экономических связей, какие факторы способствовали их укреплению или ослаблению, а экономическое знание, в свою очередь, предоставляет методологию для анализа современных глобальных цепочек создания стоимости, международной торговли и финансовых потоков. Комплексный подход позволяет не только понять динамику глобализации, но и предложить стратегии для управления ее последствиями, включая вопросы неравенства, экологических рисков и культурной идентичности. Исторический анализ показывает, что решения, принимаемые лидерами, предпринимателями и общественными движениями, оказывают значительное влияние на развитие экономики – индустриализация в СССР под руководством Сталина или экономические реформы Дэн Сяопина в Китае демонстрируют, как личностный фактор может стать ключевым элементом трансформации целых экономических систем. Экономическая теория дополняет эти наблюдения, предлагая модели для анализа последствий принятия решений на микро- и макроуровне – комплексный метод, основанный на интеграции исторического и экономического знания, открывает новые горизонты для прогнозирования будущих тенденций. Современные вызовы, такие как цифровизация, изменение климата и демографические сдвиги, требуют междисциплинарного подхода для их осмысления. Исторический анализ помогает выявить аналогии с прошлыми преобразованиями, тогда как экономическая теория предлагает инструменты для моделирования сценариев развития и оценки их последствий.

Одним из наиболее перспективных направлений, где интеграция исторического и экономического знания демонстрирует свою эффективность, является исследование цифровой трансформации. Цифровизация, являясь ключевым драйвером современного развития, затрагивает практически все сферы жизни общества: от экономики и политики до культуры и образования, но понимание цифровых процессов невозможно без учета их исторических корней и экономических предпосылок. Именно здесь проявляется уникальная роль междисциплинарного подхода, который объединяет историческую ретроспективу, экономическую аналитику и современные технологии. Исторический анализ позволяет проследить эволюцию технологических революций, которые легли в основу цифровой эпохи общественного развития. Первые шаги в развитии информацион-

ных технологий можно обнаружить уже в древности, когда человечество изобрело письменность – первый инструмент для передачи и хранения информации. Позднее промышленные революции XIX–XX веков заложили фундамент для создания электронных вычислительных машин, а затем и компьютеров. Изобретение телеграфа и телефона в XIX веке стало важным этапом в развитии коммуникационных технологий, что в дальнейшем привело к появлению интернета, именно исторический контекст помогает осознать, что цифровая трансформация – это не внезапный скачок, а результат длительной эволюции технологий, которая была подготовлена предшествующими достижениями человечества. Экономическое знание, в свою очередь, предоставляет инструменты для анализа влияния цифровизации на производственные отношения, рынки и социальные структуры. Цифровые технологии радикально меняют способы производства, распределения и потребления товаров и услуг, а экономическая теория помогает объяснить механизмы функционирования этих моделей, оценить их эффективность и выявить потенциальные риски, позволяя анализировать последствия автоматизации и искусственного интеллекта для рынка труда, что особенно актуально в условиях массовой замены человеческого труда машинами. Исторический и экономический анализ также показывает, что цифровизация не является универсальным решением всех проблем. Многие попытки внедрения цифровых технологий сталкиваются с культурными, правовыми и институциональными барьерами, когда страны с менее развитыми институтами и слабой экономической базой часто испытывают трудности при внедрении цифровых решений, что подчеркивает важность учета исторического контекста и экономических условий при разработке стратегий цифровой трансформации. Исторический анализ показывает, что данные всегда играли важную роль в развитии общества, но их значение значительно возросло с появлением больших данных и искусственного интеллекта. Экономическая теория предоставляет методологию для изучения механизмов накопления, обработки и использования данных, а также для анализа их влияния на конкурентоспособность компаний и стран. Компании, обладающие доступом к большим объемам данных, получают значительное конкурентное преимущество, что изменяет традиционные рыночные отношения, что требует разработки новых экономических моделей и регуляторных механизмов для

управления данными как общественным благом. Исторический и экономический подход позволяет глубже понять социальные последствия цифровизации. История показывает, что технологические революции часто сопровождались социальными конфликтами и изменениями в структуре общества – комплексный подход, основанный на интеграции исторического и экономического знания, способствует развитию цифрового мышления. Цифровое знание – это не только технические навыки работы с технологиями, но и способность понимать их исторический контекст, экономические последствия и социальное влияние. Такое понимание особенно важно для формирования компетенций, необходимых для работы в цифровую эпоху, также помогает разрабатывать образовательные программы, которые готовят специалистов к решению сложных задач в условиях быстро меняющегося мира. Историческое и экономическое знание играют ключевую роль в развитии цифрового знания, так как интеграция этих дисциплин позволяет глубже понять природу цифровых процессов, их исторические истоки и экономические последствия, что создает основу для разработки стратегий, которые учитывают как долгосрочные тренды, так и текущие вызовы, и способствуют устойчивому развитию общества в условиях цифровой трансформации.

Исторический анализ позволяет выявить закономерности технологического развития, которые становятся основой для прогнозирования будущих тенденций. Цифровая экономика не возникла внезапно – она является результатом длительной эволюции технологий и общественных отношений, так переход от механических вычислительных устройств к электронным компьютерам в XX веке стал важным этапом на пути к созданию современных цифровых систем. Исторический контекст помогает понять, как менялись роли государства, бизнеса и общества в процессе технологических революций, промышленная революция XIX века показала, что технологические изменения сопровождаются трансформацией социальных структур и экономических моделей. Аналогичные процессы происходят и сегодня: цифровизация усиливает роль данных, платформенных экономик и искусственного интеллекта, что требует переосмысления традиционных подходов к управлению и регулированию. Исторический анализ предоставляет уникальную возможность извлечь уроки из прошлого и использовать их для предотвращения ошибок в будущем [6]. Экономическое знание дополняет историче-

ский анализ, предлагая инструменты для количественной оценки последствий цифровизации, позволяя исследовать, как новые технологии влияют на производственные отношения, распределение ресурсов и формирование рынков. Экономическая теория предоставляет методологию для анализа таких явлений, как сетевые эффекты, масштабируемость и монополизация рынков в условиях цифровой экономики, что крайне актуально поскольку многие компании, работающие в цифровой сфере, обладают значительным конкурентным преимуществом благодаря доступу к большим объемам данных и высоким технологическим возможностям. Исторический и экономический подход позволяет глубже понять роль данных как нового стратегического ресурса в цифровой экономике [7]. Исторически данные всегда играли важную роль в развитии общества, но их значение значительно возросло с появлением больших данных и алгоритмов машинного обучения. Экономическая теория предлагает модели для анализа накопления, обработки и использования данных, а также их влияния на конкурентоспособность и инновации. Исторический анализ показывает, что подобные проблемы возникали и раньше, например, в эпоху промышленной революции, когда развитие телеграфа и телефонной связи породило дискуссии о конфиденциальности и безопасности информации. Эти уроки помогают разрабатывать современные регуляторные механизмы для управления данными как общественным благом. Историческое и экономическое знание способствует развитию научного познания в области цифровой этики и социальной ответственности. История показывает, что технологические инновации часто опережают развитие нормативных и этических рамок, что может привести к негативным последствиям. Историческое и экономическое знание играют ключевую роль в развитии научного познания в цифровой экономике, интеграция этих дисциплин создает основу для глубокого понимания природы цифровых процессов, их исторических истоков и экономических последствий. Это способствует разработке стратегий, которые учитывают долгосрочные тренды, текущие вызовы и социальные ценности, что особенно важно для обеспечения устойчивого развития в условиях цифровой трансформации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Историческое и экономическое знание, взаимодействуя в рамках комплексного метода исследования, создают мощный инструментарий

для анализа сложных социально-экономических процессов. Такой подход к научному познанию не только обогащает методологию гуманитарных

и социальных наук, но и формирует основу для разработки стратегий, учитывающих как исторический опыт, так и современные реалии.

Список литературы

1. Олан, Ф. и др. Искусственный интеллект и обмен знаниями: факторы, влияющие на эффективность организации // Журнал бизнес-исследований. – 2022. – Т. 145. – С. 605-615.
2. Мониудис, М., Мерамвелиотакис, Г. Общие подходы к большой теории в анализе устойчивого развития: возвращение к классической политической экономии // Новая политическая экономия. – 2022. – Т. 27. – № 5. – С. 866-878.
3. Матис-Барко, Дж. М. Великая депрессия 1929 года: кризис в мировой экономике // Эпоха глобального экономического кризиса. – Ратледж, 2023. – С. 1-37.
4. Эпикоко, М. Технологические революции и экономическое развитие: эндогенные и экзогенно обусловленные колебания // М. Эпикоко // Журнал экономики знаний. – 2021. –

- Т. 12. – № 3. – С. 1437-1461.
5. Бруннер, М. И. и др. Проблемы моделирования и прогнозирования наводнений и засух: обзор // Междисциплинарные обзоры Wiley: Вода. – 2021. – Том 8. – № 3. – С. 1520.
6. Сунь, Ц. Управление человеческими ресурсами с позиции роста стоимости человеческого капитала / Ц. Сунь, Н. Н. Равочкин // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 7. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-7a-1. – EDN YTFIKK.
7. Греков, И. Е. «сбалансированность развития» региональных социально-экономических систем: подходы к определению понятия / И. Е. Греков, Е. В. Такмакова, В. И. Тинякова // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 2(189). – С. 476-477. – EDN WGQIYJ.

References

1. Olan, F. et al. Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance // Journal of Business Research. – 2022. – Vol. 145. – Pp. 605-615.
2. Manioudis, M., Meramveliotakis, G. Broad strokes towards a grand theory in the analysis of sustainable development: A return to the classical political economy // New Political Economy. – 2022. – Vol. 27. – № 5. – Pp. 866-878.
3. Matés-Barco, J. M. The Great Depression of 1929: crisis in the world economy // The age of global economic crises. – Routledge, 2023. – Pp. 1-37.
4. Epico, M. Technological revolutions and economic development: Endogenous and exogenous fluctuations // Journal of the

- Knowledge Economy. – 2021. – Vol. 12. – № 3. – Pp. 1437-1461.
5. Brunner, M. I. et al. Challenges in modeling and predicting floods and droughts: A review // Wiley Interdisciplinary Reviews: Water. – 2021. – Vol. 8. – № 3. – Pp. e1520.
6. Sun, C. Human resource management from the perspective of human capital cost growth / C. Sun, N. N. Ravochkin // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 7. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-7a-1. – EDN YTFIKK.
7. Grekov, I. E. “balanced development” of regional socio-economic systems: approaches to the definition of the concept / I. E. Grekov, E. V. Takmakova, V. I. Tinyakova // Eurasian Law Journal. – 2024. – № 2(189). – Pp. 476-477. – EDN WGQIYJ.

Информация об авторах

Шильяев Э.Ю., кандидат исторических наук, доцент кафедры истории России, историографии и источниковедения Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

Азнабаев А.Р., ассистент кафедры государственного управления, аспирант кафедры истории России, историографии и источниковедения Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

Нефедов И.В., ассистент кафедры государственного управления, аспирант кафедры истории России, историографии и источниковедения Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

Information about the authors

Shilyaev E.Y., Ph.D. in History, Associate Professor of the Department of Russian History, Historiography and Source Studies at the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

Aznabaev A.R., Assistant Professor of the Department of Public Administration, Post-graduate student of the Department of Russian History, Historiography and Source Studies at the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

Nefedov I.V., Assistant of the Department of Public Administration, Post-graduate student of the Department of History of Russia, Historiography and Source Studies at the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

Трансакционная теория стоимости: переопределение понятия трансакции

Остарков Н.А.

В статье предлагается пересмотреть определение трансакции (сводимое к трансакционным издержкам) как базового понятия институциональной теории экономики. Прежде всего необходимо провести содержательное различие между трудовым процессом – деятельностью, направленной на преобразование вещей и трансакционным взаимодействием, направленным на «преобразование» отношений, позиций, установлением норм и правил взаимодействия. Тем самым становится возможным определить трансакцию, содержательно как согласованное взаимодействие субъектов, не прибегая к понятию издержек. Трансакция обладает своей формой «опредмечивания», отличной от вещной формы стоимости (товар) – это процессуальная рутинизация трансакционных практик, регламентация и алгоритмизация содержательного взаимодействия. Отсюда – дуальность, присущая трансакции: содержательное измерение и формальное (нормы, алгоритмы, правила).

Современная экономическая цепочка выстраивается как сложноорганизованное переплетение собственно производственного и трансакционного взаимодействия. Но «выделенность» определенных стадий построения производственной цепочки в обособленные воспроизводящиеся процессы (проектирование, заключение контрактов, логистика, взаимодействие с государством и банком, выплата налогов и т.п.) и наличие собственной логики развития этих автономных практик, позволяет рассматривать трансакционную сферу как относительно самостоятельную область анализа не только применительно к экономике платформ, но и к исследованиям экономики отраслевого и странового уровня.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Остарков Н.А. Трансакционная теория стоимости: переопределение понятия трансакции // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 19–30.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Трансакция, трансакционные издержки, экономика трансакций.

Transactional theory of value: redefining the concept of transaction

Ostarkov N.A.

The article proposes to revise the definition of transaction (reduced to transaction costs) as a basic concept of the institutional theory of economics. First of all, it is necessary to make a meaningful distinction between the labor process – an activity aimed at transforming things and transactional interaction aimed at “transforming” relationships, positions, and establishing norms and rules of interaction. Thus, it becomes possible to define a transaction meaningfully as a coordinated interaction of subjects, without resorting to the concept of costs. A transaction has its own form of “objectification”, which differs from the material form of value (commodity) – it is a procedural routine of transactional practices, regulation and algorithmization of meaningful interaction. Hence the duality inherent in a transaction: a meaningful dimension and a formal one (norms, algorithms, rules).

The modern economic chain is built as a complex interweaving of production and transactional interaction proper. But the “isolation” of certain stages of building a production chain into separate reproducible processes (design, contracting, logistics, interaction with the state and the bank, payment of taxes, etc.) and the presence of its own logic for the development of these autonomous practices, allows us to consider the transaction sphere as a relatively independent area of analysis not only in relation to the economics of platforms, but also to economic research at the sectoral and country level.

FOR CITATION

Ostarkov N.A. Transactional theory of value: redefining the concept of transaction. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 19–30.

APA

KEYWORDS

Transaction, transaction costs, transaction economics.

Бурное развитие транзакционной сферы – социальные платформы, торговые площадки, сервисные платформы коллективного пользования, развитие целого спектра информационных систем как самостоятельного направления технологического развития, оказывающего определяющее влияние на все сферы деятельности современного человека. Многочисленные исследования теоретиков в области управления, корпоративного «строительства» и развития некорпоративных способов организации бизнес-партнерств и альянсов показывают, что в области взаимодействия экономических субъектов происходят революционные процессы. Добавим еще к перечисленному вопрос

о развитии платежных систем межстранового уровня (БРИКС) в условиях санкционных войн и наметившейся возможности фрагментации глобальной финансовой системы. Напрашивается постановка задачи анализа сферы, которую можно предварительно обозначить как сферу транзакционного взаимодействия, понимая ее в самом широком смысле как экономическое пространство, формирующееся при участии различных институтов (государственных и/или частных), организованное как взаимодействие. Оговоримся, что прежде всего наше внимание привлекает именно экономически-ориентированное взаимодействие: процессы обучения, игровые формы,

искусство, взаимодействие в форме конфликтов различной интенсивности останется за рамками нашего интереса. Нас прежде всего интересует транзакционное взаимодействие в экономической сфере. Определим в самых общих чертах, что это экономическое (и связанное с ним юридическое) взаимодействие, – это транзакции экономических субъектов, организованные в цепочки, сценарные процессы, устойчивые системы (институты). Сфера взаимодействия может выступать в качестве самостоятельной области исследования (в развитой форме – институционально-организованное поведение экономических субъектов) или расширительно – с учетом влияния транзакционных процессов на традиционно понимаемое экономическое пространство производственных отношений. Очевидно (и это находит свое отражение в научном анализе), что цепочка современного длительного цикла производственного процесса опирается на процессы взаимодействия транзакционного типа: это касается прежде всего проектной стадии (проектирование двигателей для судов и самолетов, например, согласование проекта застройки большой территории, геологоразведка и предварительное освоение месторождений), но и не только – обеспечение идентичности юридического лица и поддержание комплекса контрактов с сетями, владельцами ресурсов, депозитариями регистрирующими органами и т.п., взаимодействие с налоговой системой, взаимодействии с банком, с поставщиками и естественными монополистами – все это звенья цепочки по сути своей транзакционные. И это мы еще не затронули кардинальные вопросы вторжения государства в построение финансовой модели бизнеса – меры поддержки, антимонопольное законодательства. Добавим еще и такие институциональные образования как сложноорганизованная система государственного заказа и бюджетное финансирование определенных направлений экономики – все это процессы, явно организованные не по лекалам производственной матрицы. Но, пожалуй, самая транзакционно-насыщенная сфера экономики – это сфера платежных систем, денежных транзакций. Здесь явно господствует логика транзакционных процессов.

Сформулируем следующий проблемный вопрос об устойчивости (в свете давления логики транзакций) логики прибыльно-ориентированных производственных (а это не только собственно производство, но и процессы редуцированные к модели производственного типа): речь идет всего лишь о деформации и дальнейшем развитии

капиталистической системы, или уже произошла трансформация ее в форматы развития транзакционных систем, «работающих» на получение добавленной стоимости иного типа?

Казалось бы, проникновение транзакционных процессов во все сферы жизнедеятельности современного человека должно найти соответствующее отражение и в теоретических построениях экономистов. Грубо говоря, современный учебник по экономике должен выглядеть преимущественно как **учебник по транзакционной (институциональной) экономике**, рассматривающий не-транзакционное в экономике как уходящую в прошлое натуру, нишевый уклад (далее мы опровергнем это упрощение и раскроем сложность пересечения транзакционного и производительного в условиях транзакционной формации). Но в настоящее время в экономической науке транзакционное взаимодействие не только не опознано в качестве доминанты, но скорее, наоборот, представлено как дополнительное по отношению к процессам более «фундаментальным» – это нечто вторичное к производству (товаров, продукции, строительству сложных объектов, предоставлению услуг) в широком смысле. При этом очевидно, что транзакционное взаимодействие, о котором пойдет речь, настолько необходимо в условиях современной экономики, что постановка его на паузу практически сразу остановит не только сферу транзакций, но и базисные производственные процессы.

Итак, под давлением актуальности решения задачи формирования валюты нового типа и при осознании факта слабого теоретического отражения проблематики транзакционной сферы в экономике – вырисовывается необходимость отдельного анализа сферы транзакционного взаимодействия, транзакционных издержек, влияния транзакционного содержания на формирование не только вспомогательных сфер экономики, но и на ее сердцевину – производственные процессы. Возможно, что денежная система, ответившая на эволюцию товарного обмена и динамику общественного разделения труда (не исключая возможность обратного процесса детерминации), может быть, переоткрыта в современном формате как ответ на доминирование транзакционных форм экономической деятельности человека в условиях формирования новой цифровой формации.

ПОНЯТИЕ ТРАНЗАКЦИИ И ТРАНЗАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК

Прежде всего необходимо предпринять ряд теоретических шагов, по сути, терминологиче-

ского характера: нам придется переосмыслить понятие транзакции и транзакционных издержек.

В рамках институционального подхода к экономике понятие транзакции связывают с различными видами экономического взаимодействия: операции обмена, сделки, переговоры, платежные транзакции и т.п. Сфера экономики предстает как многообразие транзакций, трудно поддающихся типологизации и постоянно расширяющих свою номенклатуру. Как правило само понятие транзакции вводится как элементарная форма, единица анализа в рамках построения теории транзакционных издержек.

Транзакция в экономической теории играет роль служебно-вспомогательного понятия для введения транзакционных издержек: транзакция – простейшая форма или элементарный акт экономического взаимодействия, базовая единица анализа в теории транзакционных издержек.

При таком подходе уже практически на первом шаге анализа происходит отказ от содержательного рассмотрения экономического взаимодействия. Взаимодействие далее предстает в количественной форме: транзакции – это транзакционные издержки. Данный срез исследования вполне оправдан теоретически и получил свое развитие в качестве дополнительного к анализу основному – т. е. к анализу рыночных процессов и цепочек формирования стоимости. Рынок, производство плюс транзакционные издержки дают в комплексе элементарные основания для построения целостной картины экономической реальности в рамках современной парадигмы.

Остановимся на понятии транзакционных издержек, которое является по сути базовым для построения институциональной экономической теории.

Здесь важно в рефлексивном ракурсе зафиксировать наличие логического перехода от содержательного аспекта многообразных форм транзакционного взаимодействия к абстрактно-количественному пониманию транзакции. Дело в том, что в гносеологическом плане подход к анализу транзакций как издержек (количественная определенность) возможен при условии отвлечения от содержательного, качественного аспекта взаимодействия. При этом происходит отрицание качественных характеристик (содержательной стороны процесса) и взаимодействие предстает в абстрактно-количественной определенности. Фиксация этого шага и теоретическое осмысление этого перехода на практике при построении целостной институциональной теории пропу-

скается. Как правило, транзакционный подход в экономике сразу же начинается с категории транзакционных издержек.

Но при отвлечении от качественной определенности исследуемого явления новая определенность (издержки) и далее отталкивающиеся от нее теоретические построения приводят к тому, что в транзакционные издержки невольно зачисляются явления, полученные через отрицание качественной определенности любых деятельностных процессов. Прежде всего это касается трудовой деятельности. Провести различие между количественными характеристиками деятельности транзакционного типа и трудового процесса далее уже не представляется возможным. Методологически ситуацию пытаются исправить (и это в какой-то мере удастся) через проведение классификации транзакционных издержек: необходимость определить тот или иной тип издержек позволяет ввести в общую «конструкцию» типологизируемых транзакционных издержек качественные характеристики задним числом. Типология дает возможность сохранить содержательное измерение транзакции в своей полноте путем перечисления всех возможных видов транзакций.

Не отрицая необходимость фиксации определенности транзакции как транзакционных издержек на начальных этапах построения теории, предлагаем прежде всего остановиться и найти определение транзакции в ее содержательной форме, не абстрагируясь от ее качественной определенности, т.е. ввести понятие транзакции в ее содержательной форме (предполагая ее само-значимость для построения экономических практик) и провести разграничение между стоимостными формами предметного типа (товарами) и транзакционного, понимаемыми как результаты взаимодействия особого рода, отличающиеся от трудовой деятельности.

Необходимо сделать одно важное уточнение в определении стоимостной предметности экономической теории, при введении начальной категории – товара. Потребительная стоимость имеет свои параметры и определенность, которая связана с таким важнейшим свойством товара как способностью сохраняться в устойчивом состоянии в течение определенного периода времени. Потребительная ценность – это ценность, которая уже прошла важнейший исторический этап своего развития – способность к сохранению своего качества, только при этом условии возможна транспортировка и хранение (и наоборот).

Можно ли зафиксировать у транзакции (взаимодействия экономических субъектов) столь же абстрактное «свойство», за пределами которого она распадается? Это «свойство» должно удовлетворять условию самоопределенности, т.е. определенности, полагаемой вне сведения транзакции к издержкам или к контексту потребительной стоимости и к процессу трудовой деятельности. Таким атрибутом транзакции является согласованный характер взаимодействия. Согласие и согласованность деятельности – наиболее абстрактное условие транзакционного взаимодействия. Наличие согласованности – это устойчивость (воспроизводимость взаимодействия), позволяющая сделать первый шаг к теоретическому анализу взаимодействия: транзакция есть постольку, поскольку осуществляется как согласованное взаимодействие, и утрата или недостижение согласованности ведет к распаду взаимодействия.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРАНЗАКЦИИ ЧЕРЕЗ РАЗЛИЧИЕ С ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

По нашему мнению, общая теория стоимости и построение целостной экономической науки возможна только при условии объединения двух подходов к стоимости в рамках единого методологического направления, опирающегося на взаимодополнение теоретического подхода, развиваемого в логике разделения труда и в теории, направленной на анализ логики институционализации транзакций. Иначе говоря, это два ракурса стоимости: предметная (вещная) стоимость в рамках традиционного промышленного производства и стоимость, определяемая в терминах транзакционных издержек в рамках институциональной парадигмы.

На начальном этапе наших рассуждений оставляя за скобками построения общей теории стоимости ограничимся анализом транзакционного измерения стоимости в его редуцированной форме – это транзакционные издержки, «встроенные» в логику производственных цепочек, цепочек разделения труда и формирования добавленной стоимости в системе прибыльно (или как минимум рентабельного) ориентированного производственного процесса, финансируемого с использованием финансовых технологий (кредиты, инвестиции, государственный заказ). Так работает система редуцирования транзакционного содержания при доминировании капиталистических отношений, в системе координат: человек – его орудия труда – предмет обработки.

Но в условиях современного развития постиндустриальных технологий, социальных платформ,

цифровых валют, относительной самостоятельности глобальной логистики и т.п., логика транзакций освобождается от влияния производственной семантики и обретает потенциально свое собственное гносеологическое измерение. Это уже оформившееся настоящее и разворачивающееся на наших глазах будущее состояние экономической системы, которое необходимо учитывать для построения теории стоимости. В рамках контура производственной цепочки прибыльно-ориентированного производства и даже при анализе инвестиционных процессов, опирающихся на логику движения финансового капитала, сведение транзакционного к капиталистической модели экономики теоретически допустимо. В принципе, даже система государственного госзаказа, по сути своей являющаяся системой рентного типа, при всем ее сложно-организованном законодательстве – тендерные процедуры, согласование и формирование бюджета и т.п. – может рассматриваться как квазикапиталистическая (квазирыночная) модель, т.е. транзакционные измерения можно редуцировать к прибыльно-ориентированному типу формирования добавленной стоимости. Но есть пределы этой редукции. С определенного момента экономического развития логика транзакционного взаимодействия не просто сопротивляется логике капитала, искажая «нормальный» капитализм, но и обретая системные качества, начинает оказывать решающее влияние на весь экономический контур отношений.

Сформулируем начальное положение нашего подхода: есть различие транзакции (взятой при отрицании содержательной стороны процесса) и различных видов деятельности, направленных на преобразование объекта, – предмета трудовой деятельности. Абстракция от предметно ориентированной деятельности имеет иную природу в сравнении с абстракцией (и нам еще предстоит понять – что это за «абстракция») транзакционного типа. Иначе говоря, преобразование предметности (в процессе определенного вида предметной деятельности) отличается от трансформации социальной структуры, социального «пространства». Но эта трансформация, происходящая вне орудийно-предметного контура столь же реальна, как и результирующие материально-преобразовательных процессов производственной деятельности.

Простейшей формой непредметного результата транзакционного взаимодействия является достижение уровня устойчивости его воспроизводства на базе формализации транзакций, развития алгоритмизации взаимодействия с исполь-

зованием институтов и современных цифровых технологий. Результат служит опорной конструкцией для дальнейшей работы транзакционной «машины». В развитом виде устойчивые формы транзакционного взаимодействия – это различные институциональные образования, обладающие высоким уровнем организационной структуры, наличием регламентов и способностью задействовать административные ресурсы. Институты позволяют тиражировать, воспроизводить в упорядоченной форме транзакции, транзакционное взаимодействие.

Итак, зафиксируем, что непредметно-ориентированное взаимодействие тем не менее обладает своей «предметностью» (содержанием) и одновременно определенными количественными параметрами. Уточним, что количественное измерение транзакций отличается (именно своей бессодержательностью) от понятия транзакционных издержек. Это уже не транзакционные издержки, которые в настоящее время фактически выполняют роль качественно-определенного критерия, позволяющего ввести самое понятие экономической транзакции в теоретическом построении институционалистской парадигмы, определить его основное содержание. Еще раз уточним, что транзакционные издержки, в том виде как сейчас используется это понятие, – это фактически «наличное бытие» (Г. Гегель) транзакций, т.е. как бы качественная определенность, позволившая в свое время зафиксировать новую предметную область для экономической теории. Будучи введенной как сфера нерыночного пространства транзакционная предметность сейчас уже получила прописку в современной экономической науке, но при этом не надо забывать, что предметная область зафиксирована не качественно, а именно как издержки – это многообразие транзакционных издержек. По сути, количественное определение задает предметную область (наличное бытие) транзакционной теории. Содержательная сторона транзакционного взаимодействия получает свою определенность через скачек к количественным формам в рамках ограничения содержания (строго говоря, в рамках качества).

Мы указали на необходимость проведения границы между предметно-ориентированной деятельностью и непредметным взаимодействием (транзакционным), – это первый шаг на пути движения к содержательному определению транзакций. В чем заключается эта определенность? Рассмотрим простейшую транзакционную «задачу» – достижение согласия в процессе

взаимодействия. В классической работе Г. Гегеля «Философия права», посвященной анализу правовых отношений, формирующихся в процессе взаимодействия субъектов, обладающих свободой воли феномену согласования посвящен раздел озаглавленный как «Договор» [1, с. 128]. Суть договора – достижение согласия (например, собственников). Обратите внимание: взаимодействие здесь получает свою определенность вне контекста транзакционных затрат следующим образом: необходимость согласования диктуется переходом от индивидуального отношения с вещью в процессе потребления или простейших форм отношения таких как отчуждение вещи, к отношению взаимодействия нескольких субъектов. Простейший вид собственности (по Г. Гегелю) – это обладание вещью посредством субъективной воли отдельного человека (например, потребление). А принципиально новый уровень (транзакционный) – это обладание собственностью при условии наличия других волей.

По сути своей согласованное взаимодействие – это проведение границы (не связанной коннотациями с вещью, предметностью) различия между согласованным, допустимым и полем сценариев, форм поведения, временных параметров процесса, которые зафиксированы в Договоре как недопустимые. У Гегеля недопустимое определяется как неправоное (Unrecht – термин буквально переводится на русский как «неправо») [1, с. 137]. В узком смысле – это несогласованное, оставшееся вне форматов, параметров, алгоритмов сценариев, фиксируемое в сопоставлении с допустимыми и согласованными условиями взаимодействия.

На базе полагания этой границы (допустимое, согласованное – недопустимое, неправоное) и формируется содержательное измерение транзакции. Напомним, что мы получили его вне производственной деятельности. Транзакция, несущая в себе согласование, содержательно является полаганием согласованных границ, регламентаций, правил и одновременно установлением санкций при их нарушении и т.п. Если есть содержательная данность транзакции, есть принцип полагания ее границы в ней самой (как границы согласованного-несогласованного), то тем самым получена простейшая форма транзакции, с которой начинает свое движение теоретический подход. У науки (институциональная экономика) появился свой предмет исследования. В развитой форме транзакционное взаимодействие в его согласованных формах балансирует на грани, за которой перед нами открывается зона несогласованных

«взаимодействий» и практик человеческой деятельности, разворачивающаяся в спектр: от неправовых, преступных (с точки зрения права) действий, санкционных войн, захватов (территорий, корпораций, рынков и т. п.) до жестких форм неправового взаимодействия – ведения военных действий. Странно, что теоретическая экономика проходит мимо этой сферы «неправового», которая только и позволяет сформироваться согласованным практикам взаимодействия в устойчивые институционализированные формы. Вне этих форм за этой гранью – распад транзакционного взаимодействия и иные формы человеческой деятельности, здесь оформилась оппозиция: транзакционное и контр-транзакционное. Контр-транзакционное в нашем анализе остается за рамками собственно экономического исследования, но при этом необходимо помнить, что вне фиксации этой оппозиции транзакционное теряет свою определенность.

И только теперь появляется возможность (через отрицание содержательной определенности транзакции как таковой) перейти к ее абстрактной форме. Чтобы получить уровень предельной абстракции мы должны свести на нет содержательное измерение транзакции как таковой и получить элементарную форму, «нулевую степень» взаимодействия, – это и будет абстрактное понятие транзакции. Гегель разбирает эту ситуацию (перехода от качества к безразличию, от содержательных аспектов вещи к их нивелированию) как переход к понятию ценности. Но этот переход от потребительских свойств вещи к ее ценности можно распространить и на переход от многообразных содержательных форм взаимодействия субъектов к ценности взаимодействия как такового и далее к закреплению в культурных, институциональных форматах значимости для эволюции общества. Это означает, что в процессе взаимодействия транслируется не только содержание взаимодействия, но и целый спектр параметров ответственных за воспроизводимость этого взаимодействия и взаимодействия как такового (рутинизация, формализация, алгоритмизация). Так конституируется его значимость для культуры, экономики, общества.

В результате, наконец то, становится допустимой редукция транзакции к издержкам и далее анализ транзакций различного вида в форме простейших видов издержек (временных затрат), их сравнение, объединение в единое понятие и т. п. Отсюда самое простейшее обоснование ценности транзакций, открывающееся как метод

снижения транзакционных издержек в рамках производственной экономической парадигмы.

Таким образом, подлинный количественный аспект транзакции должен быть получен как результат абстрагирования от многообразия содержательных форм взаимодействия (количество здесь понимается в гегелевском смысле как отрицание качественной определенности). Безотносительность к различным видам транзакционного взаимодействия, к содержательной стороне этого взаимодействия позволяет ввести понятие транзакции вообще, абстрактной транзакции. Сам Гегель рассматривает этот переход иначе, но подробное описание его подхода потребует слишком обширного отступления.

Здесь допустимо проведение аналогии (исключительно для понимания) между абстрактной транзакцией и абстрактным видом труда. Транзакция прежде всего – это не затраты, а элементарный объект, «единица» описания функционирующей структуры взаимодействия в экономике, элементарная клеточка институциональной предметности. Подобно тому как в основании трудовой теории стоимости лежит абстракция труда – в институциональной теории ее атомарной формой является абстракция транзакции. Далее мы раскроем специфику абстрагирования в транзакционной сфере – редуцирование. Кратко пока отметим, что в отличие от абстрагирования в сфере вещно-ориентированной деятельности, редукция – это процесс формализации, упрощения (отсечение излишней уникальности и вариативности) деятельностных процессов. Сведение взаимодействия к нормативному образцу, модели, шаблону, построенному на базе транзакций. В перспективе редуцированная транзакция – это возможность конструирования ее элементарных форм – транзакций, команд и алгоритмов.

Продолжая аналогию, транзакция, взятая в такой простейшей своей форме, так же, как и абстрактный труд измеряется временем, которое необходимо затратить на ее совершение. Что характеризует собой переход к количественной определенности? Сделка, передача полномочий, подготовка решения, согласование позиций, согласование плана работ – все эти процессы можно «расположить» в определенном временном диапазоне, если есть возможность зафиксировать конечную точку цепочки транзакций. Транзакции, взятые в своем элементарном исполнении конечны во времени, отвлекаясь от содержания деятельности, тем не менее всегда есть способ зафиксировать момент завершения и начала. Есть

еще один очевидный количественный параметр – число участников взаимодействия (в простейших формах транзакции этот параметр легко определяется). Кроме того, опираясь на временную определенность мы можем увязать ее с затратами по времени участников транзакции. Их временные затраты (время участия во взаимодействии) формируют общую временную емкость транзакции. Легче это прояснить на примере заключения сделки. Помимо содержательной стороны в экономической сфере мы должны учитывать временные затраты в привязке к процессу организации и совершения сделки (согласование параметров сделки, заключение контракта, подписания акта и т. п.). Такая абстракция совершенно правомерна и диктуется познавательными и практическими целями экономической теории.

Онтологическим подтверждением этой определенности, полученной на базе отрицания содержательного аспекта взаимодействия, как раз и является способность оперировать таким понятием как транзакционные издержки: фактически введение понятия транзакционных издержек означает, что содержательно различные процессы взаимодействия оцениваются безотносительно к содержательной их форме, т.е. на уровне предельного отрицания содержания – «количественно» (заключение в кавычки данного понятия призвано подчеркнуть его категориальное содержание, формально-логический аспект, который лучше всего передается в рамках Гегелевской «Науки логики», в отличие от значения слова обычного языка). Но тогда необходимо до всяких транзакционных издержек зафиксировать качественный характер, содержательный аспект транзакции. Чем транзакция содержательно отличается в ряду других видов человеческой деятельности? Учитывая экономический ракурс постановки данного вопроса (мы находимся в рамках экономического дискурса) мы предлагаем переопределение транзакции в ее различении с трудовой деятельностью.

ВВЕДЕНИЕ ПОНЯТИЯ ТРАНЗАКЦИОННОГО АСПЕКТА СТОИМОСТИ И ВОЗМОЖНОСТЬ ПОСТРОЕНИЯ ТРАНЗАКЦИОННОЙ ТЕОРИИ СТОИМОСТИ

Почему так важно до обращения к видам транзакций (производных от видов транзакционных издержек) ввести понятие транзакции в его отличии с трудовым процессом и далее указать на внутреннее различие присущее самой транзакции – различие позитивного аспекта (согласия) и отрицания – недопустимого (норма-ненорма)

при анализе взаимодействия? Если не ввести понимание содержательного различия транзакции и трудовой деятельности, то транзакционные издержки превращаются в понятие кентавр, которое объединяет качественно-определенные характеристики транзакций и количественное их измерение: понятие транзакционных издержек сразу же начинает далее разрабатываться, наращивая свое содержание, через введение своего варианта классификаций – различных видов транзакционных издержек. Строго логически сравнение транзакций в модусе издержек возможно только на базе абстрагирования от содержательных различий транзакции, например путем приведения их к общему количественному знаменателю и понимания их как процесса, занимающего определенное время. Более сложным является сведение транзакций к трудозатратам участников процесса взаимодействия, которые в конечном счете также сводятся к затратам общественно необходимого рабочего времени, но теоретически это вполне оправдано. Важен следующий аспект: сложение транзакций (если это издержки) ничего не дает, кроме сложения издержек. Но транзакционная механика каким-то образом работает именно на снижение издержек, формируя при это особый вид добавленной стоимости в форме ренты. При этом если рента – исключительно равна снижению издержек, то в строгом смысле это не добавленная стоимость, а восстановление эквивалентности. Но что, если транзакции имеют свое стоимостное измерение, не сводимое к стоимостным результатам (опредмечивании стоимости) в системе производительного контура? Тогда и добавленная стоимость институционального (транзакционного типа) имеет право на существование в своем отличии от добавленной стоимости в прибыльно ориентированной системе производительного (предметно-преобразовательного) контура. Фактически это означает, что наряду с добавленной стоимостью, получаемой в пространстве прибыльно-ориентированных цепочек формирования стоимости, возможно существование добавленной стоимости иного типа. Положение о двух типах цепочек означает необходимость пересмотра большого круга проблем, связанных с представлением не только о цепочках формирования стоимости. Под вопрос ставятся эконометрика эффективности. Необходимо помимо редуccionистских подходов анализа транзакционного измерения экономики (что означает подгонку логики транзакционных цепочек к иной модели, встраивание ее в семиотику производи-

тельного типа) найти параметры оценки эффективности в рамках логики формирования стоимости трансакционного типа. Институционализированные формы трансакций способны порождать свои собственные эффекты, которые могут экранироваться прибыльно-ориентированным дискурсом. Простейший пример – интерпретация мер поддержки как снижения трансакционных издержек в системе конкурентных отношений, обосновываемых необходимостью поддержки национального (или малого) предпринимателя. Иной подход – выявление стоимостных эффектов, порождаемых теми же мерами поддержки и анализ бенефициаров ренты, которые могут быть структурированы самым различным образом. Рента может распространяться на множество участников «экосистемы» (разработчики программного обеспечения в рамках определенной операционной системы) или, наоборот, сконцентрирована у одного бенефициара (поисковая система, извлекающая массу полезной информации из анализа поисковой активности). В этом примере важно рассмотреть наличие логики распределения ренты, что означает возможность построения устойчивой цепочки взаимодействия, сформированной в контуре этих распределительных отношений. Оставим для дальнейшего рассмотрения вопрос о способности трансакционных систем не просто распределять, но и генерировать добавленную стоимость особого трансакционного типа, – позволим себе забегая далеко вперед введение этого понятия, которое еще предстоит раскрыть (например, в русле парадигматики рентно-ориентированного способа производства). И еще раз подчеркнем, в логике количественного анализа трансакций как издержек трансакционного типа выйти на понимание особого типа добавленной стоимости невозможно. Повышение эффективности здесь рассматривается исключительно в логике построения цепочек в системе разделения труда как прибыльно-ориентированной производительной деятельности (Капитал).

Эти рассуждения могут показаться излишним теоретизированием, но применительно к построению современных трансакционных платформ они позволяют зафиксировать важнейшую проблему, которую необходимо учитывать при построении платформ и институтов, – проблема формирования различных видов ренты и создание условий для генерации высшей ее формы – сеньоража. В конечном счете вопрос о стоимостных эффектах, порождаемых трансакционным взаимодействием, – это вопрос о распределении этой ренты. И, если данный

вопрос почему-то не стоит при анализе существующих институциональных форм, опирающихся на «капитализацию» трансакционного взаимодействия, то в конечном счете, получатели рентных эффектов остаются не опознанными. Помимо гносеологического ракурса проблема получателя ренты имеет значение с точки зрения грамотного (справедливого) построения трансакционной платформы на стадии ее проектирования, не заявленные рентные эффекты могут порождать неправильные ожидания у будущих участников системы.

Существенным недостатком полагания трансакционных издержек в качестве базового понятия и оперирования далее различными видами издержек при развитии теоретических представлений является наделение их фактическими субъектными функциями. Вне определения качественно-содержательных характеристик трансакционного взаимодействия (при количественном подходе к ним) реальные агенты экономической деятельности уже потеряны для теории. Трансакционные издержки придется понимать как самодеятельные образования, обладающие сознанием. Не случайно Гегель вынужден начинать свою философию права, полагая на элементарном, предельном уровне абстракции в качестве начальной категории развития понятий права единичную волю субъекта (но не издержки!). Маркс, напоминая, подчеркивал, что результатом капиталистической системы производительной деятельности с ее разрушительной логикой общественного разделения труда является сам человек, субъект здесь еще не потерян – это человек определенного типа, функция от определенной системы общественного разделения труда. Как не потерять наблюдая за работой трансакционных машин-институтов способность различать программы, «работающие» над форматированием самого человека? Этот вопрос необходимо удерживать в поле зрения, так как человек, выведенный в ретортах системы разделения труда, – уходящая в прошлое натура. Форматирование нового человека в системе координат трансакционного взаимодействия происходит на наших глазах. Не случайно человек матрицы стал предметом исследования современного искусства.

В контексте данных рассуждений напрашивается проведение аналогии с двойственным характером труда, являющихся фундаментальным концептом для категориальной системы «Капитала» К. Маркса: трансакция двойственна, но это не дуальность потребительной стоимости (качественно-определенного труда) и меновой

стоимости (абстрактного труда), а дуальность содержательно-определенного взаимодействия, направленного на достижения конкретного результата и формального (когда содержание редуцировано до предела и сводится к простейшей форме согласованной деятельности) аспекта взаимодействия. Трансакция в этом своем абстрактном измерении также имеет свое специфическое «опредмечивание», проявляющееся в возможности воспроизводства, опирающегося на рутинизацию и алгоритмизацию (а сегодня и оцифровку) вариативного многообразия трансакций вплоть до построения платформ трансакций (платежные и торговые системы), формализации логистики, развития смарт-контрактов и более простых видов формализации – нормативы, инструкции, планирование и, конечно же, ERP системы. Предполагается, что многообразии форм взаимодействия, разворачивающихся как стихийный процесс сопровождаются конструктивно создаваемыми элементарными взаимодействиями и даже отдельными актами, которые могут воспроизводиться и оттачиваться (рационализироваться) в процессе практики. Приведем здесь следующий пример. В самом взаимодействии не обязательно должен возникнуть такой «элемент» как завершение взаимодействия (в целом или на определенной стадии). Так вот «привычка» фиксировать завершение процесса (что предполагает условный запрет на возвращение к тому, как он происходил, – зафиксировали, что процесс взаимодействия завершен, и претензий друг к другу стороны не имеют. Знак, обеспечивающий передачу ценностей (вексель, расписка), – один из элементов формализации процесса взаимодействия, его структурирования, надстройка второго уровня, которая в дальнейшем начинает воспроизводится наряду с содержательным процессом. И деньги должны обладать этим качеством – обеспечить фиксацию завершения, обладать трансакционностью. Взаимодействие воспроизводит как содержательное измерение, так и свою надстройку, понятую как ценностно-значимое, рационально-необходимое дополнительное содержание. При этом характеристика процесса в терминах понимания здесь очень условная: это воспроизводство в культуре может происходить поверх рефлексивного отражения этих процессов отдельными участниками взаимодействия. Отметим, что взаимодействию, которое складывается в систему трансакций, внутренне присуща идеализация, сам образ, отличный от идеальных конструкций трудовой деятельности. Подчеркивая

объективный характер процесса идеализации, можно сказать, что мы имеем дело с системой воспроизводства, обладающей своей «предметностью», складывающейся независимо от актов осознанного отбора рациональных практик в каждом отдельном случае. Что, помимо прочего, означает дистантность трансакций по отношению к тождественным и однородным условиям взаимодействия, они, словно бы, «обязаны» (точнее, участники должны исходить их этой максимы) осуществляться по правилам в различных условиях деловых отношений независимо от культурных особенностей страны, статуса участников.

Наличие этой особой предметности (опирающейся на алгоритмизацию взаимодействия) позволяет ввести понятие стоимостного измерения трансакции. Почеркнем, что такое введение понятия более корректно в сравнении с «протаскиванием» в статусе наличного бытия трансакции ее количественной формы – трансакционных издержек и фиксация стоимости как издержек. Хотя в рамках современного экономического дискурса это понятие-симулякр выполняет позитивную функцию, позволяя очертить предметную область институциональной теории.

На практике трансакционное взаимодействие как стоимость опредмечивается в современной форме нематериального актива. Более сложные трансакционные «построения» – институты, административные ресурсы трансакций, накопленная информация могут быть поняты в этом ключе не просто как «машины» по снижению издержек, но как институциональные формы, генерирующие свое содержание стоимости, опирающееся на достигнутые формы согласования трансакционного взаимодействия, которые далее должны быть раскрыты как «капитализированные» нематериальные активы, а с точки зрения добавленной стоимости – как рента.

Таким образом не апеллируя к трансакционным издержкам на начальном этапе нашего анализа, мы определили, что трансакция двойственна – содержательно определена, и ориентирована на достижение определенного результата и одновременно, если отвлечься от содержательного аспекта, она представляет собой чистое взаимодействие, которое (перефразируя К. Маркса) не содержит ни атома содержательной определенности, а представляет собой количественный срез взаимодействия, в частности, именно поэтому ее содержание может быть редуцировано к трансакционным издержкам. В процессе развития трансакция совершает по-

стоянный переход от содержания к алгоритмам (формализованным транзакциям) и дальнейшему усложнению содержания на базе полученных формализованной «предметности» и обретению нового набора алгоритмов, который обеспечит дальнейшие возможности по освоению нового содержательного взаимодействия. Поэтому представление о бинарности структуры транзакции – не просто абстрактно-теоретическое построение, позволяющее достичь большей логической строгости, а методологический концепт, необходимый для понимания процесса развертки транзакции как в рамках действующего процесса взаимодействия, так и с точки зрения воспроизводства транзакционного взаимодействия как структуры его во времени и его обращения к анализу его дальнейшего развития.

Наметим возможное направление построения единой теории экономики, которое может быть достигнуто через преодоление параллельности двух цепочек формирования стоимости – производительной и транзакционной.

ВЫВОДЫ

1. В заключении еще раз уточним нашу позицию. Необходимо прежде всего ввести содержательное различие между трудовым процессом – деятельностью, направленной на преобразование вещей, и транзакционным взаимодействием, направленным на «преобразование» отношений, позиций, норм и правил взаимодействия. Тем самым становится возможным определить транзакцию, содержательно как согласованное-несогласованное взаимодействие субъектов, не прибегая к понятию издержек. И на втором шаге, опираясь на концепт двойственного характера транзакции (конкретно-содержательное vs формально-абстрактное), вводить понятие стоимостного (ценностно-значимого) измерения транзакции, и лишь затем приступать к выявлению транзакционных издержек. При этом необходимо учитывать, что реальная экономическая практика выстраивается как сложноорганизованное переплетение собственно производственного и транзакционного взаимодействия. Но «выделенность» определенных стадий построения производственной цепочки в обособленные воспроизводящиеся процессы взаимодействия (проектирование, заключение контрактов, логистика, взаимодействие с государством, банки, выплата налогов) и наличие собственной логики развития этих автономных практик, позволяет рассматривать транзакционную сферу как относительно самостоятельную область анализа.

2. Напомним, что основным недостатком институциональной теории – развитие ее под флагом транзакционных издержек. При этом вместо транзакционной теории стоимости или теории транзакций на практике получила свое развитие по преимуществу теория транзакционных издержек.

Введение самостоятельного понятия транзакции, упреждающее представление о транзакциях как многообразии особого «вида издержек», означает фиксацию внимания на ее содержательной форме (определенности) и разграничение транзакционного взаимодействия с процессом трудовой (предметно-преобразовательной) деятельности. Классическое понятие меры стоимости, сформировавшееся в условиях оценки общественно необходимых затрат на совершение трудовой деятельности при этом дополняется процессами, лишенными явной предметно-преобразующей направленности: проектирование, планирование, взаимодействие с поставщиками, банками и т.п.

3. Приведенные выше уточнения приводят к смене методологической установки в области институциональных исследований: для того, чтобы раскрыть стоимостное измерение транзакции, ее не обязательно сводить к элементам или эпизодам трудового процесса (подгоняя ее специфику к логике производственной матрицы) и рассматривать стоимостные параметры транзакции в вещно-товарной форме, – у нее есть свое специфическое пространство воспроизводства: нематериальное по своей сути. Стоимостные качества транзакционного взаимодействия – качества второго порядка, принадлежащие системе иного уровня, выходящего за пределы конкретно-локальных форм взаимодействия. При этом отдельные транзакции (как правило, конечные стадии взаимодействия) или даже отдельная денежная транзакция могут выступать в роли аккумулятора стоимости, генератора рентного эффекта. Невидимое в звеньях цепочки процесса взаимодействия стоимостное содержание как бы присваивается конечной стадией и субъектами-участниками именно этого взаимодействия. Сложная диалектика отношения длительных транзакционных процессов и отдельных локальных стадий цепочки – должна стать предметом специального анализа систем формирования и распределения стоимостных эффектов транзакционного типа. Прежде всего это связано с вопросами применения различных типов льготных режимов в налоговой сфере, в области кредитования, распределения бюджетных средств, государственных заказов

и т.п. Каким образом рентный эффект, получаемый отдельным субъектом при льготировании (например, нулевая ставка НДС), влияет на условия деятельности остальных участников взаимодействия? – типичный вопрос о присвоении ренты.

4. В перспективе на базе трансакционной аналитики возможно развитие самостоятельного экономического дискурса в духе институциональной экономической теории, но опирающегося на принцип различения двух типов экономической деятельности, двух типов логики: логики предметно-ориентированной деятельности и трансакционной, логики разделения труда и логики развития трансакционного взаимодействия. Тем самым зафиксировать: трансакция обладает своей формой опредмечивания отличной от вещной формы стоимости (товар) – это процессуальная рутинизация трансакционных практик, регламентация и алгоритмизация взаимодействия.

Формализация содержания, выстраивание последующих практик взаимодействия на основании алгоритмизированных процессов и нового уровня формализации – дает нам основание для теоретического рассмотрения трансакционного взаимодействия вне анализа развития по лекалам логики разделения труда. Достижения в трансакционной сфере оказывают не меньшее влияние на развитие общества и экономики, чем технологические новации в производственной сфере: кристаллизация всеобщего эквивалента, формализация сделок, создание фондового рынка, перевод денег в электронную форму, открытие фиатных валют и т.п. не менее важны, чем изобретение токарного станка или двигателя внутреннего сгорания.

5. Наличие ценностного аспекта в процессе эволюции трансакционных форм создает условия для конституирования самостоятельного

предмета экономического исследования – трансакционной формы стоимости.

6. Отвлекаясь на время от задач поддержания терминологической точности формулировок, можно наметить план дальнейшего исследования экономических процессов (включая глобальный уровень экономики) как экономики взаимодействия и кооперации и построения моделей экономики акцентированных не в логике разделения труда, конкуренции и эскалации спроса (в глобальной экономике прибыльно-ориентированного производства), а такого типа хозяйствования, который опирается на кооперационные практики и практики достижения рентных эффектов (альтернатива прибыли), генерируемых совместно-организованными институциональными технологиями. Тем самым возможно подчинение логики конкуренции и разделения труда логике развития на базе трансакционного взаимодействия и технологий платформенной кооперации.

При таком понимании (наличие двух логик) дальнейшее построение экономической теории распадается на формирование двух относительно самостоятельных дисциплин: классическая экономика и экономика институциональная.

Первая опирается на логику разделения труда: предметно-преобразующую деятельность, вещный редукционизм и эффекты отчуждения в вещной форме, обмен товарами (а это – вещи) как система, порождающая денежный эквивалент.

Вторая опирается на логику трансакционного взаимодействия, структурированную в процессуальной форме на базе редукции содержательного взаимодействия к формальным действиям и операциям: взаимодействие опирается на воспроизводимость отдельных трансакций, алгоритмизацию действий, тиражирование трансакций. Процессуальные формы социальной деятельности.

Список литературы

1. Гегель, Г. В. Ф. *Философия права*. Пер. с нем. – М.: Мысль,

1990. – 524 с.

References

1. *Hegel, G. W. F. Philosophy of law*. Translated from German. –

M.: Thought 1990. – 524 p.

Информация об авторе

Остарков Н.А., кандидат философских наук, преподаватель Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (г. Москва, Российская Федерация).

© Остарков Н.А., 2025.

Information about the author

Ostarkov N.A., Ph.D. in Philosophy, lecturer at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation).

© Ostarkov N.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-31-38

Долгосрочные последствия влияния экономических санкций на развитие российской экономики

Назарова Е.В., Пашковская М.В.

В данной статье анализируются некоторые пролонгированные последствия применения экономических санкций против Российской Федерации, с акцентом на их воздействие на макроэкономические и структурные трансформации в рамках национального экономического пространства. Рассматривается ряд ключевых векторов санкционного давления, в том числе, динамика инвестиционного климата, усиление технологической изоляции, реконфигурация внешнеторговых связей и социальные последствия. Особое внимание уделяется анализу потенциальных стратегий адаптации российской экономики к ограничениям, обусловленным санкционным режимом, и формированию альтернативных моделей развития. Хотя российская экономика на данный момент продемонстрировала свои адаптационные возможности по отношению к многочисленным западным санкциям, вопрос последствий этих санкций в долгосрочной перспективе остается открытым в силу высокого уровня непредсказуемости и неопределённости развития событий на мировой экономической и политической арене. Влияние санкций на российскую экономику на данный момент оценивается различными экспертами неоднозначно, но в долгосрочной перспективе большинство из них, в частности западных, сходятся во мнении, что эти ограничения нанесут существенный ущерб.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Назарова Е.В., Пашковская М.В. Долгосрочные последствия влияния экономических санкций на развитие российской экономики // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 31–38.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экономические санкции, российская экономика, импортозамещение, инвестиционный климат, технологическая изоляция, внешнеэкономические связи, государственная поддержка, экономическое развитие.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-31-38

Long-term consequences of the impact of economic sanctions on the development of the Russian economy

Nazarova E. V., Pashkovskaya M. V.

This article analyzes some of the prolonged consequences of the application of economic sanctions against the Russian Federation, with an emphasis on their impact on macroeconomic and structural transformations within the national economic space. A number of key vectors of sanctions pressure are being considered, including the dynamics of the investment climate, increased technological isolation, reconfiguration of foreign trade relations and social consequences. Special attention is paid to the analysis of potential strategies for adapting the Russian economy to the restrictions imposed by the sanctions regime and the formation of alternative development models. Although the Russian economy has now demonstrated its adaptive capabilities in relation to numerous Western sanctions, the question of the consequences of these sanctions in the long term remains open due to the high level of unpredictability and uncertainty of developments in the global economic and political arena. The impact of sanctions on the Russian economy is currently assessed ambiguously by various experts, but in the long term, most of them, in particular Western ones, agree that these restrictions will cause significant damage.

FOR CITATION

Semenov S.S. Long-term consequences of the impact of economic sanctions on the development of the Russian economy. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 31–38.

APA

KEYWORDS

Economic sanctions, Russian economy, import substitution, investment climate, technological isolation, foreign economic relations, government support, economic development.

ЦЕЛЬЮ статьи является исследование долгосрочных последствий влияния экономических санкций на российскую экономику, определение ключевых тенденций, вероятностных вызовов и угроз, а также определение возможных сценариев адаптации и развития в новых экономических условиях, сложившихся в современной геополитической и геоэкономической обстановки.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках исследования были использованы методы системного анализа, сравнительного ана-

лиза, экономико-статистического анализа, прогнозирования и экспертных оценок. Применяется методология структурного анализа для оценки изменений в экономике России под воздействием санкционных ограничений.

ВВЕДЕНИЕ

Экономические санкции, являясь инструментом внешнеэкономического давления, безусловно оказывают существенное комплексное воздействие на макро- и микроэкономические параметры страны-объекта. В настоящее время

на фоне замедления глобализации и острого геополитического противостояния российская экономика подвергается воздействию разнообразных санкционных режимов, что обуславливает императивную необходимость проведения всестороннего анализа их долгосрочных последствий [1].

В условиях введенных санкционных ограничений российская экономика вынуждена адаптироваться, прежде всего, посредством переориентации на внутренние источники роста, активного развития импортозамещения и освоения новых рынков сбыта. Кроме того, существенное значение приобретает углубление сотрудничества с дружественными государствами и создание альтернативных финансовых механизмов.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Экономические санкции представляют собой комплекс ограничительных мер, имплементируемых государствами в соответствии с принципами международного права с целью модификации поведенческих паттернов субъектов международных отношений. Данные меры распространяются на сферы торговли, инвестиционной деятельности, финансовых транзакций и технологического обмена. Их воздействие проявляется как в форме прямого влияния, обусловленного ограничением внешнеэкономической активности, ограничением экспортно-импортных потоков, нарушением производственно-логистических связей и возникновением товарного дефицита, так и в виде косвенных эффектов, включающих снижение инвестиционной привлекательности, ухудшение деловой конъюнктуры, отток капитальных ресурсов, увеличение уровня безработицы и падение жизненного уровня населения [3].

ДИСКУССИЯ

В академическом дискурсе экономические санкции подразделяются на ряд категорий, дифференцируемых по характеру оказываемого воздействия. К ним относятся финансовые санкции, ограничивающие суверенный доступ к международному кредитованию, инвестиционным потокам и валютным транзакциям; торговые санкции, препятствующие осуществлению экспортно-импортных операций и, как следствие, нарушающие внешнеэкономические связи, что может индуцировать внутренний дефицит товарно-материальных ценностей; технологические санкции, направленные на ограничение трансфера передовых технологий, тем самым замедляя процессы индустриального и инновационного развития; и персональные санкции, предусматривающие ограничения экономической и международной

деятельности физических лиц, аффилированных с государственными институтами.

Эффективность воздействия экономических санкций на экономику страны-мишени определяется многими факторами и, в частности, степенью интеграции целевой страны в глобальную экономическую систему, наличием альтернативных источников ресурсов и уровнем международной консолидации в отношении введенных ограничений. Хотя в мировой практике имеются отдельные прецеденты, когда применение санкционных мер в отношении некоторых государств мира привело к достижению заявленных экономических и политических целей, все же результативность этих мер отличается значительной вариативностью.

Так, анализ макроэкономических индикаторов экономики России за 2023 – 2024 годы демонстрирует относительно устойчивый рост национальной экономики, сопровождающийся частичным снижением инфляционного давления.

О способности российской экономики к адаптации в условиях санкционного давления в 2022 – 2024 гг. свидетельствуют, в частности, темпы прироста ВВП страны вместо ожидаемого коллективным Западом спада (рисунок 1).

Данные результаты с высокой степенью вероятности обусловлены предпринятыми мерами монетарного регулирования, в частности, увеличением ключевой ставки Центральным банком Российской Федерации. В рассматриваемом периоде также зафиксирована стабилизация конъюнктуры рынка труда, что подтверждает эффективность реализуемых государственных мер, ориентированных на развитие импортозамещающих производств и экспансию промышленного потенциала, в том числе посредством функционирования промышленных кластеров [10].

Сопоставительный анализ экономических показателей за 2021 и 2024 годы, отражающих состояние национальной экономики до и после введения рестриктивных внешнеэкономических мер, выявляет существенные структурные трансформации, способствующие дальнейшему развитию национальной экономики. Таким образом, реализуемая государственная политика, направленная на обеспечение социально-экономической стабильности, не только обусловила позитивные сдвиги в экономике, но и явилась значимым фактором интенсификации деловой активности в сложившихся условиях.

Параллельно с вышеуказанными мероприятиями в качестве значимого элемента адаптации национальной экономики к введенным ограни-

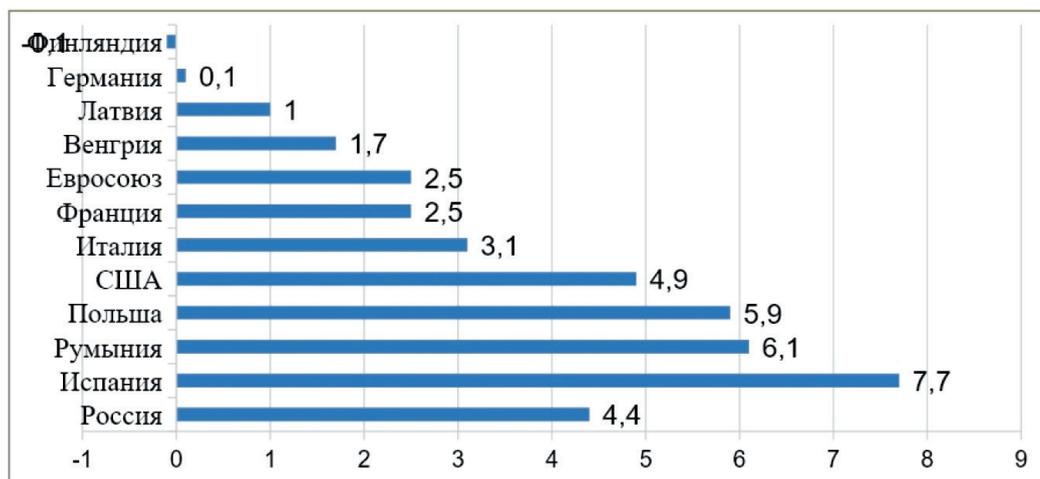


Рисунок 1. Прирост ВВП РФ по сравнению с западными странами после введения санкций (отношение уровня ВВП 2024 г. к 2021 г.)

Источник: Росстат, Eurostat. U/S/ Bureau of Economic Analysis.

Таблица 1
 Динамика экономического развития РФ на фоне внедрения экономических санкций 2021 – 2024 гг.

№	Показатель	Период			
		2021	2022	2023	2024
1	ВВП, трлн. руб.	135,77	155,36	171,04	201,15
2	Индекс потребительских цен, %	108,39	111,94	107,42	110,34
3	Уровень безработицы, %	4,8	3,9	3,2	2,3
4	Индекс промышленного производства, %	6,4	0,7	4,1	4,6

Источник: составлено авторами по данным: Ifinance [8].

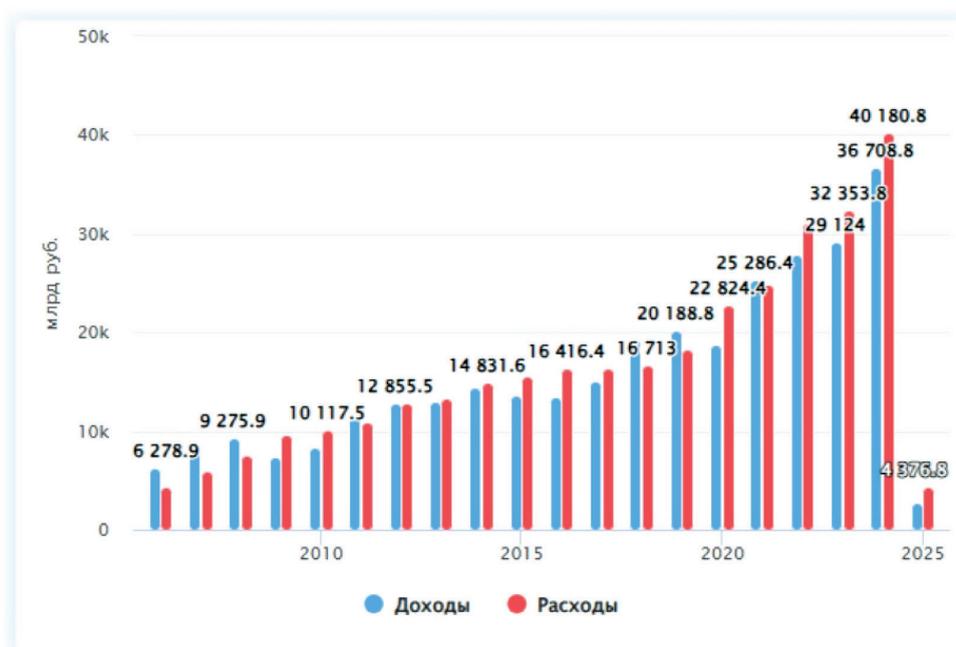


Рисунок 2. Доходы и расходы федерального бюджета РФ

Источник: Минфин России [7].

чительным мерам выступает реконфигурация внешнеэкономических связей. Наблюдается тенденция переориентации российской экономики на расширение кооперации с государствами азиатского, ближневосточного и латиноамериканского регионов, что сопровождается использованием расчетов в национальных валютах и развитием альтернативных логистических коридоров. Однако данный процесс характеризуется возрастанием транзакционных издержек, что требует продолжения поиска возможных вариантов выстраивания логистических цепочек.

Следует отметить и другие потенциальные позитивные эффекты, такие как активизация процессов импортозамещения, переориентация на внутренние ресурсы и нахождение альтернативных внешних рынков. Тем не менее, подобные трансформации могут сопровождаться снижением конкурентоспособности национальных производителей и возрастанием внешней зависимости по новым направлениям торгово-экономических связей. В частности, многочисленные иностранные источники указывают на возрастающую зависимость российской экономики от связей с Китаем,

что заставляет Россию заключать при этом менее выгодные сделки [14], [15], [16].

Между тем, несмотря на определенные позитивные результаты экономического развития России в 2022 – 2024 годах в условиях усиливающихся санкций и адаптации российской экономики к сложившимся внутренним и внешним шокам, вопросы долгосрочного эффекта экономических санкций остаются в центре внимания экономистов.

Так в рамках серии семинаров на тему «Долгосрочное социально-экономическое развитие в условиях изоляции, санкций и внешних шоков», организованных НИУ ВШЭ, в числе основных рисков на долгосрочный период эксперты отметили вероятность потери макроэкономической и социальной устойчивости, технологическое отставание и усиление демографических проблем [5].

В то же время результаты консенсус-прогноза на 2025 – 2031 гг. Института «Центр развития» НИУ «Высшая школа экономики» позволяют сделать вывод, что долгосрочный эффект санкций будет выражен в замедлении темпов роста российского ВВП до 1,5% в год, а процент прироста реальных

Таблица 2

Основные финансовые показатели России в условиях санкций за 2021–2024 годы

Показатель	2021	2022	2023	2024
Золотовалютные резервы (на 01.01 следующего года), млрд. USD	630,627	581,989	598,592	609,068
Изменение ЗВР за год, млрд. USD	34,85	-48,63	16,6	10,5
ФНБ, млрд. руб.	13 565,30	10 434,50	11 965,07	11 879,97
ФНБ, млрд. USD	182,59	148,35	133,41	116,837
Изменение ФНБ в рублях за год	19,6	-3 130	1 530	-85,1
Изменение ФНБ в USD за год	-0,76	-34,24	-14,94	-16,6
Совокупный внешний долг, млрд. USD	478,162	381,77	326,589	290,393
Изменение совокупного внешнего долга, %	2,40%	-20,8%	-14,8%	-8,7%
Внешний госдолг, млрд. USD	62,558	46,493	32,732	18,817
Изменение внешнего госдолга, %	-3,8%	-26,6%	-29%	-42,5%
Госвнутренний долг, трлн. руб.	16,486	18,781	20,813	23,742
В т.ч. в госценных бумагах, трлн. Рублей	15,76	18,079	20,112	—
Госгарантии, млрд. рублей	726,59	701,67	700,39	—
Федеральный бюджет: доходы, трлн. руб.	25,286	27,825	29,123	36,707
Федеральный бюджет: расходы, трлн. рублей	24,771	31,131	32,364	40,192
Профицит / дефицит бюджета, трлн. рублей	0,515	-3,306	-3,241	-3,485
Платёжный баланс: текущий счёт, млрд. USD	120,3	233	50,2	53,8
Изменение текущего счёта, раз	×3,3	×1,9	÷4,7	7,40%
Чистый отток капитала, млрд. USD	72	227	—	—
Инфляция, %	8,39%	11,94%	7,42%	9,52%
Рост промпроизводства, %	5,30%	0,70%	4,30%	4,60%
ВВП, трлн. руб.	135,773	155,35	171,041	201,152
Рост ВВП, %	5,90%	-1,4%	4,10%	4,30%

Источник: составлено авторами по данным: Ifinance [8].

располагаемых доходов будет колебаться в пределах 1,5 – 2 % [11].

Более значительные негативные долгосрочные последствия экономических санкций для российской экономики давало в 2022 году американское Национальное бюро экономических исследований (NBER), полагая, что санкции приведут к долгосрочному снижению ВВП России на 5 – 10% из-за ограничений на импорт технологий и оттока специалистов [12].

Результаты более актуальных исследований экономистов Национального бюро экономических исследований (NBER) на основе модели, описывающей долгосрочные последствия санкционных ограничений приводят к выводу, что адаптационные процессы в экономике не способствуют нивелированию, а, напротив, потенцируют долгосрочное влияние санкций. [6] Данный эффект обусловлен ограничением доступа к импортным инвестиционным товарам, что влечет за собой системную трансформацию структуры капитальных вложений, снижая их эффективность и рентабельность. В результате формируется эффект, сходный с действием сложного процента: уменьшение темпов реинвестирования прибыли обуславливает сокращение аккумулированного капитала и замедление темпов экономического роста.

Исследователи отмечают, что степень влияния санкций на уровень потребления детерминруется эластичностью замещения подвергшихся ограничениям товаров. Тем не менее, даже в условиях успешного импортозамещения, внутренние альтернативы, как правило, характеризуются более высокими издержками и меньшей эффективностью, что усугубляет негативный кумулятивный эффект [9].

Также, представленные сценарные расчеты позволяют не только квантифицировать потенциальные потери валового внутреннего продукта (ВВП), но и идентифицировать чувствительность экономической системы к различным конфигурациям внешнеторговых ограничений. Верификация и значимость полученных результатов подтверждаются устойчивостью основных выводов к исключению ряда эндогенных переменных (например, обменного курса национальной валюты), что свидетельствует о робастности используемой модели и ее применимости для разработки прогностических сценариев.

Ключевым аспектом проведенного анализа является акцентирование ограниченного потенциала импортозамещения в условиях санкцион-

ного давления. Несмотря на политико-экономическую целесообразность стратегии формирования внутренних альтернатив, исследование аргументированно показывает, что подобные меры не способны компенсировать структурные потери, обусловленные ограничением доступа к высокотехнологичным инвестиционным товарам.

Исследования, проведенные в рамках МВФ, делают вывод, что сокращение притока прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в Россию в результате санкций в долгосрочной перспективе приведет к торможению технологического развития страны и снижению производительности труда [13].

Приведенные данные позволяют сделать вывод, что многофакторность и многоаспектность проблемы долгосрочного эффекта для российской экономики от введения экономических санкций останется актуальной даже после их частичной отмены в силу инерционности экономических процессов, сохраняющихся геополитических рисков и уже произошедшей адаптации к новым условиям.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В условиях беспрецедентного санкционного давления на российскую экономику, обусловленного геополитическим противостоянием с Западом, формирование адаптивных стратегий развития приобретает, безусловно, решающее значение. Следовательно, оценка перспективных сценариев развития включает в себя анализ комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на снижение негативных последствий санкционных ограничений и обеспечение устойчивого экономического роста [2]. В частности, одним из центральных аспектов в данной стратегии является активизация процессов импортозамещения, что, по сути, предполагает развитие конкурентоспособных национальных производств, способных удовлетворить внутренний спрос при ограниченном доступе к зарубежной продукции. Таким образом, реализация данной стратегии требует значительных инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, модернизацию производственных мощностей и создание эффективных цепочек поставок [4].

На фоне усиливающегося геополитического напряжения и эскалации санкционного давления со стороны ряда западных государств, проблема формирования эффективных адаптивных стратегий развития российской экономики приобретает первостепенное значение. Предлагаемый нами комплексный подход к преодолению последствий

экономических санкций базируется на следующих ключевых элементах:

1. Интенсификация процессов импортозамещения постулирует не только необходимость замещения зарубежной продукции отечественными аналогами, но и развитие конкурентоспособных высокотехнологичных производственных комплексов, ориентированных на достижение превосходства в качественных характеристиках и инновационном потенциале. Реализация обозначенной задачи имманентно связана с необходимостью осуществления инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), стимулирования инновационной активности и оказания поддержки стратегически значимым секторам экономики, включая фармацевтическую промышленность, микроэлектронику и станкостроение.

2. Технологическая модернизация экономического пространства предусматривает инкорпорацию передовых производственных решений, интенсификацию процессов автоматизации и цифровизации, в том числе посредством внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ). Государственная политика должна быть сфокусирована на поддержке инновационного обновления производственных фондов, повышении энергоэффективности и обеспечении подготовки квалифицированных кадров, способных функционировать в условиях высокотехнологичного производства.

3. Развитие суверенной финансовой инфраструктуры выступает фундаментальным базисом обеспечения экономической безопасности

и включает в себя формирование независимых платежных систем, развитие автономных каналов финансовых коммуникаций, экспансию использования национальной валюты в операциях внешней торговли и конструирование устойчивых страховых механизмов.

4. Диверсификация внешнеэкономических связей предполагает реконфигурацию векторов международного экономического взаимодействия посредством переориентации на новые центры экономического роста, представленные странами Азии, Ближнего Востока, Африканского континента и Латинской Америки. Данный процесс объективно требует развития логистической инфраструктуры, учреждения зон свободной торговли, оказания поддержки экспортно ориентированным предприятиям и активного участия в международных экономических инициативах.

ВЫВОДЫ

Долгосрочные последствия экономических санкций в отношении Российской Федерации представляют собой комплексное явление с дестабилизирующим и стимулирующим эффектами. Санкции подрывают макроэкономическую стабильность, создавая риски для финансовой системы и экономического роста, но одновременно способствуют структурным преобразованиям. Адаптация экономики зависит от эффективности стратегий, направленных на технологическое развитие, стимулирование инвестиций и расширение новых внешнеэкономических связей. Ключевыми направлениями становятся импортозамещение, диверсификация торговых партнерств и развитие внутреннего производства.

Список литературы

1. Гринберг, Р. С., Белозёров, С. А., Соколовская, Е. Оценка эффективности экономических санкций: возможности систематического анализа // Экономика региона. – 2021. – Т. 17. – № 2. – С. 354-374.
2. Лев, М. Ю., Медведева, М. Б., Лещенко, Ю. Г. Экономическая безопасность БРИКС в условиях антироссийских санкций: институциональный аспект // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7. № 1. – С. 123-154.
3. Масальский, М. Г. Экономические санкции. Влияние экономических санкций на Российскую Федерацию // Экономика и социум. – 2022. – № 4. – С. 95-97.
4. Селиверстов, Ю. И., Чижова, Е. Н. Западным санкциям Россия должна противопоставить импортозамещение и инновации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 5. – С. 442-449.
5. Национальный исследовательский университета «Высшая школа экономики». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://isp.hse.ru/news/677930474.html>.
6. Бакай, Д., Мальмберг, Х. Долгосрочные последствия санкций в отношении России. Рабочий документ 33506. Национальное бюро экономических исследований. – Кембридж, Массачусетс авеню, 1050, Массачусетс, Массачусетс, 02138. Февраль 2025. – 11 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nber.org/papers/w33506>.
7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://svspb.net/rossija/federalnyj-bjudzhet.php?ysclid=m1idc9m3uh84846937> (дата обращения: 13.04.2025).
8. *Ifinance*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://global-finances.ru/vvp-rossii-po-godam/> (дата обращения: 13.04.2025).
9. Газета «Коммерсант». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7534662>.
10. Российская кластерная обсерватория. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cluster.hse.ru>.
11. Консенсус-прогноз Института «Центр развития». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dcenter.hse.ru/consensus_forecast.
12. NBER Working Paper (2022). – № 30672. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nber.org/papers/w30672>.

13. *IMF Working Paper (2023)/139*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2023/139/001.2023.issue-139-en.xml>.
14. Слабый российский сектор высоких технологий сталкивается с проблемой Китая (2023). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://carnegieendowment.org/2023/06/20/russia-s-weak-high-tech-sector-has-china-problem-pub-90014>.
15. Российско-китайские отношения в сфере высоких техно-

логий (2024). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.chathamhouse.org/2024/02/russia-china-relations-high-tech-sphere>.

16. Как Китай и Россия налаживают связи в области технологий (2023). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://carnegieendowment.org/2023/03/15/how-china-and-russia-forge-ties-on-tech-pub-89205>.

References

1. *Grinberg, R. S., Belozerov, S. A., Sokolovskaya, E.* Assessment of the effectiveness of economic sanctions: possibilities of systematic analysis // *The economy of the region*. – 2021. – Vol. 17. – № 2. – Pp. 354-374.
2. *Lev, M. Yu., Medvedeva, M. B., Leshchenko, Yu. G.* BRICS economic security in the context of anti-Russian sanctions: an institutional aspect // *Economic security*. – 2024. – Vol. 7. № 1. – Pp. 123-154.
3. *Masalsky, M. G.* Economic sanctions. The impact of economic sanctions on the Russian Federation // *Economics and society*. – 2022. – № 4. – Pp. 95-97.
4. *Seliverstov, Yu. I., Chizhova, E. N.* Russia must counteract import substitution and innovation to Western sanctions // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. – 2022. – № 5. – Pp. 442-449.
5. *National Research University "Higher School of Economics"*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://isp.hse.ru/news/677930474.html>.
6. *Baqae, D., Malmberg, H.* Long-run consequences of sanctions on Russia. Working Paper 33506. National bureau of economic research. 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138. February 2025. – 11 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nber.org/papers/w33506>.
7. [Electronic resource]. – Access mode: <https://svspb.net/rossija/federalnyj-bjudzhet.php?ysclid=m1idc9m3uh84846937> (access date: 13.04.2025).
8. *Ifinance*. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://global-finances.ru/vvp-rossii-po-godam/> (access date: 13.04.2025).
9. *The newspaper «Kommersant»*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.kommersant.ru/doc/7534662>.
10. *Russian Cluster Observatory*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cluster.hse.ru>.
11. *Consensus forecast of the Development Center Institute*. – [Electronic resource]. – Access mode: https://dcenter.hse.ru/consensus_forecast.
12. *NBER Working Paper (2022)*. – № 30672. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nber.org/papers/w30672>.
13. *IMF Working Paper (2023)/139*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2023/139/001.2023.issue-139-en.xml>.
14. *Russia's Weak High-Tech Sector Has a China Problem (2023)*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://carnegieendowment.org/2023/06/20/russia-s-weak-high-tech-sector-has-china-problem-pub-90014>.
15. *Russia-China Relations in the High-Tech Sphere (2024)*. Russia-China Relations in the High-Tech Sphere (2024). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.chathamhouse.org/2024/02/russia-china-relations-high-tech-sphere>.
16. *How China and Russia Forge Ties on Tech (2023)*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://carnegieendowment.org/2023/03/15/how-china-and-russia-forge-ties-on-tech-pub-89205>.

Информация об авторах

Назарова Е.В., кандидат экономических наук, доцент НОЧУ ВО «Московский университет «Синергия». SPIN-код: 8790-9221. ORCID: 0000-0002-9130-3538 (г. Москва, Российская Федерация).

Пашковская М.В., кандидат экономических наук, доцент НОЧУ ВО «Московский университет «Синергия». SPIN-код: 2786-5470. ORCID: 0000-0003-4242-420X (г. Москва, Российская Федерация).

Information about the authors

Nazarova E.V., Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Moscow University of Synergy. PIN code: 8790-9221. ORCID: 0000-0002-9130-3538 (Moscow, Russian Federation).

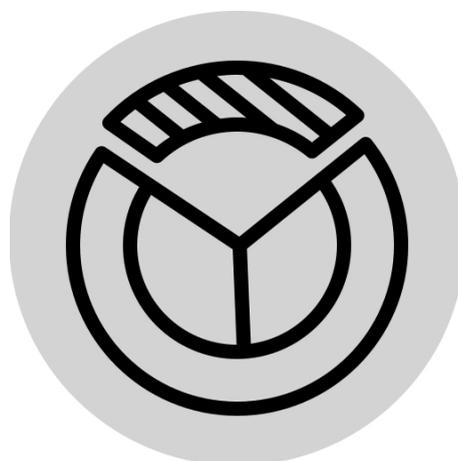
Pashkovskaya M.V., Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Moscow University of Synergy. SPIN code: 2786-5470. ORCID: 0000-0003-42-420X (Moscow, Russian Federation).

© Назарова Е.В., Пашковская М.В., 2025.

© Nazarova E. V., Pashkovskaya M. V., 2025.

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL METHODS IN ECONOMICS



Математические и вычислительные методы

Mathematical and Quantitative Methods

Особенности организации децентрализованных торговых онлайн-площадок на основе смарт-контрактов

Зайковский В. И., Дмитриев А. Г.

The features of decentralized online trading platforms based on smart contracts

Zaykovskii V. I., Dmitriev A. G.

Применение методов машинного обучения и эконометрического моделирования в оценке социально-экономического развития малых государств Африки

Одону Гбегнинган Бьенвену Б

Application of machine learning and econometric modeling methods to assess socio-economic development of small states in Africa

Odonu Gbegningan Bienvenu B

Анализ взаимосвязей между ключевыми макроэкономическими переменными и рынком ипотечного кредитования в России: применение теории графов на основе модели ARDL

Розов Р.Д., Рогоза М.В., Кондаков А.С.

Analysis of the interrelationships between key macroeconomic variables and the mortgage lending market in Russia: application of graph theory based on the ARDL model

Roman D.R., Rogoza M.V., Kondakov A.S.

Криптографические подходы к противодействию несанкционированному доступу к информационным системам онлайн-кинотеатров и их влияние на бизнес-показатели

Овчаренко А.А., Гершман М.А.

Cryptographic approaches to counteracting unauthorized access to information systems of online cinemas and their impact on business indicators

Ovcharenko A.A., Gershman M.A.

Особенности организации децентрализованных торговых онлайн-площадок на основе смарт-контрактов

Зайковский В. И. Дмитриев А. Г.

Цифровые технологии децентрализованных сетей, такие как блокчейн, уже нашли применение в разных отраслях. В настоящее время разрабатываются проекты создания децентрализованного онлайн-рынка на основе блокчейна, где любой пользователь может покупать и продавать физические активы с помощью смарт-контрактов. Децентрализованные торговые площадки используют смарт-контракты для автоматизации сделок и обработки транзакций. Внедрение технологии блокчейна в онлайн-торговлю столкнулось с несколькими проблемами, и найденные решения на данный момент недостаточно эффективны. Преимущества децентрализованных сетей по сравнению с традиционной онлайн-торговлей, такие как конфиденциальность данных пользователей, отсутствие посредника и центрального регулятора, имеют обратную сторону, приводящую к сложностям с обеспечением безопасности сделок. Внедрение новых технологий децентрализации в торговлю вызывает обоснованные опасения у пользователей.

В данной статье проведено анкетное исследование мнений студентов, активно использующих новые технологии, об их доверии к блокчейну и готовности присоединиться к децентрализованному онлайн-рынку. Результаты опроса выявили высокий уровень опасений респондентов. Такое недоверие пользователей к нововведениям в онлайн-торговле может помешать широкому внедрению блокчейн-технологий в сферу электронной коммерции. Рассмотрены варианты мер по повышению доверия пользователей к сделкам на смарт-контрактах за счет внедрения системы арбитража для решения споров. Таким образом, прежде чем запускать торговые площадки на платформах распределенного реестра, необходимо разработать механизм решения споров, возникающих между участниками сделок, а также контроля мошеннического поведения участников, чтобы снизить вероятность продажи поддельных товаров и накрутки рейтингов.

Инновационный вклад этой статьи заключается в подходе к исследованию блокчейн торговли с точки зрения доверия пользователей к этой технологии. Основываясь на анализе анкетного исследования, эта статья рассматривает аспект доверия к внедрению торговых сделок на основе смарт-контрактов децентрализованных платформ, расширяя и дополняя существующие исследования, которые в основном рассматривают вопрос с точки зрения новых технологий.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Зайковский В. И. Дмитриев А. Г. Особенности организации децентрализованных торговых онлайн-площадок на основе смарт-контрактов // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 40–48.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Онлайн торговля, смарт контракт, арбитраж, блокчейн, защита информации, децентрализованные сети, распределенный реестр.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-40-48

The features of decentralized online trading platforms based on smart contracts

Zaykovskii V. I., Dmitriev A. G.

Digital technologies of decentralized networks, such as blockchain, have already found application in various industries. Currently, projects are being developed to create a decentralized online marketplace based on blockchain, where any user can buy and sell physical assets using smart contracts. Decentralized trading platforms use smart contracts to automate transactions and process transactions. The introduction of blockchain technology into online commerce has faced several challenges, and the solutions found are currently not effective enough. The advantages of decentralized networks compared to traditional online trading, such as the confidentiality of user data, the absence of an intermediary and a central regulator, have a downside, leading to difficulties in ensuring the security of transactions. The introduction of new decentralization technologies into trade raises legitimate concerns among users.

This article conducted a questionnaire study of the opinions of students who actively use new technologies about their trust in the blockchain and their willingness to join the decentralized online market. The survey results revealed a high level of respondents' concerns. Such user distrust of innovations in online commerce may hinder the widespread adoption of blockchain technologies in the field of e-commerce. Options for measures to increase user confidence in smart contract transactions through the introduction of an arbitration system for dispute resolution are considered. Thus, before launching trading platforms on distributed registry platforms, it is necessary to develop a mechanism for resolving disputes between participants in transactions, as well as controlling fraudulent behavior of participants, in order to reduce the likelihood of selling counterfeit goods and inflating ratings.

The innovative contribution of this article is the approach to the study of blockchain trading in terms of user trust in this technology. Based on the analysis of the questionnaire study, this article examines the aspect of trust in the implementation of trade transactions based on smart contracts on decentralized platforms, expanding and complementing existing studies that mainly consider the issue from the point of view of new technologies.

FOR CITATION

Zaykovskii V. I., Dmitriev A. G. The features of decentralized online trading platforms based on smart contracts. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 40–48.

APA

KEYWORDS

Online trading, smart contract, arbitration, blockchain, information security, decentralized networks, distributed registry.

ВВЕДЕНИЕ

Продажи в сфере электронной коммерции активно развиваются, демонстрируя стабильный рост показателей. В 2023 году объем рынка розничной интернет-торговли в России составил 7,8 трлн рублей и 5,03 млрд заказов, темпы роста количества заказов +78%. Объем рынка в рублях вырос на 44% [3]. Традиционные онлайн торговые площадки централизованы, то есть контролируются одной организацией, которая имеет доступ к личной информации пользователей и деталям платежей, личные данные пользователей не являются конфиденциальными.

Ожидается, что, новые технологии сетей распределенного реестра преобразят отрасль онлайн-торговли. На данный момент уже существуют децентрализованные торговые площадки (DEX) – платформы для торговли цифровыми валютами и цифровыми активами, работающие на основе блокчейн-технологий и смарт-контрактов. В отличие от централизованных валютных бирж, где контроль и хранение средств сосредоточены в руках одного управляющего органа или компании, DEX позволяют пользователям напрямую заключать сделки между участниками, без участия посредников. Все существующие на данный момент децентрализованные торговые площадки работают только с цифровыми и криптовалютными активами.

В качестве примера децентрализованных торговых площадок, которые предлагают не только операции с цифровыми валютами, но и цифровыми товарами, можно привести:

— OpenSea – торговая площадка для невзаимозаменяемых токенов (NFT). Основана в 2017 году в Нью-Йорке. Платформа позволяет создавать, покупать, продавать и обменивать NFT в различных категориях, включая предметы искусства, виртуальную недвижимость, игровые товары и другие цифровые ценности.

— Shopify – это известная платформа обычной, традиционной онлайн-торговли в Канаде и США, которая торгует нецифровыми, то есть физическими товарами. Shopify предпринимает попытки интегрировать технологию блокчейна в свою работу, изучает возможность внедрения децентрализованных технологий в онлайн-транзакции и управление поставками.

— Uquid – это децентрализованная платформа электронной коммерции, использующая криптовалютные платежи, позволяющая пользователям токенизировать свой контент, например, видеоролики в TikTok, музыкальные клипы,

музыку, искусство и контент прямых трансляций.

Некоторые исследователи утверждают, что технология распределенных сетей в ближайшее время произведет революцию в онлайн-торговле реальными, физическими товарами [5]. Внедрение децентрализованных технологий в онлайн-торговлю становится особенно актуальным в связи с решением правительства России о введении цифровой формы рубля, которую Банк России планирует выпускать в дополнение к существующим формам денег. Среди преимуществ для финансового рынка, в том числе, предлагается создание инновационных финансовых продуктов и сервисов (смарт-контракты) и развитие новой платежной инфраструктуры [8].

Блокчейн, технология распределенного реестра, был впервые представлен как механизм одноранговой системы электронных платежей, известной как биткоин. Технология блокчейн в сочетании со смарт-контрактами нашла применение не только в области финансовых операций. Блокчейн-приложения, называемые смарт-контрактами, применяются в таких областях, как управление цепочками поставок, здравоохранение, Интернет вещей (IoT), управление данными и других [1].

Смарт-контракты – это исполняемые программы, работающие на платформах распределенного реестра с ценными активами. В настоящее время смарт-контракты применяются на рынке криптовалют, и эта технология продолжает развиваться. Смарт-контракт обеспечивает выполнение контракта, договора, запрограммированного ее протоколом действий. Например, сценарии обмена валют пользователями, выдача кредитов и прочие сделки происходят без участия третьих сторон – банков и других организаций. Реализация смарт-контрактов децентрализована, то есть нет центрального органа контроля или управления, такого как банк, например, и протоколы смарт-контракта неизменяемы. На платформе Ethereum насчитывается более миллиона смарт-контрактов, на которых было заключено сделок на более, чем 15 миллиардов долларов [4].

Цель настоящего исследования – оценка перспектив этих инноваций для применения в онлайн-торговле, с точки зрения пользователей. С этой целью была приглашена группа студентов для проведения опроса об использовании блокчейн-транзакций и онлайн-торговли. Основываясь на результатах опроса, было выявлено, что отношение студентов к переходу онлайн-торговли

на платформы распределенных сетей преимущественно зависит от степени конфиденциальности, обеспечиваемой торговой площадкой. Таким образом, для широкого внедрения технологий блокчейн в электронную коммерцию ключевым является выбор уровня конфиденциальности пользователей при обеспечении безопасности сделок.

Технология децентрализованных онлайн-платформ электронной торговли может решить проблемы традиционных, централизованных площадок, такие как утечки личных данных пользователей, недоверие к рейтингам и отзывам, которые легко подделать. На блокчейн-платформах программы, такие как “смарт-контракты”, кажутся идеальной технологией за счет устранения рисков утечки конфиденциальности и автоматизация сделок без участия централизованных посредников. [6]

Однако торговля нецифровыми товарами, требующими доставки в физическом мире, находятся вне контроля блокчейнов. Блокчейны не могут подтвердить, доставляют ли продавцы качественные товары и честно ли покупатели оценивают товары и услуги и не могут гарантировать, что участники ведут себя добросовестно во время реальных транзакций. Поэтому задача совмещения технологий блокчейна и онлайн-коммерции заключается в разработке способов предотвращения неправомерного поведения участников сделок.

Прежде чем внедрять децентрализованные площадки электронной коммерции, необходимо изучить, как защитить транзакции, и в какой арбитраж участники могут обратиться в случае возникновения споров между сторонами сделок и сбоев в работе. Существуют разработанные механизмы для предотвращения мошеннического поведения в блокчейне (арбитражные системы) и возможные решения при оспаривании сделок.

Одно из решений – это отказ от принципа анонимности сделок. Регистрация личных данных покупателя и продавца к системе площадки позволяет участникам сделки чувствовать себя в большей безопасности. Но такой механизм лишает блокчейн площадку основного преимущества – конфиденциальности пользователей.

Второй способ повысить доверие к децентрализованной торговле – это модель платформы, в которой должна существовать центральная третья сторона сделки, способная устранять неправомерные действия, обычно называемая системой арбитража. В частности, анонимные пользователи совершают транзакции на блокчейн

платформе как на обычной торговой площадке, а в случае возникновения споров одна или обе стороны могут обратиться в доверенный орган для арбитража, предоставив детали транзакций и раскрыв свои личные данные. Арбитраж имеет право понизить рейтинг, наложить штрафы или отменить сделку. Этот механизм позволяет пользователям частично сохранить анонимность (до арбитража) и при этом гарантирует, что сделки пользователей защищены от мошенничества. Арбитраж в блокчейне, как способ разрешения споров, имеет решающее значение для укрепления доверия к сетям блокчейн. [2]

ИССЛЕДОВАНИЕ МНЕНИЯ

Чтобы обобщить мнение пользователей о внедрении блокчейнов в электронную коммерцию, в рамках данной работы был проведен опрос группы студентов. Были опрошены 75 студентов с помощью анкеты, распространяемой через соцсети. Из группы ответивших на вопросы анкеты 100% участников имели опыт покупок на традиционных онлайн-площадках, из них 33 участника имели опыт использования блокчейн-приложений, то есть децентрализованных криптовалютных платформ.

По результатам анкетирования был проведен регрессионный анализ, чтобы показать, что опрос не обусловлен конкретными демографическими факторами.

В данном исследовании студентам были сформулированы вопросы анкеты, кто должен взять на себя ответственность за обеспечение доверия, и чувствовали ли они себя в большей безопасности, если бы в децентрализованной системе существовала система репутации, связанная с подлинными личными данными пользователей. Анкета показывает, что часть участников больше полагаются на центральный регулятор сделок, но часть участников доверяют системам репутации торговой площадки. Стоит отметить, что привязка личных данных участников сделок к системе репутации позволяет 89% студентов чувствовать себя в большей безопасности. Однако, такой механизм может нивелировать основное преимущество блокчейна – защиты конфиденциальности. Чтобы оценить влияние этого фактора, студенты были опрошены о проблемах конфиденциальности. Наш опрос показывает, что большая часть пользователей чувствительны к конфиденциальности, в то время как меньшая часть готова делиться своими данными.

Согласно результатам нашего опроса о том, как повысить доверие к децентрализованному

рынку, предложена концепция модели децентрализованной платформы онлайн торговли, в которой должен существовать центральный регулятор, способный устранять неправомерные действия. В случае возникновения споров участник или оба участника сделки могут обратиться в арбитраж, предоставив детали транзакций и своих личных данных. Уполномоченный орган имеет право понизить рейтинг неправомерной стороны, наложить штраф, отменить сделку или принять другие соответствующие меры. Такой механизм позволит пользователям совершать анонимные сделки и гарантирует защиту.

ВКЛАД

В данной работе исследуется роль доверия при онлайн-сделках и способы решения споров. Опрошенные участники данного проекта отвечали на следующий вопрос: Какой посредник или регулирующая организация должна решать споры и управлять рейтингом доверия участников?

Приведенные результаты могут помочь наилучшим образом использовать новые технологии при принятии стратегических и организационных решений. Эти выводы могут пригодиться исследователям в будущей работе, связанной с блокчейном, и помочь практикам в разработке блокчейн-приложений, которые имеют шансы на признание пользователями и помогают укрепить доверие с пользователями.

Все участники анкетирования являются студентами, которые, вероятно, станут будущими потенциальными пользователями децентрализованных коммерческих площадок. Студенты университетов получают высшее образование и обладают знаниями и пониманием цифровых технологий выше среднего. Таким образом, студенты являются идеальной целевой аудиторией для экспериментов, связанных с технологиями.

КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМЫ ДОВЕРИЯ

Даже если блокчейн обеспечивает безопасность транзакций в смарт-контрактах, но доверие зависит не только от блокчейна, но и от доставки в физическом мире, от качества товара и других реальных аспектов, которые блокчейн не контролирует. Это оставляет открытым вопрос: как создать механизм, стимулирующий участников к честности и уменьшающий вероятность мошенничества? Опрос показывает, что 94% участников согласны с тем, что необходимы меры, стимулирующие честность, 87% согласны с тем, что необходима система штрафов/наказаний за неправомерное поведение, а 89% участников считают, что использовать электронную коммерцию

безопаснее, если на площадке поддерживается система репутации, связанная с открытыми личными данными пользователей.

В этом случае предлагаем проект механизма для решения проблемы обеспечения доверия. В модели мы вводим третью сторону в качестве центрального органа для арбитражного рассмотрения споров. Реальные личные данные скрыты и хранятся в блокчейне, контролируемом центральным регулятором. Сначала анонимные пользователи на платформе, основанной на блокчейне, инициируют спор по поводу сделки, например, некачественных товаров. Любой пользователь может подать заявку на арбитраж, предоставив детали дела, а также раскрыв свою личную информацию, торговую информацию и т.д. Таким образом, в арбитраже нет анонимности. Уполномоченный регулятор имеет право налагать наказания/поощрения, например, через рейтинговую систему, и отменять сделки, транзакции и возвращать деньги.

Регулирующий посредник получает доступ к личным данным покупателя/продавца в арбитражном разбирательстве и может наказать сторону, допустившую неправомерные действия. Однако, кто должен быть регулятором и как пользователи относятся к отказу от конфиденциальности из личной информации, – вот вопросы для создания такой системы.

На рисунке 1 показан процент мнений о том, кто должен нести ответственность за обеспечение доверия к децентрализованной электронной коммерции. Очевидно, что большинство полагаются на государственного регулятора, в то время как почти половина участников считает, что ответственность несут компании.

Результаты показывают, что люди верят, что правительство имеет больше полномочий в развитии сети, и поэтому должно быть безопаснее заручаться поддержкой и гарантиями гос. регулирующих организаций в отношении онлайн-транзакций. Что касается компаний, то большинство управляются частным образом в условиях рыночной экономики.

Система доверия, созданная государственной регулирующей организацией, требует предоставления пользователями личных данных. Для предоставления частной информации требуется сотрудничество со стороны пользователей. Однако не все пользователи могут быть согласны делиться личной информацией с организацией.

ПРОБЛЕМА КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

Проведенный опрос показал, что 59,7% студентов не готовы делиться своими личными дан-

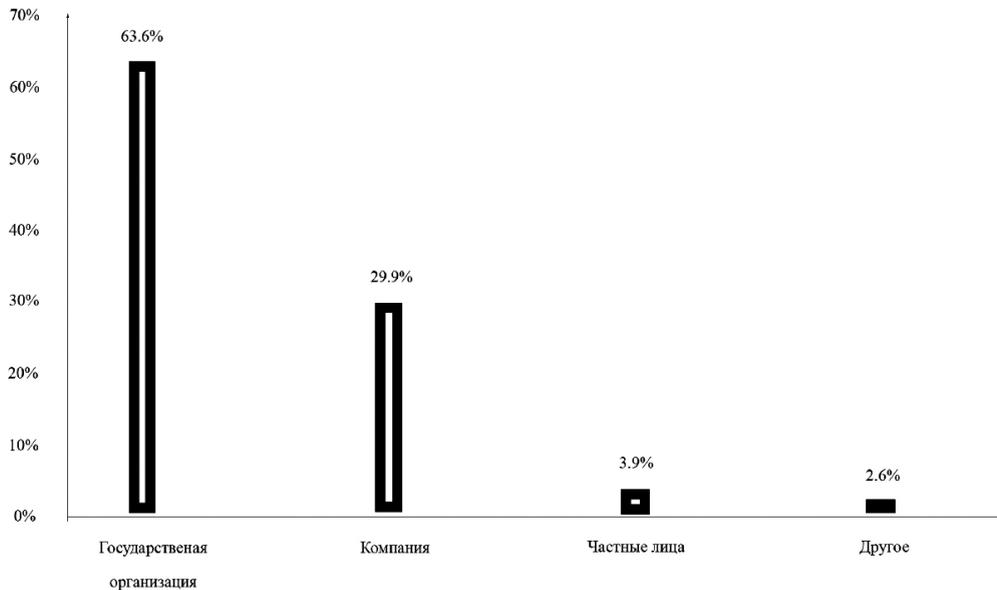


Рисунок 1. Кто должен взять на себя ответственность за обеспечение доверия к децентрализованным торговым площадкам?

ными, возможно, потому, что многие компании и государственные регуляторы имеют слабые места в системе безопасности, что часто приводит к злоупотреблению и утечкам персональных данных. Как следствие, большинство участников опроса не готовы делиться своей личной информацией.

Что касается данных о транзакциях, в отличие от личной информации, то большая часть опрошенных готовы предоставлять все данные о транзакциях государственным учреждениям. Как выяснилось в ходе опроса, 84,4% участников согласились бы поделиться информацией о транзакциях, чтобы повысить безопасность сделок или улучшить свой рейтинг.

Возможная причина заключается в том, что данные транзакций не являются настолько личными или важными, поскольку онлайн-покупки стали привычными. Среди всех участников более 42% студентов покупают товары онлайн более одного раза в неделю.

Сегодня пользователи более осведомлены о проблемах конфиденциальности в результате столкновения с последствиями злоупотребления данными. Особенно молодое поколение, обладающее более глубокими знаниями в области цифровых технологий. Судя по анкетному опросу, проведенному в ходе эксперимента, более 80% участников с осторожностью относятся к личной информации. Несмотря на огромное количество

мобильных приложений, опрос студентов показывает, что они были осторожны и контролировали, чтоб не ввести конфиденциальную информацию. В целом, важность конфиденциальности в жизни людей требует внимания правительства к созданию системы защиты данных. Уровень осведомленности о конфиденциальности соответственно повышается с расширением цифровых сервисов и устройств. В целом, из опроса можно сделать вывод, что конфиденциальность вызывает большую озабоченность, но все же она может быть нарушена ради безопасности системы в целом. Согласно опросу, более 80% участников согласились с тем, что децентрализация в этом эксперименте делает торговлю более безопасной, чем наличие посредника, контролирующего торговлю. Таким образом, потенциал технологии блокчейн зависит от степени анонимности и доверия пользователей.

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ

Были рассмотрены некоторые проблемы, связанные с децентрализованной электронной коммерцией на основе блокчейна, в общих чертах, для всех участников в целом. В этом разделе рассмотрено, связаны ли конкретные демографические факторы с инновациями в сфере электронной коммерции. Ответы на вопросы анкеты содержали личную информацию участников группы. На их основе было проведено изучение демографических эффектов с помощью регрессионного анализа. В таблице 1 показана сводная статистика,

а в таблице 2 показана корреляция для всех переменных в регрессиях.

Здесь есть четыре представляющие интерес переменные. Первая – это «Новичок», фиктивная переменная, указывающая на интерес участников к будущему использованию блокчейна. В эту категорию попадает 52% участников. Они готовы к изучить и принять инновационные технологии в электронной коммерции. Поскольку все участники получают высшее образование, они более восприимчивы к инновациям. Вторая переменная – «Предпочтение блокчейна», включает 85% участников, которые выбирают сделки на блокчейне площадках, а не централизованных платформах. Это означает, что студенты больше доверяют современным цифровым технологиям. Третья переменная «Доверие к государственному регулятору» указывает, что государственная организация берет на себя ответственность за обеспечение безопасности сделок. Более 60% ожидают, что правительство возьмет инициативу и контроль в области развития блокчейна в будущем. Последняя переменная «Защита данных»,

говорит о том, что участник считает наиболее важным свою конфиденциальность, даже при ослаблении безопасности. Более 80% участников не готовы заключать сделку с раскрытием своей личной информации

В среднем возраст участников составляет около 24 лет, поскольку все они являются студентами с разнообразными специализациями. 35% выборки – студенты-экономисты, и 13% выборки могут иметь финансовую грамотность из-за работы родителей в отрасли экономики и финансов. Обучение участников экономической специальности может повлиять на информированность о технологиях распределенных сетей и, соответственно, на ответы в анкете. Меньше половины участников (40%) – мужчины, треть участников имеют доходы выше среднего.

При этом отмечается низкая общая корреляция переменных. Анализ результатов показал, что участники мужского пола меньше беспокоятся о конфиденциальности личных данных. Линейная регрессия выполнена методом наименьших квадратов, результаты приведены в таблице 3. В этой

Таблица 1

Статистика демографической информации участников

Переменная	Среднее	Стд.Откл.	Min	Max	Наблюдений
Возраст, лет	23.83	1.41	21	28	75
Новичок	0,52	0,50	0	1	75
Предпочитает блокчейн	0,85	0,36	0	1	75
Доверие гос.регулятору	0,63	0,49	0	1	75
Защита данных	0,83	0,38	0	1	75
Пол (муж.)	0.40	0.49	0	1	75
Высокий доход	0,31	0,46	0	1	75
Обучается экон. специальности	0.35	0.48	0	1	75
Родитель экономист	0.13	0.34	0	1	75

Таблица 2

Корреляция всех переменных в регрессионном анализе

	Новичок	Предпочитает блокчейн	Доверие гос.рег.	Защита данных	Высокий доход	Возраст, лет	Пол (муж.)	Экон. спец.	Родитель экономист
Новичок	1								
Предпочитает блокчейн	0.28	1							
Доверие гос.рег.	-0.02	-0.09	1						
Защита данных	-0.02	-0.09	-0.06	1					
Высокий доход	-0.06	0.19	-0.08	-0.08	1				
Возраст, лет	-0.04	-0.08	-0.17	-0.06	-0.02	1			
Пол (муж.)	-0.09	-0.12	0.01	-0.27	-0.01	0.32	1		
Экон. спец.	0.03	0.06	0.10	0.11	-0.12	-0.11	-0.31	1	
Родитель экономист	-0.09	0.05	-0.02	0.08	0.16	-0.15	0.16	-0.12	1

Таблица 3

Демографические эффекты

Переменные	Новичок	Защита данных	Предпочитает блокчейн	Доверие гос. регулятору
Возраст, лет	0.029 (0.46)	0.041 (0.85)	-0.008 (-0.17)	-0.106 (-1.65)
Пол (муж)	-0.105 (-0.61)	-0.232, p=10% (-1.82)	0.013 (0.11)	0.110 (0.64)
Высокий доход	0.183 (1.17)	-0.150 (-1.29)	0.165 (1.51)	-0.056 (-0.36)
Экономическая специальность	-0.005 (-0.03)	0.027 (0.23)	0.117 (1.05)	0.071 (0.45)
Родитель экономист	0.004 (0.02)	0.200 (1.17)	0.057 (0.35)	0.029 (0.13)
Константа	-0.393 (-0.25)	-0.422 (-0.36)	1.021 (0.91)	3.253, p=5% (2.03)
Кэфф. детерминации R ²	0.363	0.391	0.378	0.323
Наблюдения	75	75	75	75

таблице представлено влияние демографических факторов на опасения респондентов, связанные с применением блокчейна. Для данной выборки участников доступна их демографическая информация.

Других демографических факторов, которые существенно доминировали бы во всех результатах, не обнаружено. Это может свидетельствовать о том, что демографические факторы не могли повлиять на вышеупомянутые мнения респондентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой статье исследуется вопрос, может ли блокчейн служить технологией, лежащей в основе децентрализованных торговых площадок, с точки зрения доверия участников сделок. Участники опроса, проведенного с помощью соцсетей – группа из 75 студентов. В результате было обнаружено, что более половины респондентов готовы доверять блокчейн-торговле, однако более 60% хотели бы доверить решение споров государственному регулятору из-за опасения мо-

шенничества. Таким образом, блокчейн не готов взять на себя полностью все проблемы в качестве платежного средства. Поэтому предлагается концепция механизма, направленного на защиту сделок от неправомερных действий, и при этом сохраняющего конфиденциальность данных пользователей. Технологии блокчейн соответствуют ожиданиям людей в отношении защиты личных данных. Однако полная анонимность также может привести к потенциальным проблемам. Чтобы повысить безопасность, предлагается использовать частичную анонимность, сохраняя полную анонимность при обычных транзакциях, но раскрывая личные данные в случаях оспаривания сделок в арбитраж. Таким образом, аналитические данные, полученные в ходе анкетного исследования, выявляют чувствительные аспекты внедрения новых технологий и помогают создавать механизмы, которые оптимизируют децентрализованные торговые площадки для более широкого внедрения.

Список литературы

1. Касино, Фрэн и Дасаклис, Томас и Пацакис, Константинос. Систематический обзор литературы о приложениях, основанных на блокчейне: текущее состояние, классификация и нерешенные вопросы. *Телематика и информатика*. – 2018. – 36. 10.1016/j.tele.2018.11.006.
2. Клемент Л., Федерико А., Уильям Г. Клерос. Короткая статья. – Т. 0.7. – 2019. – 17 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kleros.io/static/whitepaper_en-8bd3a0480b-45c39899787e17049ded26.pdf (дата обращения: 13.04.2025).
3. Анализ данных. Интернет-торговля в России 2024, отчет. – 2024. – С. 146.
4. Дельмолино, К. и др. Шаг за шагом к созданию безопасного смарт-контракта: уроки и инсайты из лаборатории криптовалют // IACR Cryptol. Архив ePrint. – 2015 (2016). – С. 460.

5. *Ганн, Э.* Может ли блокчейн революционизировать международную торговлю? – Женева: Всемирная торговая организация, 2018. XVI. – 145 с.
6. *Сабо, Н.* Смарт-контракты. – 1994. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://szabo.best.vwh.net/smart.contracts.html> (дата обращения: 13.04.2025).
7. *Зеггари, М. и др.* Эффективная и децентрализованная коммерческая альтернатива на основе блокчейна // 2023 IEEE 20-я Международная конференция по архитектуре программного обеспечения (ICSA-C). – IEEE, 2023. – С. 231-238. – DOI: 10.48550/arXiv.2210.08372.
8. *Банк России.* Цифровой рубль. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/fintech/dr/> (дата обращения: 13.04.2025).
9. *Грылева, И. В.* Издержки потребителей в случае внедрения цифрового рубля и вопросы полноты выполнения функций денег цифровым рублем // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 10-1(92). – С. 112-115. – DOI: 10.24412/2411-0450-2022-10-1-112-115.
10. *Мальцева, В. А., Мальцев, А. А.* Блокчейн и будущее международной торговли // Вестник международных организаций. – 2019. – Т. 14. – № 4. – С. 191-198. – DOI: 17323/1996-7845-2019-04-11.

References

1. *Casino, Fran and Dasaklis, Thomas and Patsakis, Konstantinos.* A systematic review of the literature on blockchain-based applications: current status, classification, and unresolved issues. *Telematics and computer science.* – 2018. – 36. 10.1016/j.tele.2018.11.006.
2. *Clement L., Federico A., William G. Kleros.* Short article. – Vol. 0.7. – 2019. – 17 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://kleros.io/static/whitepaper_en-8bd3a0480b-45c39899787e17049ded26.pdf (access date: 04/13/2025).
3. *Data analysis.* Online commerce in Russia 2024, report. – 2024. – P. 146.
4. *Delmolino, K. et al.* Step by Step to Creating a Secure Smart contract: Lessons and Insights from the Cryptocurrency Laboratory // IACR Cryptol. ePrint Archive. – 2015 (2016). – P. 460.
5. *Gunn, E.* Can blockchain revolutionize international trade? – Geneva: World Trade Organization, 2018. XVI. – 145 p.
6. *Szabo, N.* Smart contracts. – 1994. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://szabo.best.vwh.net/smart.contracts.html> (access date: 04/13/2025).
7. *Zeggari, M. et al.* An efficient and decentralized commercial alternative based on blockchain // 2023 IEEE 20th International Conference on Software Architecture (ICSA-C). – IEEE, 2023. – Pp. 231-238. – DOI:10.48550/arXiv.2210.08372.
8. *Bank of Russia.* The digital ruble. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cbr.ru/fintech/dr/> (access date: 04/13/2025).
9. *Gryleva, I. V.* Consumer costs in the case of the introduction of the digital ruble and issues of the completeness of the functions of money in the digital ruble // *Economics and Business: theory and practice.* – 2022. – № 10-1(92). – Pp. 112-115. – DOI: 10.24412/2411-0450-2022-10-1-112-115.
10. *Maltseva, V. A., Maltsev, A. A.* Blockchain and the future of international trade // *Bulletin of International Organizations.* – 2019. – Vol. 14. – № 4. – Pp. 191-198. – DOI: 17323/1996-7845-2019-04-11.

Информация об авторах

Зайковский В.И., аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия». SPIN-код: 6985-0839 (г. Москва, Российская Федерация).

Дмитриев А.Г., кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой Организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия». ORCID: 0000-0003-2086-2364 (г. Москва, Российская Федерация).

© Зайковский В. И. Дмитриев А. Г., 2025.

Information about the authors

Zaykovskii V.I., postgraduate student at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy". SPIN code: 6985-0839 (Moscow, Russian Federation).

Dmitriev A.G., PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Organizational Management at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy". ORCID: 0000-0003-2086-2364 (Moscow, Russian Federation).

© Zaykovskii V. I., Dmitriev A. G., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-49-54

Применение методов машинного обучения и эконометрического моделирования в оценке социально-экономического развития малых государств Африки

Одону Гбегнинган Бьенвеню Б

Статья посвящена изучению возможностей применения методов машинного обучения (ML) и эконометрического моделирования для оценки социально-экономического развития малых государств Африки. Актуальность обусловлена отсутствием оперативных и достоверных статистических данных в указанных странах, особенно в условиях внешних потрясений, таких как пандемия COVID-19. Новизна работы проявляется в сравнении эффективности ML-методов и традиционных эконометрических подходов в условиях малых выборок и ограниченных ресурсов. В рамках работы описаны различные примеры использования алгоритмов машинного обучения (градиентный бустинг, кластеризация DBSCAN, нейронные сети LSTM, Random Forest) и эконометрических моделей (панельные регрессии) для оценки макроэкономических показателей и уровня жизни населения. Особое внимание уделено комбинированному подходу, объединяющему преимущества обеих методологий. Цель исследования – определить эффективность применения этих методов для оценки развития малых африканских экономик. Для её достижения используется сравнительный метод и анализ актуальных источников. Изучены русские и англоязычные публикации (Гриднев, Barhoumi, Olawale, Lamichhane, Batrancea и др.). В заключении описывается перспективность интеграции ML и эконометрических моделей для повышения качества оценки развития африканских стран. Статья будет полезна для специалистов по экономике развития, исследователей в области машинного обучения и представителей государственных структур Африки.

Для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Одону Гбегнинган Бьенвеню Б. Применение методов машинного обучения и эконометрического моделирования в оценке социально-экономического развития малых государств Африки // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 49–54.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Машинное обучение, эконометрическое моделирование, малые государства Африки, социально-экономическое развитие, прогнозирование ВВП, нейронные сети, кластеризация, градиентный бустинг, экономический рост, наукастинг.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-49-54

Application of machine learning and econometric modeling methods to assess socio-economic development of small states in Africa

Odonu Gbegningan Bienvenu B

The article is devoted to studying the possibilities of applying machine learning (ML) methods and econometric modeling to assess the socio-economic development of small states in Africa. The relevance is due to the lack of timely and reliable statistical data in these countries, especially in the context of external shocks such as the COVID-19 pandemic. The novelty of the work is manifested in the comparison of the effectiveness of ML methods and traditional econometric approaches in conditions of small samples and limited resources. The work describes various examples of using machine learning algorithms (gradient boosting, DBSCAN clustering, LSTM neural networks, Random Forest) and econometric models (panel regressions) to assess macroeconomic indicators and the standard of living of the population. Particular attention is paid to the combined approach, which combines the advantages of both methodologies. The purpose of the study is to determine the effectiveness of these methods for assessing the development of small African economies. To achieve this, a comparative method and analysis of relevant sources are used. Russian and English-language publications are studied (Gridnev, Barhoumi, Olawale, Lamichhane, Batrancea, etc.). The conclusion describes the prospects of integrating ML and econometric models to improve the quality of assessing the development of African countries. The article will be useful for development economists, machine learning researchers, and representatives of African government agencies.

FOR CITATION

Odonu Gbegningan Bienvenu B. Application of machine learning and econometric modeling methods to assess socio-economic development of small states in Africa. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 49–54.

APA

KEYWORDS

Machine learning, econometric modeling, small African states, socio-economic development, GDP forecasting, neural networks, clustering, gradient boosting, economic growth, nowcasting.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие малых государств Африки – важный объект исследования в силу их особой уязвимости и ограниченных ресурсов. Малые страны (как правило, с небольшим населением и экономикой) сталкиваются с нестабильным ростом и сильной зависимостью от внешних факторов. К примеру, по оценкам, кризис COVID-19 сократил ВВП африканских экономик в среднем на ~1,4%, при этом в малых странах спад достигал до 7 – 8% [6]. Это говорит о необходимости точной оценки социально-экономического развития для своевременного принятия мер.

Однако традиционные статистические данные публикуются с задержкой, а качество их оставляет желать лучшего в ряде африканских государств [3]. В этих условиях актуально применение современных методов – машинного обучения (ML) и эконометрического моделирования – для оценки социально-экономического развития.

Цель данной работы – проанализировать, как методы ML и эконометрики используются для оценки развития малых африканских стран, и определить их преимущества и ограничения. Задачи включают: обзор примеров использования ML и эконометрических моделей в контексте африканских экономик, сопоставление их результатов и выявление ключевых факторов развития, обнаруженных с помощью этих методов.

Работа опирается на актуальные исследования как на русском, так и на английском языках, отражающие новейшие подходы к оценке развития на Африканском континенте.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для написания статьи был использован сравнительный метод, анализ актуальных источников и обзор литературных данных. Д. С. Гриднев [1] изучил использование градиентного бустинга и алгоритмов кластеризации для выявления ключевых факторов рецессии в африканских экономиках. К. Varhoumi [3] с коллегами предложили ML-структуру для оперативного отслеживания влияния COVID-19 на страны Африки южнее Сахары. N. Olawale и N. Alabi [10] применили нейронные сети LSTM для динамического моделирования панельных данных о росте африканских экономик. В. R. Lamichhane [9] изучил применение алгоритмов машинного обучения для картирования уровня бедности на основе спутниковых данных. L. Vatrancea [4] с соавторами провели панельный регрессионный анализ экономического роста для 34 африканских стран, выделив

значимость инвестиций и внешней торговли. M. Ghiassi [5] применил методы машинного обучения для моделирования государственных расходов ЮАР. G. Gondwe [6] провел оценку экономических последствий пандемии COVID-19 для африканских стран. Т. Kugiazos [8] рассмотрел использование ML-моделей в социальных науках для анализа нелинейных связей. W. Jung [7] изучил применение искусственного интеллекта и ML для оценки распределения помощи на развитие сообществ. I. O. Adam [2] исследовал взаимосвязь между внутренними сбережениями и экономическим ростом стран Африки южнее Сахары.

Представленные в статье методы включают эконометрическое моделирование (панельные регрессии, анализ временных рядов), алгоритмы ML (градиентный бустинг, Random Forest, DBSCAN, нейронные сети LSTM) и сравнительный анализ их эффективности.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В последние годы методы машинного обучения всё активнее применяются для мониторинга и прогнозирования социально-экономических показателей в африканских странах. Так, специалисты МВФ предложили ML-структуру для “наукастинга” – оперативной оценки экономической активности – в ряде государств Африки южнее Сахары [3]. Данный подход позволил в реальном времени отслеживать динамику ВВП, выдавая оценки значительно быстрее официальной статистики, что особо важно для малых стран с задержками публикации данных.

Другой пример – использование алгоритмов ML для выявления ключевых факторов экономических спадов. Исследование, посвящённое африканским экономикам, применило градиентный бустинг и кластеризацию DBSCAN и тем самым выявило, что применение методов машинного обучения выявило принципиальную значимость цен на энергию, уровня технологии и национального потребления как важнейших факторов, приводящих к рецессии [1]. Кластеризация данных показала наличие нескольких явно очерченных исторических периодов развития региона в начале XXI столетия, которые были связаны с глобальной экономической конъюнктурой. Эти же методы позволили выделить несколько отчётливых исторических периодов в экономике Африки и подчеркнуть роль экономической сложности как показателя устойчивости к внешним потрясениям.

Методы глубокого обучения также демонстрируют высокую эффективность. В частности, нейронные сети LSTM, обученные на панельных

данных, показали способность лучше моделировать рост африканских экономик по сравнению с традиционными пространственно-эконометрическими моделями. Olawale и Alabi сообщили, что их модель на базе deep learning значительно превосходит по точности современную эконометрическую модель при прогнозировании ВВП на разных уровнях – от континентального до странового [10]. Это говорит о большом потенциале ML в учёте нелинейных эффектов и сложных взаимодействий показателей развития.

Помимо прогнозирования макропоказателей, ML применяется и для оценки социального благосостояния. По данным недавнего обзора, алгоритмы машинного обучения в сочетании со спутниковыми данными (ночная освещённость, изображения местности) позволяют подробно картировать уровень бедности и достатка на микро-географическом уровне [9]. Такой подход обеспечивает более точную и актуальную оценку социальных условий даже в небольших и труднодоступных государствах. Например, индекс ночной освещённости оказался надёжным прокси-индикатором уровня жизни, особенно при комбинации с данными о землепользовании и застройке; наиболее распространённой моделью была Random Forest благодаря удачному балансу интерпретируемости и точности [9]. Эти результаты убедительно показывают, что ML-инструменты могут восполнить дефицит официальной статистики в малых африканских странах, предоставляя новые данные для оценки развития.

Эконометрическое моделирование остаётся незаменимым для структурного анализа и выявления причинно-следственных связей в развитии. Традиционные эконометрические подходы широко применяются для африканских стран, в том числе малых, с целью количественно оценить влияние различных факторов на экономический рост и социальные показатели. К примеру, панельный анализ 34 стран Африки за ~20-летний период показал значимое положительное влияние инвестиций и внешней торговли на темпы роста ВВП [4]. В то же время накопление внутреннего сбережения и приток прямых иностранных инвестиций также статистически значимо стимулируют рост, хотя эффект последних может зависеть от сопутствующих условий (качества институтов, стабильности).

Эконометрические модели позволяют учитывать разнообразие факторов – от классических (труд, капитал, экспорт) до институциональных (качество государственного управления, поли-

тическая стабильность) – и оценивать их вклад в показатели развития. Например, Batrancea и соавт. подтвердили с помощью регрессионного анализа, что увеличение валовых накоплений и инвестиций связано с ускорением роста ВВП африканских стран, тогда как нехватка инфраструктуры и человеческого капитала тормозит развитие [4].

Кроме того, эконометрические методы применяются для точечных прогнозов и наукастинга на уровне отдельных стран: так, для небольшой экономики Мадагаскара был успешно реализован проект машинного наукастинга с помощью ансамбля регрессионных моделей и алгоритмов ML, предоставляющий текущие оценки роста ВВП вместо ожидаемых нескольких кварталов [2]. Этот пример иллюстрирует синергетический подход, когда эконометрическая модель (регрессия, обученная на исторических данных) дополняется алгоритмами ML для повышения точности и оперативности оценок.

ОБСУЖДЕНИЕ

Проанализированные данные свидетельствуют, что применение методов ML и эконометрического моделирования существенно обогащает инструментарий оценки развития малых государств Африки.

Методы ML демонстрируют высокую точность прогнозов и способны работать с большими массивами разнородных данных (например, спутниковыми снимками, текстовой информацией, большими временными рядами), что открывает новые возможности мониторинга социально-экономических процессов. Практические кейсы подтверждают, что ML позволяет получать оперативные индикаторы развития: будь то оценка текущего ВВП в условиях дефицита статистики, или детальное картографирование бедности для целевого распределения ресурсов.

Для малых стран, где часто не хватает собственных ресурсов на постоянные обследования домохозяйств и сбор данных, такие подходы особенно ценны [8]. С другой стороны, классические эконометрические модели обеспечивают интерпретируемость и теоретическую обоснованность результатов. Они позволяют понять, за счёт каких именно факторов – инвестиций, торговли, человеческого капитала и т.д. – достигается прогресс, и количественно оценить силу их влияния. Это знание критично при формировании политики развития: например, выявление решающей роли технологического прогресса и энергетической безопасности (как показали результаты ML-анализов)

указывает на необходимость инвестиций в инфраструктуру и инновации.

Отметим, что методы ML и эконометрического анализа не конкурируют, а дополняют друг друга. Эконометрика задаёт причинно-следственную рамку и проверяет гипотезы, тогда как ML способен обнаруживать скрытые паттерны и обрабатывать сложные нелинейные взаимосвязи, которые сложно учесть в традиционных моделях. В ряде исследований они используются совместно: например, алгоритмы машинного обучения применяются для отбора наиболее значимых переменных и кластеризации стран по сходству параметров развития, после чего строятся эконометрические модели по полученным группам [7]. Такой гибридный подход даёт понимание траекторий развития малых государств. Однако имеются и ограничения.

Для эффективного использования ML требуется достаточный объём качественных данных и соответствующая цифровая инфраструктура, которая в Африке пока отстаёт от мирового уровня. Многие малые страны испытывают дефицит доступа к Интернету, высокие цены на связь и нехватку специалистов, что затрудняет полноценное внедрение продвинутой аналитики [5]. Более того, результаты ML-моделей зачастую сложно интерпретировать («прозрачность» алгоритмов ограничена), это может вызывать недоверие у лиц, принимающих решения.

Эконометрические же модели страдают от упрощающих допущений и возможного смещения оценок при плохом качестве данных, а для малых стран характерна проблема малой выборки и высокой волатильности показателей. Тем не менее, тенденции очевидны: в условиях цифровизации экономики сочетание статистических методов и искусственного интеллекта будет играть всё большую роль в мониторинге устойчивого развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Применение методов машинного обучения и эконометрического моделирования в оценке

социально-экономического развития малых государств Африки зарекомендовало себя как перспективное направление. Проведенный анализ показал, что с помощью ML можно существенно повысить оперативность и детализированность оценки – от своевременного отслеживания динамики ВВП до картографирования социальных показателей на уровне отдельных регионов. Эконометрические модели, в свою очередь, обеспечивают понимание фундаментальных факторов роста и развития, позволяя выделить приоритетные направления экономической политики (торговля, инвестиции, образование и др.). Научная значимость интеграции этих методов заключается в развитии междисциплинарного подхода к экономике развития: современные алгоритмы данных дополняют классические экономические теории, что приводит к большей полноте информации и новой генерации знаний о процессах развития.

Практическая значимость особенно велика для органов управления малых африканских государств: использование ML-инструментов совместно с эконометрическим анализом поможет им выявлять «узкие места» в развитии, более точно измерять результаты реформ и принимать обоснованные решения. Например, если модель указывает на критичность технологического фактора, правительству следует сконцентрироваться на стимулировании инноваций и повышении цифровой грамотности.

В целом, синергия ML и эконометрии способна повысить эффективность мониторинга показателей устойчивого развития (в духе Целей устойчивого развития ООН) и улучшить качество экономической экспертизы в африканском контексте. Дальнейшие исследования могут быть направлены на адаптацию описанных методов к специфике конкретных малых стран и на развитие их потенциала данных – расширение статистической базы и цифровой инфраструктуры, без которых преимущества современных методов оценивания не смогут быть реализованы в полной мере.

Список литературы

1. Грднев, Д. Использование методов машинного обучения для выявления факторов рецессии африканских экономик // Вестник Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2023. – Т. 16. – № 5. – С. 126–136. – DOI: 10.17213/2075-2067-2023-5-126-136.
2. Адам, И. О., Муса, А., Ибрагим, М. Ставим телегу впереди лошади? Анализ взаимосвязи между внутренними сбережениями и экономическим ростом в отдельных странах Африки к югу от Сахары // Журнал африканского бизнеса. – 2017. – Том 18. – С. 102-123.
3. Бархуми, К., Чой, С. М., Айер, Т., Ли, Дж., Уаттара, Ф., Тиффин, А. Дж., Яо, Дж. Преодоление дефицита данных: подход к машинному обучению для отслеживания воздействия COVID-19 в странах Африки к югу от Сахары в режиме реального времени // Рабочие документы

- МВФ. – 2022. – № 2022/088. – Международный валютный фонд.
4. *Батранча, Л., Ратнасвами, М. М., Батранча, И.* Панельный анализ данных о детерминантах экономического роста в 34 африканских странах // Журнал управления рисками и финансами. – 2021. – Том 14, № 6. – Ст. 260. – DOI: 10.3390/jrfm14060260.
 5. *Гиасси, М., Симо-Кенгне, Б.* Машинное обучение для экономического моделирования: применение к государственным расходам Южной Африки // Международный журнал государственного управления в эпоху цифровых технологий. – 2021. – Т. 8. – С. 1-17. – DOI: 10.4018/IJPA.294120.
 6. *Гондве, Г.* Оценка влияния COVID-19 на экономическое развитие Африки. – 2020.
 7. *Юнг, У., Гадими, С., Нтарлагяннис, Д., Ким, А. Х.* Использование искусственного интеллекта/машинного обучения для оценки распределения помощи в целях развития общин по всей Мьянме // Науки социально-экономического планирования. – 2025. – Т. 98. – Ст. 102139. – ISSN 0038-0121. – DOI: 10.1016/j.sep.2024.102139.
 8. *Кириазос, Т., Пога, М.* Применение моделей машинного обучения в социальных науках: управление нелинейными взаимосвязями // Энциклопедия. – 2024. – Т. 4. – С. 1790-1805. – DOI: 10.3390/энциклопедия4040118.
 9. *Ламичхане, Б. Р., Иснан, М., Хоранонт, Т.* Изучение тенденций машинного обучения в картографировании бедности: обзор и мета-анализ // Наука о дистанционном зондировании. – 2025. – Т. 11. – Ст. 100200. – ISSN 2666-0172. – DOI: 10.1016/j.srs.2025.100200.
 10. *Олавале, Н., Алаби, Н.* Моделирование динамических панельных данных методом глубокого обучения для экономического роста в Африке // Журнал экономики и устойчивого развития. – 2022. – Т. 2, № 1. – DOI: 10.46791/jes.2022.v02i01.03.

References

1. *Gridnev, D.* Using Machine Learning Methods to Identify Factors of Recession in African Economies // Bulletin of the South-Russian State Polytechnical University (NPI). Series: Social and Economic Sciences. – 2023. – Vol. 16. – № 5. – Pp. 126-136. – DOI: 10.17213/2075-2067-2023-5-126-136.
2. *Adam, I. O., Musah, A., Ibrahim, M.* Putting the Cart before the Horse? Re-examining the Relationship between Domestic Savings and Economic Growth in Selected Sub-Saharan African Countries // Journal of African Business. – 2017. – Vol. 18. – Pp. 102-123.
3. *Barhoumi, K., Choi, S. M., Iyer, T., Li, J., Ouattara, F., Tiffin, A. J., Yao, J.* Overcoming Data Sparsity: A Machine Learning Approach to Track the Real-Time Impact of COVID-19 in Sub-Saharan Africa // IMF Working Papers. – 2022. – № 2022/088. – International Monetary Fund.
4. *Batrancea, L., Rathnaswamy, M. M., Batrancea, I.* A Panel Data Analysis of Economic Growth Determinants in 34 African Countries // Journal of Risk and Financial Management. – 2021. – Vol. 14, № 6. – Art. 260. – DOI: 10.3390/jrfm14060260.
5. *Ghiassi, M., Simo-Kengne, B.* Machine Learning for Economic Modeling: An Application to South Africa's Public Expenditures // International Journal of Public Administration in the Digital Age. – 2021. – Vol. 8. – Pp. 1-17. – DOI: 10.4018/IJPA.294120.
6. *Gondwe, G.* Assessing the Impact of COVID-19 on Africa's Economic Development. – 2020.
7. *Jung, W., Ghadimi, S., Ntarlagiannis, D., Kim, A. H.* Using Artificial Intelligence/Machine Learning to Evaluate the Distribution of Community Development Aid across Myanmar // Socio-Economic Planning Sciences. – 2025. – Vol. 98. – Art. 102139. – ISSN 0038-0121. – DOI: 10.1016/j.seps.2024.102139.
8. *Kyriazos, T., Poga, M.* Application of Machine Learning Models in Social Sciences: Managing Nonlinear Relationships // Encyclopedia. – 2024. – Vol. 4. – Pp. 1790-1805. – DOI: 10.3390/encyclopedia4040118.
9. *Lamichhane, B. R., Isnan, M., Horanont, T.* Exploring Machine Learning Trends in Poverty Mapping: A Review and Meta-Analysis // Science of Remote Sensing. – 2025. – Vol. 11. – Art. 100200. – ISSN 2666-0172. – DOI: 10.1016/j.srs.2025.100200.
10. *Olawale, N., Alabi, N.* Deep-Learning Modeling of Dynamic Panel Data for African Economic Growth // Journal of Economics and Sustainability. – 2022. – Vol. 2, № 1. – DOI: 10.46791/jes.2022.v02i01.03.

Информация об авторе

Одону Гбегнинган Бьенвеню Б, аспирант экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

© Одону Гбегнинган Бьенвеню Б, 2025.

Information about the author

Odonu Gbegningan Bienvenu B, postgraduate student at the Faculty of Economics of Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russian Federation).

© Odonu Gbegningan Bienvenu B, 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-55-60

Анализ взаимосвязей между ключевыми макроэкономическими переменными и рынком ипотечного кредитования в России: применение теории графов на основе модели ARDL

Розов Р.Д., Рогоза М.В., Кондаков А.С.

В данной статье, используя теорию графов, исследуется структура взаимосвязей между ключевыми макроэкономическими переменными и рынком ипотечного кредитования России. На основе данных ЦБ РФ анализируется влияние ключевой ставки и инфляции на объем выдачи ипотеки, что позволяет выявить значимые факторы.

В условиях экономической неопределенности 2024 года поддержание стабильности рынка ипотечного кредитования приобретает первостепенное значение. В данной статье исследуется влияние ключевых макроэкономических факторов, таких как ключевая ставка и инфляция, на объем выдачи ипотечных кредитов в России. Анализ выявленных взаимосвязей позволяет оценить потенциальные риски и разработать меры по поддержанию устойчивого развития рынка ипотеки.

Применение теории графов визуализирует взаимосвязи между макроэкономическими переменными и рынком ипотеки, позволяя оценить их влияние на динамику и стабильность. Исследование направлено на выявление характеристик графа (центральность узлов) и их роли в формировании объема выдачи ипотеки.

Методы визуализации графов, полезны экономистам и лицам, принимающим решения в области денежно-кредитной политики, способствуют анализу и прогнозированию тенденций на рынке ипотечного кредитования и разработке мер регулирования.

В результате проведенного исследования показано, что применение теории графов позволяет выявить структуру взаимосвязей между ключевыми макроэкономическими факторами и рынком ипотечного кредитования, что способствует более глубокому пониманию механизмов выдачи ипотечных кредитов. Это, в свою очередь, создает основу для разработки эффективных стратегий управления рисками и обеспечения устойчивого развития ипотечного рынка в России.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Розов Р.Д., Рогоза М.В., Кондаков А.С. Анализ взаимосвязей между ключевыми макроэкономическими переменными и рынком ипотечного кредитования в России: применение теории графов на основе модели ARDL // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 55–60.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Ипотечное кредитование, теория графов, ARDL модель, ключевая ставка, инфляция, взаимосвязи, макроэкономические факторы.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-55-60

Analysis of the interrelationships between key macroeconomic variables and the mortgage lending market in Russia: application of graph theory based on the ARDL model

Roman D.R., Rogoza M.V., Kondakov A.S.

This article uses graph theory to study the structure of relationships between key macroeconomic variables and the Russian mortgage lending market. Based on data from the Central Bank of the Russian Federation, the impact of the key rate and inflation on the volume of mortgage lending is analyzed, which helps identify significant factors.

In the context of economic uncertainty in 2024, maintaining the stability of the mortgage lending market is of paramount importance. This article studies the impact of key macroeconomic factors, such as the key rate and inflation, on the volume of mortgage lending in Russia. The analysis of the identified relationships allows us to assess potential risks and develop measures to maintain the sustainable development of the mortgage market.

The use of graph theory visualizes the relationships between macroeconomic variables and the mortgage market, allowing us to assess their impact on dynamics and stability. The study is aimed at identifying the characteristics of the graph (node centrality) and their role in shaping the volume of mortgage lending.

Graph visualization methods are useful for economists and monetary policy makers, facilitating the analysis and forecasting of trends in the mortgage lending market and the development of regulatory measures.

The study showed that the use of graph theory allows us to identify the structure of relationships between key macroeconomic factors and the mortgage lending market, which contributes to a deeper understanding of the mechanisms for issuing mortgage loans. This, in turn, creates the basis for developing effective risk management strategies and ensuring sustainable development of the mortgage market in Russia.

FOR CITATION

APA

Roman D.R., Rogoza M.V., Kondakov A.S. Analysis of the interrelationships between key macroeconomic variables and the mortgage lending market in Russia: application of graph theory based on the ARDL model. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 55–60.

KEYWORDS

Mortgage lending, graph theory, ARDL model, key rate, inflation, relationships, macroeconomic factors.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Рынок ипотечного кредитования является важным элементом современной экономики, тесно связанным с ключевыми макроэкономическими переменными. Эти переменные оказывают существенное влияние на объем выдачи ипотечных кредитов, динамику рынка недвижимости и общую экономическую стабильность. Традиционные эконометрические методы, не учитывающие сложные взаимосвязи между этими переменными, часто не позволяют адекватно оценить влияние денежно-кредитной политики и инфляции на ипотечный рынок. Это делает применение теории графов и анализа сетевых структур актуальным и необходимым для понимания и управления рынком ипотечного кредитования в России.

Научная значимость. Прикладное использование теории графов в анализе рынка ипотечного кредитования России позволяет визуализировать сложные взаимосвязи между ключевыми макроэкономическими переменными и объемом выдачи ипотечных кредитов, а также выявлять факторы, влияющие на динамику рынка. Для российской экономики, где доступность жилья и стабильность финансового сектора важны, применение этой теории может привести к более точным оценкам влияния денежно-кредитной политики и более обоснованным решениям в области регулирования и поддержки ипотечного рынка.

Методология. В данном исследовании методология основана на применении теории графов и эконометрического моделирования (ARDL) для анализа рынка ипотечного кредитования России. Для построения графа взаимосвязей использованы данные из открытых источников Центрального Банка РФ. Количественный анализ включает расчет метрик теории графов (центральность) и оценку влияния ключевой ставки и инфляции на объем выдачи ипотечных кредитов.

Целью данного исследования является анализ и визуализация структуры взаимосвязей между ключевыми макроэкономическими переменными и рынком ипотечного кредитования в России с использованием теории графов, а также оценка влияния ключевой ставки и инфляции на объем выдачи ипотечных кредитов в период с 2022 по 2024 годы.

Данное исследование опирается на широкий спектр научной литературы, охватывающей теоретические основы теории графов, методы эконометрического моделирования (ARDL) и их применение в анализе финансовых рынков и ма-

кроэкономики. Рассмотрены работы, посвященные моделированию взаимосвязей между макроэкономическими переменными, анализу влияния денежно-кредитной политики и инфляции на рынок ипотечного кредитования, а также современные исследования, посвященные моделированию и прогнозированию динамики ипотечного рынка.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

— Графом $\Gamma = (X, U)$ называют совокупность двух множеств: вершин X и ребер U , между элементами которых определено отношение инцидентности. [1, 8]

— Взвешенный граф: граф, в котором ребрам присвоены веса, отражающие силу или интенсивность взаимосвязи.

— Путь: последовательность вершин, соединенных ребрами.

— Степенная центральность – разновидность индекса центральности, в которой наиболее центральной является та вершина, которая имеет наибольшее число связей с другими вершинами.

ARDL-моделирование – это эконометрический метод анализа временных рядов, используемый для исследования динамических взаимосвязей между переменными [2, с. 102].

Методы моделирования зависимостей в экономике России

Для применения моделирования и дальнейшего построения графа необходимо получить актуальные данные. Таковые доступны на таких ресурсах как:

— Росстат (<https://www.gks.ru>) – для данных о инфляции;

— ЦБ РФ (<https://cbr.ru/>) – для данных о видах кредитов и объемах выданных кредитов по видам.

В этом исследовании будет использована информация за 2022 – 2024 годы. Например, данные по инфляции, ключевой ставке и объеме выданных кредитов можно проанализировать и представить в виде временных рядов. На основе данных за 2022 – 2024 год можно получить следующие значения:

— Выданные кредиты на ипотеку по месяцам в млн. руб.: 641, 326, 476, 521, 161, 139, 253, 341, 457, 518, 448, 470, 281.6, 422.4, 569.4, 566.1, 580.5, 626.7, 646.5, 849.1, 955.2, 769.6, 725.1, 785.5, 271.7, 332.8, 447.3, 465.8, 545.7, 788.5, 356.0, 375.1, 372.8, 367.1, 274.4, 291.1;

— Ключевая ставка: 8.5, 8.5, 20, 17, 14, 11, 9.5, 8.8, 7.5, 7.5, 7.5, 7.5, 7.5, 7.5, 7.5, 7.5, 7.5, 7.5, 8.5, 12, 13, 15, 16, 16, 16, 16, 16, 16, 16, 18, 19, 20, 21, 21;

— Инфляция: 8.73, 9.15, 16.69, 17.83, 17.1, 15.9, 15.1, 14.3, 13.68, 12.63, 11.98, 11.94, 11.77, 10.99, 3.51,

2.31, 2.51, 3.25, 4.3, 5.15, 6, 6.69, 7.48, 7.42, 7.44, 7.69, 7.72, 7.84, 8.3, 8.59, 9.13, 9.05, 8.63, 8.54, 8.88, 9.52.

Построение ARDL-модели

На основе собранных данных можно построить ARDL-модель, с учетом авторегрессионного распределенного лага.

Иными словами, модель учитывает прошлые значения зависимой переменной для предсказания ее текущего значения.

Используя язык программирования Python, можно построить модель и вычислить коэффициенты между переменными, например:

```
import pandas as pd
import statsmodels.formula.api as smf
from statsmodels.stats.outliers_influence import
variance_inflation_factor
from statsmodels.tsa.ardl import ARDL
data = {
    'date': pd.to_datetime(['*здесь перечислены
даты 1 числа каждого месяца с 2022 по 2024*']),
    'ipoteka_credit': ['*здесь записаны выданные
кредиты на ипотеку*'],
    'key_rate': ['*здесь записаны данные по ключевой
ставке*'],
    'inflation': ['*здесь записаны данные
об инфляции*']
}
df = pd.DataFrame(data)
df['key_rate_lag1'] = df['key_rate'].shift(1)
df['key_rate_lag2'] = df['key_rate'].shift(2)
df['ipoteka_credit_lag1'] = df['ipoteka_credit'].
shift(1)
df['ipoteka_credit_lag2'] = df['ipoteka_credit'].
shift(2)
df = df.dropna()
model = ARDL(df[['ipoteka_credit'], lags=2,
    exog=df[['key_rate', 'inflation']],
    order={'key_rate': 1, 'inflation': 1})
results = model.fit()
print(results.summary())
— const (618.5229, P=0.000): Свободный член
статистически значим (p < 0.001);
— ipoteka_credit.L1 (0.3614, P=0.041):
Лагированная ipoteka_credit (L1) статистически
значима (p = 0.041 < 0.05). Положительный знак
коэффициента указывает на то, что увеличение
ipoteka_credit в предыдущем периоде приводит
к увеличению ipoteka_credit в текущем периоде;
— key_rate.L0 (54.7717, P=0.036): Текущая ключевая
ставка статистически значима (p = 0.036 <
0.05).
— key_rate.L1 (-68.7989, P=0.013): Лагированная
ключевая ставка (L1) статистически значима (p =
```

0.013 < 0.05)! Отрицательный знак коэффициента указывает на то, что увеличение ключевой ставки в предыдущем периоде приводит к снижению ipoteka_credit в текущем периоде;

Эти коэффициенты помогут сформировать граф:

1. Определяем узлы:

На основе представленных результатов ARDL(2, 1, 1) модели, узлами графа будут:

ipoteka_credit.L0 (Yt): Текущий объем ипотечного кредитования

ipoteka_credit.L1 (Yt-1): Объем ипотечного кредитования в предыдущий период (лаг 1)

ipoteka_credit.L2 (Yt-2): Объем ипотечного кредитования в периоде t-2 (лаг 2)

key_rate.L0 (Kt): Текущая ключевая ставка

key_rate.L1 (Kt-1): Ключевая ставка в предыдущий период (лаг 1)

inflation.L0 (It): Текущая инфляция

inflation.L1 (It-1): Инфляция в предыдущий период (лаг 1)

2. Определяем связи (ребра) и их веса:

Веса связей будут определяться коэффициентами модели:

ipoteka_credit.L1 -> ipoteka_credit.L0: Коэффициент = 0.3614

ipoteka_credit.L2 -> ipoteka_credit.L0: Коэффициент = -0.0722

key_rate.L0 -> ipoteka_credit.L0: Коэффициент = 54.7717

key_rate.L1 -> ipoteka_credit.L0: Коэффициент = -68.7989

inflation.L0 -> ipoteka_credit.L0: Коэффициент = -2.6253

inflation.L1 -> ipoteka_credit.L0: Коэффициент = -9.3948.

Программные инструменты для анализа графов

В качестве инструмента для построения графа можно использовать библиотеку NetworkX в Python. Пример кода для построения графа:

```
python
import networkx as nx
import matplotlib.pyplot as plt
data = { # 1. Определяем узлы и веса связей
из таблицы
    'ipoteka_credit.L0': {'ipoteka_credit.L1':
0.3614, 'ipoteka_credit.L2': -0.0722, 'key_rate.L0':
54.7717, 'key_rate.L1': -68.7989, 'inflation.L0': -2.6253,
'inflation.L1': -9.3948}}
G = nx.DiGraph() # 2. Создаем направленный
граф (DiGraph)
for node in data: # 3. Добавляем узлы
```

```

G.add_node(node)
for source, targets in data.items(): # 4.
Добавляем ребра (связи) с весами
for target, weight in targets.items():
G.add_edge(source, target, weight=weight)
pos = nx.spring_layout(G, k=0.5, iterations=50)
# Настройка цвета ребер (положительные –
зеленый, отрицательные – красный)
edge_colors = ['green' if G[u][v]['weight'] > 0 else 'red'
for u, v in G.edges()]
edge_widths = [abs(G[u][v]['weight']) * 0.01 for u,
v in G.edges()]
plt.figure(figsize=(12, 8)) # Размер графика
nx.draw(G, pos, with_labels=True, node_
size=2000, node_color="skyblue",
font_size=10, font_weight="bold", arrowsize=20,
arrowstyle='->',
edge_color=edge_colors, width=edge_widths)
edge_labels = {(u, v): round(G[u][v]['weight'], 2) for
u, v in G.edges()}
nx.draw_networkx_edge_labels(G, pos,
edge_labels=edge_labels)
plt.title(«Граф взаимосвязей на основе
ARDL-модели»)
plt.show()

```

Примеры применения результатов анализа

— Анализ зависимостей

Анализ графа, построенного на основе ARDL-модели, показывает, что ключевая ставка является наиболее важным фактором, влияющим на объем ипотечного кредитования в России. При этом, ключевая ставка в предыдущем периоде оказывает отрицательное (ее рост обеспечивает спад выдаваемых ипотечных кредитов).

— Прогнозирование

Анализируя структуры зависимостей, можно использовать различные эконометрические модели для прогнозирования.

Модели GARCH (Обобщенная авторегрессионная условная гетероскедастичность) – предположим, мы имеем регрессию временного ряда на другие временные ряды. Из эмпирических наблюдений за поведением таких рядов, как процентные ставки, обменные курсы и т.п., было замечено, что наблюдения с большими и малыми отклонениями от средних имеют тенденцию к образованию кластеров. То есть природы спокойного и возмущенного состояний рынка чередуются. GARCH моделирование объясняет эффект кластеризации возмущений с помощью зависимости условной дисперсии ошибок от предыстории [5, с. 311].

Применяя модели GARCH (Обобщенная авторегрессионная условная гетероскедастичность), возможно оценить уровень волатильности объема выдаваемых ипотечных кредитов. Можно определить, насколько сильно колеблется объем кредитов в разные периоды времени.

ОГРАНИЧЕНИЯ И ВЫЗОВЫ

Хотя применение теории графов для анализа рынка ипотечного кредитования предоставляет ценные возможности, существуют и ограничения.

Во-первых, достоверность и своевременность данных играют критическую роль. Неточности или задержки в публикации статистики по ипотеке, макроэкономическим показателям могут исказить структуру графа и привести к ошибочным выводам.

Во-вторых, высокая сложность графов, отражающих множество взаимосвязей между различными факторами, может затруднить интерпретацию и выявление наиболее значимых зависимостей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Применение теории графов для моделирования зависимостей между экономическими переменными в России показывает, как могут быть визуализированы и проанализированы сложные взаимосвязи. Представление результатов ARDL-моделирования в виде графа позволило наглядно отобразить влияние макроэкономических факторов, таких как ключевая ставка и инфляция, на объемы выданных ипотечных кредитов. Данный подход способствует более глубокому пониманию динамики рынка ипотеки и может быть использован для разработки более эффективных мер государственной политики и стратегий для участников рынка.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

1. Использование направленных графов позволило визуализировать и проанализировать ключевые взаимосвязи между объемом ипотечного кредитования, ключевой ставкой, уровнем инфляции и другими макроэкономическими факторами, влияющими на рынок ипотеки в России.

2. Анализ показал, что рынок ипотечного кредитования характеризуется значительной инерционностью: прошлый объем ипотеки оказывает существенное влияние на текущий объем. В то же время, ключевая ставка, как основной инструмент денежно-кредитной политики, оказывает существенное, хотя и не всегда однозначное, влияние на рынок.

Настоящее исследование демонстрирует актуальность и научную обоснованность применения

теории графов в сочетании с эконометрическими моделями, такими как ARDL, для анализа рынка ипотечного кредитования в России. Полученные результаты способствуют более глубокому пониманию взаимосвязей между объемом ипотеки,

ключевой ставкой, инфляцией и другими макроэкономическими факторами, а также улучшают основу для прогнозирования и разработки эффективных мер по управлению этим важным сектором экономики.

Список литературы

1. Бенжамен, С. Графы и их применение в экономике. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://example1.com> 2017.
2. Подкорытова, О. Анализ временных рядов: учебное пособие для вузов. – Москва: издательство Юрайт, 2025. – 225 с.
3. Герасимов, Д. Экономические модели и анализ данных // Журнал экономической науки, 2023.
4. Гай, П., & Кападия, С. Системный риск в банковских сетях. – Королевское общество, 2010.
5. Магнус, Я. Эконометрика начальный курс. – Москва: Издательство Дело, 2004. – 576 с.
6. Носко, В. П. Эконометрика. Книга 1. – Москва: Дело, 2011. – 704 с.
7. Центральный банк Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru>.
8. Федеральная служба государственной статистики. Росстат. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru>.
9. Катаргин, Н. В. Эконометрическое моделирование: учебник для вузов. – Москва: Издательство Лань, 2023. – 124 с.
10. Иванов, Б. Н. Дискретная математика и теория графов: учебное пособие для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 177 с.

References

1. Benjamin, S. Graphs and their application in economics. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://example1.com> 2017.
2. Podkorytova, O. Time series analysis: a textbook for universities. – Moscow: Yurait Publishing House, 2025. – 225 p.
3. Gerasimov, D. Economic models and data analysis // Journal of Economics, 2023.
4. Guy, P., & Kapadia, S. Systemic risk in banking networks. – Royal Society, 2010.
5. Magnus, Ya. Econometrica elementary course. – Moscow: Publishing House Delo, 2004. – 576 p.
6. Nosko, V. P. Econometrica. Book 1. – Moscow: Delo, 2011. – 704 s.
7. The Central Bank of the Russian Federation. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cbr.ru>.
8. Federal State Statistics Service. Rosstat. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gks.ru>.
9. Katargin, N. V. Econometric modeling: a textbook for universities. – Moscow: Lan Publishing House, 2023. – 124 p.
10. Ivanov, B. N. Discrete mathematics and graph theory: a textbook for universities. – Moscow: Yurait Publishing House, 2023. – 177 p.

Информация об авторах

Розов Р.Д., аспирант факультета «Информационные технологии» Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

Рогоза М.В., аспирант факультета «Информационные технологии» Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

Кондаков А.С., аспирант факультета «Информационные технологии» Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

Information about the authors

Rozov R.D., postgraduate student at the Faculty of Information Technology of the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

Rogoz M.V., postgraduate student at the Faculty of Information Technology of the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

Kondakov A.S., postgraduate student at the Faculty of Information Technology of the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-61-66

Криптографические подходы к противодействию несанкционированному доступу к информационным системам онлайн-кинотеатров и их влияние на бизнес-показатели

Овчаренко А.А., Гершман М.А.

В условиях развития онлайн-кинотеатров их информационные системы сталкиваются с угрозой несанкционированного доступа – прежде всего пиратского копирования и распространения контента, а также кибератак, нацеленных на пользовательские данные. Одним из ключевых инструментов защиты в таких системах являются методы криптографии. В статье проведен обзор классических (AES, RSA, ГОСТ и др.) и современных криптографических подходов (постквантовые алгоритмы, гомоморфное шифрование и др.), применяемых для противодействия несанкционированному доступу к контенту и данным онлайн-кинотеатров. Проанализировано их влияние на бизнес-показатели: за счет снижения пиратства и повышения доверия пользователей обеспечение криптографической безопасности способствует росту выручки и аудитории легальных видеосервисов. Основное внимание уделено опыту российского рынка, действующим техническим решениям (DRM-системам, шифрованию трафика, авторизации) и законодательным мерам. Сделаны выводы о том, что применение криптографии является необходимым условием устойчивого развития индустрии онлайн-видео, а внедрение перспективных методов (квантовоустойчивых алгоритмов, полностью гомоморфного шифрования и пр.) в будущем позволит сохранить эффективность защиты в меняющихся условиях.

Для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Овчаренко А.А., Гершман М.А. Криптографические подходы к противодействию несанкционированному доступу к информационным системам онлайн-кинотеатров и их влияние на бизнес-показатели // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 61–66.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Онлайн-кинотеатр, информационная безопасность, криптография, DRM, постквантовая криптография, гомоморфное шифрование, бизнес-модели, пиратство, защита контента, Россия.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-61-66

Cryptographic approaches to counteracting unauthorized access to information systems of online cinemas and their impact on business indicators

Ovcharenko A.A., Gershman M.A.

In the context of online cinema development, their information systems face the threat of unauthorized access, primarily pirated copying and distribution of content, as well as cyberattacks aimed at user data. One of the key security tools in such systems is cryptography. The article provides an overview of classical (AES, RSA, GOST, etc.) and modern cryptographic approaches (post-quantum algorithms, homomorphic encryption, etc.) used to counteract unauthorized access to content and data of online cinemas. Their impact on business indicators is analyzed: by reducing piracy and increasing user confidence, cryptographic security contributes to the growth of revenue and audience of legal video services. The main attention is paid to the experience of the Russian market, current technical solutions (DRM systems, traffic encryption, authorization) and legislative measures. Conclusions are made that the use of cryptography is a necessary condition for the sustainable development of the online video industry, and the introduction of promising methods (quantum-resistant algorithms, fully homomorphic encryption, etc.) in the future will help maintain the effectiveness of protection in changing conditions.

FOR CITATION

Ovcharenko A.A., Gershman M.A. Cryptographic approaches to counteracting unauthorized access to information systems of online cinemas and their impact on business indicators. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 61–66.

APA

KEYWORDS

Online cinema, information security, cryptography, DRM, post-quantum cryptography, homomorphic encryption, business models, piracy, content protection, Russia.

ВВЕДЕНИЕ

Онлайн-кинотеатры стали популярным способом легального просмотра видео. В России их ежемесячная аудитория – десятки миллионов, и треть населения платит за подписку. Однако индустрия сталкивается с проблемой: пиратство и кибератаки. По оценке Минкультуры, потери от интернет-пиратства в РФ достигают 40–70 млрд рублей ежегодно – это сопоставимо с объемом

всего легального рынка. Кроме того, платформы хранят данные миллионов пользователей, становясь целью киберпреступников.

Для защиты информации применяются криптографические методы: шифрование данных, ключи и аутентификация. Они лежат в основе DRM-технологий, препятствующих несанкционированному доступу. Но защита не должна мешать удобству сервиса – нужен баланс.

Цель исследования – проанализировать криптографические методы защиты информационных систем онлайн-кинотеатров и их влияние на бизнес-показатели.

Задачи исследования:

- 1) Изучить классические криптоалгоритмы (AES, RSA, ГОСТ и др.);
- 2) Рассмотреть современные методы (постквантовые, гомоморфное шифрование);
- 3) Обобщить используемые решения на рынке (DRM, управление ключами, трафик);
- 4) Оценить влияние технологий на снижение пиратства, рост аудитории, доверие пользователей и соблюдение законодательства.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Работа представляет собой обзор научной и отраслевой литературы по информационной безопасности медиасервисов. Используются источники из РИНЦ и отраслевые отчёты.

Применены методы анализа и синтеза. Рассмотрены базовые криптографические алгоритмы (симметричные, асимметричные, хеш-функции) и их роль в обеспечении конфиденциальности и аутентичности. Также проанализированы DRM и системы условного доступа. На основе собранных данных дана оценка влияния криптографии на уровень пиратства и экономику онлайн-кинотеатров. Результаты оформлены в таблицах и графиках.

КРИПТОГРАФИЧЕСКАЯ ЗАЩИТА КОНТЕНТА В ОНЛАЙН-КИНОТЕАТРАХ

Ключевой ресурс онлайн-кинотеатров – медиаконтент, права на который приобретены у право-

обладателей. Его доставка осуществляется по сети, а без шифрования возможна утечка и незаконное распространение. Поэтому используется симметричное (AES-128) и асимметричное (RSA, ECC) шифрование: первый – для быстрого кодирования потока, второй – для безопасной передачи ключей. AES демонстрирует высокую скорость и стойкость по сравнению с RSA.

В таблице 1 представлены криптографические алгоритмы, используемые в системах видеосервисов.

Контроль доступа обеспечивается DRM и CAS – серверами, выдающими лицензии только авторизованным пользователям. При воспроизведении фильма система проверяет подписку и отправляет зашифрованный ключ. Без него контент недоступен.

CAS/DRM использует многоуровневую модель:

1. **Контентный ключ** (постоянный);
2. **Сеансовый ключ** (меняется, напр., раз в час);
3. **Пакетный ключ** (обновляется каждые 5 минут).

Даже при компрометации одного ключа защита остаётся эффективной. Кроме того, используются водяные знаки (watermarking), позволяющие отследить источник пиратской копии.

Для защиты персональных данных применяются хеширование паролей, шифрование платёжных реквизитов и HTTPS. Исследование Роскачества (2021) подтвердило, что российские онлайн-кинотеатры не допускают утечек незашифрованных данных – весь трафик защищён.

Таблица 1

Криптографические алгоритмы и их назначение

Алгоритм	Тип	Назначение	Примечание
AES-128	Симметричный	Шифрование видео	Высокая скорость, 128-бит ключ
RSA-2048	Асимметричный	Передача ключей, подпись	Надёжный, но медленный
ГОСТ 28147-89	Симметричный	Альтернатива AES в РФ	256-бит ключ
ECC (ECDH, ECDSA)	Асимметричный	Обмен ключами, аутентификация	Меньший размер ключей
HTTPS (TLS)	Гибридный	Шифрование соединения	Использует AES и RSA/ECC
Watermarking	Стеганография	Метки в видео	Помогает отслеживать утечки
CRYSTALS-Kyber	Постквантовый	Перспективная альтернатива RSA	Пока не внедрён
FHE	Гомоморфный	Обработка шифроданных	Очень медленный

Таблица 2

Многоуровневая система ключей CAS/DRM

Уровень	Назначение	Длительность	Применение
Контентный	Присваивается файлу	Постоянный	Базовый
Сеансовый	Генерируется на сессию	~1 час	Идентификация сессии
Пакетный	Шифрует сегменты	~5 мин	Защита от перехвата

СОВРЕМЕННЫЕ КРИПТОГРАФИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ И МЕТОДЫ

Алгоритмы AES и RSA активно применяются, но с развитием квантовых компьютеров могут стать уязвимыми. Алгоритм Шора способен эффективно взламывать RSA и ECC, что стимулировало развитие постквантовой криптографии (PQC). В 2022–2023 гг. NIST утвердил алгоритмы CRYSTALS-Kyber (шифрование) и Dilithium (ЭЦП) как стандарт. Пока они не внедрены в онлайн-кинотеатрах, но в перспективе должны заменить существующие схемы. Например, Kyber способен защитить лицензионные ключи от квантового взлома.

Симметричные алгоритмы (AES, ГОСТ) и хеш-функции более устойчивы: для их атаки применяется лишь алгоритм Гровера, что компенсируется увеличением длины ключа (например, AES-256).

Перспективным направлением остаётся полностью гомоморфное шифрование (FHE), позволяющее обрабатывать данные в зашифрованном виде (например, для рекомендаций), но оно крайне медленно – до 100 000 раз медленнее AES (см. таблицу 3).

Таблица 3

Пропускная способность шифрования (МБ/с)

Метод	Скорость	Комментарий
AES-128	1000	Базовый уровень
RSA-2048	100	~10 раз медленнее
Kyber	50	~20 раз медленнее
FHE	0.01	~100 000 раз медленнее

Из-за ресурсоёмкости FHE пока применим лишь в задачах, где безопасность важнее скорости. Тем не менее, исследования продолжаются.

Дополнительно развиваются 3 алгоритма:

- 1) Secure Multi-Party Computation – безопасные распределённые вычисления;
- 2) Блокчейн – для децентрализованного управления лицензиями;
- 3) ИИ-мониторинг – для выявления атак и аномалий.

Интеграция ИИ и криптографии позволяет динамически реагировать на угрозы, например, за счёт адаптивной смены ключей.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Криптографическая защита – необходимое условие функционирования онлайн-кинотеатров. Без неё контент моментально распространялся бы на пиратских сайтах. DRM-системы услож-

нили работу «профессиональных» пиратов: для получения ключей требуется взлом защищённых серверов или устройств.

Рост легальных просмотров объясняется не только улучшением сервиса, но и усилением защиты: Роскомнадзор ежегодно блокирует тысячи нелегальных сайтов. В результате доходы пиратских платформ снижаются, а всё больше пользователей выбирают платные сервисы.

В экономике криптография позволяет монетизировать премьеры и эксклюзивы: правообладатели охотнее сотрудничают с платформами, обеспечивающими защиту. Это даёт конкурентное преимущество и рост подписной базы. Данные TMT Consulting отражают рост российского рынка:

Таблица 4

Динамика выручки рынка онлайн-кинотеатров (TMT Consulting)

Год	Выручка, млрд руб.	Прирост
2018	~20 (оценочно)	–
2019	~28	+40%
2020	39	+39%
2021	55	+41%
2022	~70 (оценочно)	+28%

Рост в 2021 году (+41%) объясняется как пандемией, так и развитием подписной модели, зависящей от защиты контента. Надёжная криптография способствует росту ARPU и снижению оттока: зритель уверен в безопасности и легальности сервиса.

Есть и издержки: лицензии на DRM (например, Widevine, PlayReady), ресурсы на шифрование, регулярное обновление ключей и сертификатов – всё это требует затрат. Также DRM может ограничивать функциональность (например, офлайн-доступ или скриншоты), что вызывает недовольство у части пользователей. Однако сервисы стремятся минимизировать неудобства.

В целом выгоды от защиты превышают затраты: без неё возможны потери – утечки, штрафы, снижение доверия. Защита контента и данных становится не только технической необходимостью, но и фактором конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование подтверждает, что криптография – основа защиты информационных систем онлайн-кинотеатров. Она обеспечивает конфиденциальность контента, контроль доступа

и защиту пользовательских данных. Основу инфраструктуры составляют симметричные (AES, ГОСТ) и асимметричные (RSA, ECC) алгоритмы, объединённые в гибридные протоколы (например, TLS).

DRM- и CAS-системы применяют многоуровневые ключи и watermarking, что делает копирование затруднительным и поддерживает подписную модель: зрители платят за безопасный, защищённый контент.

Рост российского рынка подтверждает эффективность защиты. С появлением новых угроз (в том числе квантовых) необходимо внедрение постквантовых алгоритмов, усиление аутентификации (включая биометрию) и применение ИИ для обнаружения атак.

Онлайн-кинотеатры уже стали площадкой для внедрения передовой криптографии – эти вложения окупаются ростом доверия, защитой данных и стабильным развитием отрасли.

Список литературы

1. Зараменских, Е. П., Шибанов, А. М. Средства защиты медиаконтента в Интернете // Перспективы развития информационных технологий. – 2012. – № 7. – С. 187–189. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sredstva-zaschity-mediakontenta-v-internete> (дата обращения: 16.04.2025).
2. Джураева, Д. Ш., Ганиев, А. А. Построение системы защиты сетей IPTV от несанкционированного доступа // Молодой ученый. – 2016. – № 11(115). – С. 331–335. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/115/31100/> (дата обращения: 16.04.2025).
3. Пиратам закрыли плеер // Коммерсантъ. – 09.09.2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4134092> (дата обращения: 16.04.2025).
4. Ширяев, Е. М., Голимблевская, Е. И., Ващенко, И. С., Кучуков, В. А. Обзор полностью гомоморфного шифрования // Научные исследования молодых учёных: сб. статей VIII Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2020. – С. 63–69. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2020/12/МК-964-1.pdf> (дата обращения: 16.04.2025).
5. Акопян, А. Р., Аракелян, А. М., Воронцова, Ю. В., Крысов, В. В. Проблемы цифровой трансформации кинопроката // E-Management. – 2021. – № 1. – С. 4–12. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-tsifrovoy-transformatsii-kinoprokata> (дата обращения: 16.04.2025).
6. Демидов, М. И. ТСЗАП в сфере защиты цифрового контента: практический опыт создания веб-инструментов // Труды по интеллектуальной собственности. – 2021. – Т. 39, № 4. – С. 74–79. – DOI: 10.17323/tis.2021.13515.
7. Иванова, К. В., Сальников, А. Ф., Мормуль Р. В. Искусственный интеллект для контроля передачи данных в тактическом звене управления с использованием многослойного и многопоточного шифрования геопространственной обстановки // Вестник Пермского университета. Математика. Механика. Информатика. – 2023. – Вып. 2(61). – С. 65–71. DOI: 10.17072/1993-0550-2023-2-65-71.
8. Лемешева, М. Импортзамещение в стриминге: как российским онлайн-кинотеатрам выжить в условиях санкций? – Российская газета, 12.04.2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2022/04/12/importozameshchenie-v-striminge-kak-rossijskim-onlajn-kinoteatram-vyzhit-v-usloviiah-sankcij.html> (дата обращения: 16.04.2025).
9. Антипов, А. Постквантовая криптография – угроза и защита в эпоху квантовых вычислений – SecurityLab, 15.08.2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.securitylab.ru/analytics/551151.php> (дата обращения: 16.04.2025).
10. Яндекс.Практикум. Шифрование информации: какие методы существуют и как помогают защитить данные – Блог Практикума, 12.03.2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-shifrovanie-informacii/> (дата обращения: 16.04.2025).
11. Неупокоева, Е. Онлайн-кинотеатры признали безопасными – ComNews, 18.02.2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.comnews.ru/content/213183/2021-02-18/onlayn-kinoteatry-priznali-bezopasnymi> (дата обращения: 16.04.2025).

References

1. Zaramenskikh, E. P., Shibanov, A. M. Means of protecting media content on the Internet // Prospects for the development of information technology. – 2012. – № 7. – Pp. 187–189. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/sredstva-zaschity-mediakontenta-v-internete> (access date: 16.04.2025).
2. Dzhuraeva, D. Sh., Ganiev, A. A. Building a system to protect IPTV networks from unauthorized access // Young scientist. – 2016. – № 11 (115). – P. 331–335. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://moluch.ru/archive/115/31100/> (access date: 16.04.2025).
3. The player was closed for pirates // Kommersant. – 09.09.2019. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.kommersant.ru/doc/4134092> (access date: 16.04.2025).
4. Shiryaev, E. M., Golimblevskaya, E. I., Vaschenko, I. S., Kuchukov, V. A. Review of fully homomorphic encryption // Scientific research of young scientists: collection of articles of the VIII Int. scientific and practical. conf. – Penza: MCNS “Science and Education”, 2020. – Pp. 63–69. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2020/12/МК-964-1.pdf> (access date: 16.04.2025).
5. Akopyan, A. R., Arakelian, A. M., Vorontsova, Yu. V., Krysov, V. V. Problems of digital transformation of film distribution // E-Management. – 2021. – № 1. – Pp. 4–12. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-tsifrovoy-transformatsii-kinoprokata> (access date: 04/16/2025).
6. Demidov, M. I. TSZAP in the field of digital content protection: practical experience in creating web tools // Works on intellectual property. – 2021. – Vol. 39. – № 4. – Pp. 74–79. – DOI: 10.17323/tis.2021.13515.
7. Ivanova, K. V., Salnikov, A. F., Mormul, R. V. Artificial intelligence for monitoring data transmission at the tactical control level using multilayer and multistream encryption of the geospa-

- tial environment // Bulletin of Perm University. Mathematics. Mechanics. Computer Science. – 2023. – Issue. 2(61). – Pp. 65–71. – DOI: 10.17072/1993-0550-2023-2-65-71.
8. *Lemesheva, M.* Import substitution in streaming: how can Russian online cinemas survive under sanctions? // Rossiyskaya Gazeta, 12.04.2022. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rg.ru/2022/04/12/importozameshchenie-v-striminge-kak-rossijskim-onlajn-kinoteatram-vyzhit-v-usloviiah-sankcij.html> (access date: 16.04.2025).
 9. *Antipov, A.* Post-quantum cryptography – threat and protection in the era of quantum computing – SecurityLab, 15.08.2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.securitylab.ru/analytics/551151.php> (access date: 16.04.2025).
 10. *Yandex.Practicum.* Information encryption: what methods exist and how they help protect data – Blog of Practicum, 12.03.2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-shifrovaniye-informacii/> (access date: 16.04.2025).
 11. *Neupokoeva, E.* Online cinemas recognized as safe – ComNews, 18.02.2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.comnews.ru/content/213183/2021-02-18/onlajn-kinoteatry-priznali-bezopasnymi> (access date: 16.04.2025).

Информация об авторах

Овчаренко А.А., аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия». SPIN-код: 4933-3288. ORCID: 0009-0009-6287-0494 (г. Москва, Российская Федерация).

Гершман М.А., аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия». ORCID: 0009-0003-4788-0770 (г. Москва, Российская Федерация).

© Овчаренко А.А., Гершман М.А., 2025.

Information about the authors

Ovcharenko A.A., postgraduate student at the Moscow University of Finance and Industry “Synergy”. PIN code: 4933-3288. ORCID: 0009-0009-6287-0494 (Moscow, Russian Federation).

Gershman M.A., postgraduate student at the Moscow University of Finance and Industry “Synergy”. ORCID: 0009-0003-4788-0770 (Moscow, Russian Federation).

© Ovcharenko A.A., Gershman M.A., 2025.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY



Экономическое развитие, инновации, технологические изменения и рост

Economic Development, Innovation, Technological Change and Growth

Исследование проблем влияния экономических санкций на металлургическую отрасль России

Баженов О.В., Блинов И.А.

Investigation of the impact of economic sanctions on the Russian metallurgical industry

Bazhenov O.V., Blinov I.A.

Экономико-правовой анализ нелегальных цифровых действий

Баширина Е.Н., Абзгильдин Д.А., Редников Д.В.

An economic and legal analysis of illegal digital activities

Bashirina E.N., Abzgildin D.A., Rednikov D.V.

Развитие применения цифрового инструментария в управлении лизинговой деятельностью организации

Руднева Ю.Р., Сағдуллаев Ж.О.

Expansion of application of digital tools in the management of the organization's leasing activities

Rudneva Yu.R., Sadullaev Zh.O.

Влияние CRM- маркетинга на развитие бизнеса в сфере электронной коммерции

Ларионов Д.А., Родионова Н.Д.

The impact of CRM marketing on e-commerce business development

Larionov D.A., Rodionova N.D.

Особенности механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости в условиях цифровой трансформации

Корчагин О.В.

Features of the mechanism of managing the value of commercial real estate objects in the conditions of digital transformation

Korchagin O.V.

Опорные населенные пункты как инструмент повышения эффективности управления городской средой

Мещерякова Н.А.

Key settlements as a tool for increasing the efficiency of urban environment management

Meshcheryakova N.A.

Факторы, влияющие на стоимость проектов индивидуального жилищного строительства в условиях эскроу-финансирования

Столяров А.И., Плетнева Н.Г.

Factors influencing the cost of individual housing construction projects in terms of escrow financing

Stolyarov A.I., Pletneva N.G.

Сравнительная оценка конкурентоспособности промышленно ориентированных регионов России

Макаров М.А.

Comparative assessment of the competitiveness of industrially oriented regions of Russia

Makarov M.A.

Совершенствование финансового управления в бюджетных организациях на принципах эффективности

Ванчухина Л.И., Усманбеков А.У.

Improving financial management in budget organizations based on the principles of efficiency

Vanchukhina L.I., Usmanbekov A. U.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-69-80

Исследование проблем влияния экономических санкций на металлургическую отрасль России

Баженов О.В., Блинов И.А.

В статье, на основе анализ панельных данных 9 российских предприятий черной металлургии проведена оценка глубины влияния санкционного воздействия на отрасль, а также сформулировано суждение о восстановлении бизнеса компаний данного типа за счет переориентации основных экспортных рынков сбыта продукции и увеличения объемов продаж на внутреннем рынке за счет интенсификации объемов промышленного производства оборонно-промышленного комплекса.

Получение итоговых оценочных данных обеспечило последовательное решение следующих задач:

1. Рассмотрено понятие «экономические санкции» с целью более точного определения объекта исследования и основных его характеристик.

2. Кратко охарактеризована металлургическая отрасль России (с акцентом на черную металлургию, как испытывающую наибольший урон от экономических рестрикций Западных стран).

3. Проанализирована динамика основных показателей финансового эффекта и выручки металлургических компаний и сделать вывод об уровне влияния на них экономических санкций.

При подготовке публикации были использованы данные Федеральной службы государственной статистики, информация, полученная из официальных годовых и финансовых отчетов металлургических компаний, обобщены данные из научных источников по тематике исследования и аналитических отчетов авторитетных российских консалтинговых агентств.

Исследование базируется на общенаучных и специальных методах научного познания, основными из которых являются абстрактно-логический метод, метод сравнительного горизонтального анализа, методы экономической статистики, и базовые методы анализа финансовой отчетности.

Полученные в ходе написания статья выводы и рекомендации могут послужить информационной основой проведения более глубоких исследований в области противодействия экономики России негативному влиянию экономических санкций, а также использоваться в качестве базы для принятия управленческих решений на корпоративном и территориальных уровнях.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Баженов О.В., Блинов И.А. Исследование проблем влияния экономических санкций на металлургическую отрасль России // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 69–80.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экономические санкции, металлургическая отрасль, СВО, отраслевые финансы, корпоративные финансовые результаты.

Towards the implementation of the development strategy of the Russian municipality: critical factors and key spatial components

Bazhenov O.V., Blinov I.A.

The article evaluates the depth of the impact of sanctions on the Russian ferrous metallurgy industry based on an analysis of panel data from nine Russian enterprises. It also assesses the recovery potential of such businesses through the reorientation of key export markets and increased domestic sales driven by the intensified production volumes of the defense-industrial complex.

The final assessment was achieved by sequentially addressing the following tasks:

1. Examining the concept of “economic sanctions” to precisely define the research object and its key characteristics.
2. Briefly outlining the state of Russia’s metallurgical industry (with a focus on ferrous metallurgy, as the sector most affected by Western economic restrictions).
3. Analyzing the dynamics of key financial performance indicators and revenue trends of metallurgical companies to determine the extent of the sanctions’ impact.

The study draws on data from the Federal State Statistics Service, official annual and financial reports of metallurgical companies, scientific literature on the subject, and analytical reports from reputable Russian consulting agencies.

The research employs general scientific and specialized methods of inquiry, including abstract-logical analysis, comparative horizontal analysis, economic statistics techniques, and fundamental financial statement analysis.

The findings and recommendations presented in the article may serve as a foundation for further in-depth studies on mitigating the adverse effects of economic sanctions on Russia’s economy. Additionally, they can support managerial decision-making at both corporate and regional levels.

FOR CITATION

Bazhenov O.V., Blinov I.A. Investigation of the impact of economic sanctions on the Russian metallurgical industry. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 69–80.

APA

KEYWORDS

Economic sanctions, metallurgical industry, special military operation, industry finances, corporate financial performance.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития экономики России характеризуется глобальной неопределенностью, структурной перестройкой основных рынков продукции и ресурсов, высокой степенью корпоративных рисков (в первую очередь для системно значимых предприятий), а также беспрецедентным санкционным давлением со стороны государств Глобального севера. Вместе с тем, сохраняется необходимость не только поддержания безубыточности бизнеса, но и обеспечение его устойчивого роста, что приобретает особую актуальность в условиях проведения специальной военной операции.

Целью исследования является проведение оценки влияния санкционного воздействия на металлургическую отрасль России, как одну из наиболее подвергшихся внешним санкционным шокам и, вместе с тем, стратегически важную с точки зрения поддержания обороноспособности страны и обеспечения необходимого уровня притока иностранной валюты.

Для достижения поставленной цели последовательно решим следующий набор задач:

1. Рассмотреть понятие «экономические санкции» с целью более точного определения объекта исследования и основных его характеристик.
2. Кратко охарактеризовать металлургическую отрасль России (с акцентом на черную металлургию, как испытывающую наибольший урон от экономических рестрикций Западных стран).
3. Проанализировать динамику основных показателей финансового эффекта и выручки металлургических компаний и сделать вывод об уровне влияния на них экономических санкций.

Результаты исследования позволят сформулировать оценочное суждение о состоянии и перспективах развития отрасли в условиях глобальной геополитической и экономической турбулентности.

Итак, понятие экономические санкции достаточно широко интерпретируется в отечественной научной литературе, начиная с 2014 года, вместе с тем, изучением данного термина и влияния санкционного воздействия занимаются существенно более долгий срок, прежде всего за рубежом. Так, в ряде источников, можно найти сведения, что термин «санкции» возник в международном праве в начале XX в. вместе с соглашением Устава Лиги Наций. Санкции относятся к типу непрямых методов воздействия, заставляющих/побуждающих одну из сторон, против которой они направлены, осуществлять определенные действия [1]. В ста-

тье 41 Устава ООН дано следующее определение санкций: «Меры, не связанные с использованием вооруженных сил, которые могут включать полный или частичный перерыв экономических отношений, железнодорожных, морских, воздушных, почтовых, телеграфных, радио или других средств сообщения, а также разрыв дипломатических отношений» [2].

Мартин-Иогансон Э. определяет экономические санкции как запрет и ограничение в проведении международных финансовых операций и сделок со странами или лицами, которые являются объектами санкций [3].

Хуссейн Мезхер Халаф в своем научном труде пишет, что введение режима экономических санкций против того или иного субъекта макроэкономики является на сегодняшний день, во-первых, главным средством оказания воздействия на структуру международных экономических отношений в целом, а во-вторых – способом политизации экономики [4].

В актуальных российских исследованиях встречаются следующие определения: Ю. Н. Шаповалова описывает экономические санкции как инструмент для достижения политических целей, который включает торговые и финансовые ограничительные меры. Традиционно основной целью таких санкций является экономическая и политическая изоляция страны, что позволяет оказать влияние или давление на власти государства с целью изменения его внутренней или внешней политики. [5]

Муратова Д. Д. под экономическими санкциями понимает меры, принимаемые государством или международной организацией с целью оказания давления на другое государство, организацию или отдельных лиц, которые, по мнению инициатора санкций, нарушают международное право, права человека или представляют угрозу для безопасности других стран [6].

Зюрина О. А. и К. К. Постникова в своей публикации дают следующее определение. Экономические санкции – это инструмент экономического воздействия на выбранный объект – страну или группу стран – с целью создания таких условий, при которых объект воздействия вынужден изменить собственную политику. Существуют различные виды санкций, направленные на дестабилизацию финансового, промышленного секторов и экономики страны в целом [7].

Казарова М. А. не формулирует четкого определения санкций, однако формулирует их основную целевую функцию – ослабление экономиче-

ского положения за счет воздействия на объемы и качество внешней торговли [8].

В публикациях А. А. Бойко экономические санкции представляют собой «преднамеренный, инициированный государством разрыв или угрозу разрыва нормальных торгово-финансовых отношений» [9].

Ткаченко Е. Д. санкции определяет как экономические мероприятия запретительного характера, которые используются одним участником международной торговли (страной или группой стран) по отношению к другому участнику («объекту санкций») с целью принудить последнего к изменению политического курса [10].

Таким образом, консолидируем основные характеристики понятия «Экономические санкции», которые прослеживаются в исследованиях всех российских и иностранных ученых:

1. Основная задача – принуждение к смене политического/экономического/внутреннего социального курса

2. Комплекс мер санкционного давления достаточно вариативен, однако на международном уровне – это прежде всего воздействие на внешнюю торговлю и инвестиции.

3. Период, сила и направления санкционного воздействия определяются его целями и результатами.

Таким образом, не остается сомнений, что экономика России и отдельные ее отрасли промышленности в настоящее время находятся под воздействием прямых или необъявленных экономических санкций, к числу основных результатов которых можно отнести:

— изоляцию банковского сектора от системы мировых финансов;

— корректировку внешней логистики: как по импорту, так и по экспорту;

— односторонний отказ ряда иностранных компаний поддерживать и развивать кооперативные связи с российским бизнесом

— дефицит производственных ресурсов (в том числе человеческих) при моментном увеличении объемов производства отраслей, обслуживающих оборонно-промышленных комплекс.

Подобные шоки в полном объеме типичны и для металлургической отрасли, как одной из наиболее фондоемких и ресурсоемких отраслей промышленности.

Далее кратко охарактеризуем черную металлургию, как основную подотрасль металлургии по объемам производимой продукции (90% производства приходится на черную металлургию и только 10% на цветные, легкие и драгоценные металлы). По запасам и добыче руд черных металлов Россия входит в число мировых лидеров. Доля России в мировых запасах железных руд является одной из самых больших и составляет 16,9%, при этом доля российской металлургии в мировом производстве черных металлов составляла 7%, а по цветным металлам – 8,5%. Предприятия металлургической отрасли в совокупности обеспечивают 20% валютной выручки страны. На экспорт поставляется 80% основных цветных металлов, а также 60% проката.

Товарная сталь является биржевым продуктом, ее стоимость определяется на бирже (рисунок 1).

Как видно, сталь достаточно волатильный биржевой товар, на стоимость которого влияет целая совокупность внешних факторов и внутреннего состояния в странах-основных произ-



Рисунок 1. Десятилетняя динамика рыночной стоимости товарной стали

водителях и потребителях продукции черной металлургии.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

При подготовке публикации были использованы данные Федеральной службы государственной статистики, информация, полученная из официальных годовых и финансовых отчетов металлургических компаний, обобщены данные из научных источников по тематике исследования и аналитических отчетов авторитетных российских консалтинговых агентств.

Исследование базируется на общенаучных и специальных методах научного познания, основными из которых являются абстрактнологический метод, метод сравнительного горизонтального анализа, методы экономической статистики, и базовые методы анализа финансовой отчетности.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Для достижения поставленных целей исследования на первом этапе представим динамику показателей финансовых результатов от основного вида деятельности (прибыль от продаж), от всей деятельности (чистая прибыль), а также динамику выручки за 2017 – 2023 годы в натуральных показателях. Подобный анализ позволит объективизировать влияние внешних шоков на отрасль (таблица 1).

За анализируемый период российская экономика столкнулась с двумя масштабными вызовами: эпидемия COVID-19 (2020 год) и последствия санкционного воздействия из-за проведение Россией специальной военной операции на Украине (с 2022 года по настоящее время). При этом, если «Ковидный» период удалось пройти относительно спокойно в связи с существенным ростом стоимости стали из-за остановки производства в Китае – основном мировом экспортере черных металлов, и относительно мягких ограничений в России, то влияние санкционного воздействия быстро нивелировать не получилось.

Итак, рассмотрим основные виды экономических рестрикций, направленных на бизнес предприятий черной металлургии России и их основных стейкхолдеров.

ПАО «НЛМК». В апреле 2018 года ПАО «НЛМК» и ее владелец Владимир Лисин попали под санкции США (список SDN). Это ограничило доступ компании к американскому рынку и финансовым инструментам. В 2017–2018 годах Украина ввела ограничения на импорт российской металлопродукции, включая продукцию НЛМК. В 2022 году, после начала спецоперации на Украине, США ужесточили санкции против российского ме-

таллургического сектора, включая НЛМК. Были введены ограничения на экспорт стали и проката, а также на технологии для металлургической отрасли. В 2022 году ЕС ввел санкции против российской металлургии, включая запрет на импорт стали и проката из России. Это напрямую затронуло НЛМК, так как ЕС был одним из ключевых рынков сбыта. Великобритания, Канада, Япония: эти страны также присоединились к санкциям, ограничив импорт российской металлопродукции. 2023 год – санкции остаются в силе. Дополнительные ограничения введены на логистику и финансирование экспортных операций.

Основные рынки сбыта 2017-2021 годы: Россия, ЕС, США, страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии.

Доля экспорта: ~75% от общего объема продаж.

После санкций США в 2018 году экспорт в США сократился, но компенсировался ростом поставок в Азию.

Основные рынки сбыта в 2022 год: Россия – увеличение доли продаж на внутреннем рынке из-за санкций, Азия – резкий рост экспорта в Китай, Индию, Турцию и страны Юго-Восточной Азии, Ближний Восток – увеличение поставок в регион как альтернатива европейскому рынку.

Основные рынки сбыта с 2023 год: полная переориентация на рынки Азии, Ближнего Востока и СНГ. Внутренний рынок России остается ключевым [12].

ПАО «Северсталь». В 2018 году так же вводились санкции, в частности на металлургический сектор. Санкции вводили США и Украина список (SDN) ЕС не вводили своих санкций, но действовали антидемпинговые пошлины на российский металлопрокат.

2022 год – после начала спецоперации на Украине США ужесточили санкции и ввели ограничения на экспорт стали и проката. ЕС так же ввели свои ограничения на импорт этой продукции. Так же к ограничениям присоединились Япония, Великобритания и Канада. 2023 год – санкции остаются в силе. Дополнительные ограничения введены на логистику и финансирование экспортных операций.

Основные рынки сбыта 2017 – 2021 годы: Россия, ЕС, США, страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии. Доля экспорта: ~70% от общего объема продаж.

После санкций США в 2018 году экспорт в США сократился, но компенсировался ростом поставок в Азию.

Таблица 1

Динамика показателей прибыли и выручки предприятий черной металлургии (2017-2023 гг.), тыс. руб.

	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
ПАО «НЛМК» [12]	Выручка	579 746 000	836 839 000	653 352 000	683 082 000	1 203 535 000	698 897 291
	Чистая прибыль	83 520 000	155 475 000	82 891 000	91 309 000	371 462 000	221 479 861
	Прибыль от продаж	116 986 000	209 245 000	123 935 000	153 000 000	495 373 000	127 801 977
ПАО «Северсталь» [13]	Выручка	452 046 000	596 058 000	504 863 000	507 527 000	864 810 000	728 314 000
	Чистая прибыль	130 178 855	124 269 268	105 731 507	114 861 490	272 910 012	193 875 000
	Прибыль от продаж	124 532 000	188 057 000	144 054 000	142 580 000	400 509 000	171 975 325
Группа компаний «Евраз» [14]	Выручка	623 637 000	891 728 000	736 983 000	720 785 000	-	-
	Чистая прибыль	43 718 000	171 592 000	22 596 000	63 385 000	854 995	1 308 473
	Прибыль от продаж	107 367 000	179 447 000	154 764 000	131 423 000	-4 687	-4 504
Горно-металлургический холдинг «Металлоинвест» [15]	Выручка	358 919 000	499 988 000	430 864 000	472 805 000	787 499 000	525 691 000
	Чистая прибыль	80 947 000	111 153 000	107 148 000	96 039 000	304 598 000	110 346 000
	Прибыль от продаж	187 111 000	265 517 000	200 700 000	251 178 000	416 037 000	13 000
ПАО «Мечел» [16]	Выручка	6 000 000	12 200 000	14 359 768	14 307 723	28 158 293	434 045 000
	Чистая прибыль	-15 200 000	-10 300 000	1 991 227	-1 504 764	466 826	-1 000
	Прибыль от продаж	1 500 000	10 400 000	12 600 019	12 156 177	25 996 514	97 337 000
ПАО «Надеждинский металлургический завод» [17]	Выручка	20 051 491	24 330 928	22 037 236	18 532 955	33 027 289	33 705 449
	Чистая прибыль	610 743	1 318 952	827 919	1 173 625	4 133 492	4 638 902
	Прибыль от продаж	2 243 932	3 411 039	1 959 292	1 104 029	5 957 300	6 835 563
ПАО «ММК» [18]	Выручка	392 782 000	458 218 000	434 868 702	400 237 197	785 977 975	578 026 183
	Чистая прибыль	67 300 000	73 689 000	55 562 575	51 507 693	220 947 263	48 311 866
	Прибыль от продаж	86 463 000	116 462 000	83 261 267	73 756 288	243 392 735	84 341 602
АО «ЧТПЗ» [19]	Выручка	116 090 570	127 013 888	139 229 025	91 827 613	91 371 441	92 502 757
	Чистая прибыль	1 057 898	3 436 099	1 321 315	4 243 404	4 512 938	6 110 612
	Прибыль от продаж	7 896 840	9 452 448	6 554 557	2 982 309	5 341 572	6 543 968
ПАО «ЧМК» [20]	Выручка	118 556 872	124 371 936	112 992 149	114 042 220	176 848 560	162 257 682
	Чистая прибыль	5 391 898	4 276 320	5 325 960	-505 881	8 897 150	14 623 203
	Прибыль от продаж	6 955 688	12 933 710	2 734 967	8 248 985	13 845 930	11 697 911

Основные рынки сбыта в 2022 год: Россия – увеличение доли продаж на внутреннем рынке из-за санкций, Азия – резкий рост экспорта в Китай, Индию, Турцию и страны Юго-Восточной Азии, Ближний Восток – увеличение поставок в регион как альтернатива европейскому рынку.

Основные рынки сбыта в 2023 году: полная переориентация на рынки Азии, Ближнего Востока и СНГ. Внутренний рынок России остается ключевым [13].

Группа компаний «Евраз». В апреле 2018 года «Евраз» попал под санкции США из-за связей его акционеров (Романа Абрамовича, Александра Абрамова и Александра Фролова) с российскими властями. Санкции затронули доступ к финансированию и экспорт в США. В 2017 – 2018 годах Украина ввела ограничения на импорт российской металлопродукции. ЕС действовали антидемпинговые пошлины на российский металлопрокат. В 2022 году санкции против «Евраз» были ужесточены. Компания попала под ограничения на экспорт стали и проката, а также на технологии для металлургической отрасли. В 2022 году ЕС ввел санкции против российской металлургии, включая запрет на импорт стали и проката из России. В 2022 году Великобритания ввела санкции против Романа Абрамовича, что косвенно повлияло на «Евраз», так как он был крупным акционером компании. Канада, Япония, Австралия: эти страны также присоединились к санкциям, ограничив импорт российской металлопродукции. В 2023 году санкции остаются в силе. Дополнительные ограничения введены на логистику и финансирование экспортных операций.

Основные рынки сбыта 2017 – 2021 годы: Россия, ЕС, США, Украина, страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии.

Доля экспорта: ~65% от общего объема продаж.

После санкций США в 2018 году экспорт в США сократился, но компенсировался ростом поставок в Азию.

Основные рынки сбыта в 2022 году: увеличение доли продаж на внутреннем рынке из-за санкций. Резкий рост экспорта в Китай, Индию, Турцию и страны Юго-Восточной Азии. Ближний Восток: увеличение поставок в регион как альтернатива европейскому рынку.

Основные рынки сбыта в 2023 году: полная переориентация на рынки Азии, Ближнего Востока и СНГ.

Внутренний рынок России остается ключевым.

Кроме того, «Евраз» имеет активы не только в России, но и за рубежом (например, в Северной

Америке и Европе). Это делает его более уязвимым к санкциям, так как зарубежные активы могут быть затронуты ограничениями.

«Евраз» традиционно больше зависел от рынков ЕС и США, чем «НЛМК» и «Северсталь». Это сделало его более уязвимым к санкциям 2022 года, вследствие чего «Евраз» столкнулся с более серьезными логистическими и финансовыми сложностями [14].

Горно-металлургический холдинг «Металлоинвест». Введение санкций было аналогично с другими предприятиями черной металлургии. В 2018 году ввела Украина, это ограничивало экспорт их продукции. Так же были введены антидемпинговые пошлины на российский металлопрокат со стороны ЕС. Но Металлоинвест не попал под прямые санкции США в этот период, но его основной акционер – Алишер Усманов – находился под пристальным вниманием западных стран из-за связей с российскими властями. 2022 год так же стал основным из-за введения полного пакета санкций. ЕС ввел санкции против российской металлургии, включая запрет на импорт стали и проката из России. Это напрямую затронуло «Металлоинвест», так как ЕС был одним из ключевых рынков сбыта.

США ужесточили санкции против российского металлургического сектора, включая ограничения на экспорт стали и проката. «Металлоинвест» попал под косвенные ограничения.

Великобритания ввела санкции против Алишера Усманова, что косвенно повлияло на «Металлоинвест», так как он является основным акционером компании. Канада, Япония, Австралия: эти страны также присоединились к санкциям, ограничив импорт российской металлопродукции.

В 2023 году санкции также оставались в действии и были введены дополнительные, которые ограничивали логистику.

Основные рынки сбыта 2017–2021: Россия, ЕС, страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии.

Доля экспорта: ~60% от общего объема продаж.

«Металлоинвест» традиционно меньше зависел от рынков США по сравнению с «Евразом» и «НЛМК».

Основные рынки сбыта в 2022 году: увеличение доли продаж на внутреннем рынке из-за санкций. Резкий рост экспорта в Китай, Индию, Турцию и страны Юго-Восточной Азии.

Основные рынки сбыта в 2023 году: полная переориентация на рынки Азии, Ближнего

Востока и СНГ. Внутренний рынок России остается ключевым.

Кроме того, «Металлоинвест» специализируется на производстве железорудного сырья (железная руда, окатыши, ГБЖ) и стали. Это делает его менее зависимым от экспорта готового проката по сравнению с «НЛМК» и «Евразом». Основной продукт – железорудные окатыши и горячебрикетированное железо (ГБЖ), которые пользуются спросом в Азии. Основной акционер – Алишер Усманов, который попал под санкции ЕС и Великобритании в 2022 году. Это создало дополнительные риски для компании, но не привело к прямым санкциям против самой компании. В отличие от «Евраз», «Металлоинвест» не имеет значительных зарубежных активов, что снижает его уязвимость к санкциям. «Металлоинвест» традиционно меньше зависел от рынков ЕС и США, чем «Евраз» и «НЛМК». Основные рынки сбыта – Россия, Азия и Ближний Восток. В 2022 году компания быстро переориентировалась на азиатские рынки, что позволило минимизировать потери от санкций [15].

ПАО «Мечел». Набор введенных санкций типичен для всей российской подотрасли черной металлургии.

Основные рынки сбыта в 2017–2021 годах: Россия, ЕС, страны Азии (Китай, Япония, Южная Корея).

Доля экспорта: ~50% от общего объема продаж. «Мечел» традиционно зависел от экспорта угля и стали, что делало его уязвимым к колебаниям цен на сырьевых рынках.

Основные рынки сбыта в 2022 году: увеличение доли продаж на внутреннем рынке из-за санкций. Резкий рост экспорта в Китай, Индию, Турцию и страны Юго-Восточной Азии, Ближний Восток – увеличение поставок в регион как альтернатива европейскому рынку.

Основные рынки сбыта в 2023 году: полная переориентация на рынки Азии, Ближнего Востока и СНГ. Внутренний рынок России остается ключевым.

Кроме того, «Мечел» специализируется на производстве угля (коксуемого и энергетического) и стали. Это делает его более зависимым от конъюнктуры сырьевых рынков по сравнению с «НЛМК» и «Северсталью».

Основной продукт – коксующийся уголь, который пользуется спросом в металлургии, особенно в Азии.

ПАО «Мечел» исторически испытывал финансовые трудности из-за высокой долговой нагрузки.

Санкции 2022 года усугубили ситуацию, ограничив доступ к западным финансовым рынкам. В отличие от «НЛМК» и «Северстали», «Мечел» менее устойчив к внешним шокам из-за долгов и зависимости от экспорта.

«Мечел» традиционно больше зависел от рынков Азии (Китай, Япония, Южная Корея) по сравнению с другими российскими металлургическими компаниями. В 2022 году компания быстро переориентировалась на азиатские рынки, что позволило частично компенсировать потери от санкций [16].

ПАО «Надеждинский металлургический завод». Набор введенных санкций типичен для всей российской подотрасли черной металлургии. Косвенные санкции создали дополнительные риски для компании, особенно в части финансирования.

Основные рынки сбыта в 2017–2021 годах: ЕС, Россия, Азия.

Основные рынки сбыта с 2022 года: полная переориентация на Азию, Ближний Восток и внутренний рынок России.

Кроме того, ПАО «Надеждинский металлургический завод» специализируется на стали и прокате, что делает его более зависимым от конъюнктуры металлургического рынка. Высокая долговая нагрузка и ограниченный доступ к финансированию усугубили последствия санкций [17].

ПАО «ММК». В 2017 – 2021 годах: Прямых санкций со стороны США против «ММК» в этот период не было. Однако компания испытывала косвенное давление из-за общих ограничений на российский металлургический сектор.

ЕС прямых санкций против «ММК» не вводилось, но с 2018 года действовали антидемпинговые пошлины на российский металлопрокат, что затруднило экспорт в Европу. В 2017 – 2018 годах Украина ввела ограничения на импорт российской металлопродукции, включая продукцию «ММК». Это затронуло поставки сортового и листового проката. В марте 2022 года ЕС ввел санкции против российской металлургии, включая запрет на импорт стали и проката из России. Это напрямую затронуло «ММК», так как Европа была одним из ключевых рынков сбыта. США ужесточили санкции против российского металлургического сектора, включая ограничения на экспорт стали и проката. «ММК» попал под косвенные ограничения, что затруднило доступ к американским технологиям и финансированию. Великобритания, Канада, Япония: Эти страны также присоединились к санкциям, ограничив

импорт российской металлопродукции. 2023 год: санкции остаются в силе. Дополнительные ограничения введены на логистику и финансирование экспортных операций.

Санкции затронули основные виды продукции «ММК»: горячекатаный и холоднокатаный прокат, сортовой прокат, оцинкованную сталь и металлопродукцию с покрытием. Запрет на экспорт в ЕС и США привел к сокращению объемов продаж готовой продукции. Компания была вынуждена переориентироваться на азиатские рынки, что потребовало дополнительных затрат на логистику.

Санкции ограничили доступ к западным технологиям и оборудованию, что замедлило модернизацию производства.

Основные рынки сбыта в 2017 – 2018 году: Россия, ЕС, страны Азии (Китай, Япония, Южная Корея).

Доля экспорта: ~50% от общего объема продаж.

Продукция: горячекатаный и холоднокатаный прокат, оцинкованная сталь.

Основные рынки сбыта в 2019 – 2021 году: Россия, ЕС, Азия, Ближний Восток.

Доля экспорта: ~45% от общего объема продаж.

Продукция: Сортовой прокат, листовой прокат, металлопродукция с покрытием.

Основные рынки сбыта в 2022 в году: Россия, Азия (Китай, Индия, Турция), Ближний Восток.

Доля экспорта: ~40% от общего объема продаж.

Продукция: горячекатаный прокат, оцинкованная сталь.

Основные рынки сбыта в 2023 год: основные рынки: Россия, Азия, Ближний Восток, СНГ.

Доля экспорта: ~35% от общего объема продаж.

Продукция: сортовой прокат, листовой прокат [18].

АО «ЧТПЗ». В марте 2022 года ЕС ввел санкции против российской металлургии, включая запрет на импорт труб и трубной продукции из России. Это напрямую затронуло «ЧТПЗ», так как Европа была одним из ключевых рынков сбыта. США ужесточили санкции против российского металлургического сектора, включая ограничения на экспорт труб и трубной продукции. «ЧТПЗ» попал под косвенные ограничения, что затруднило доступ к американским технологиям и финансированию. Великобритания, Канада, Япония: эти страны также присоединились к санкциям, ограничив импорт российской трубной продукции. В 2023 году санкции остаются в силе. Дополнительные ограничения введены на логистику и финансирование экспортных операций.

Санкции затронули основные виды продукции «ЧТПЗ»: трубы большого диаметра (ТБД), сварные трубы, бесшовные трубы и трубопроводную арматуру. Запрет на экспорт в ЕС и США привел к сокращению объемов продаж готовой продукции. Санкции ограничили доступ к западным технологиям и оборудованию, что замедлило модернизацию производства.

Основные рынки сбыта в 2017 – 2018 годах: Россия, ЕС, страны Азии (Китай, Япония, Южная Корея).

Доля экспорта: ~40% от общего объема продаж.

Продукция: трубы большого диаметра, сварные трубы, бесшовные трубы.

Основные рынки сбыта в 2019–2021 годах: Россия, ЕС, Азия, Ближний Восток.

Доля экспорта: ~35% от общего объема продаж.

Продукция: трубы большого диаметра, сварные трубы, трубопроводная арматура.

Основные рынки сбыта в 2022 году: Россия, Азия (Китай, Индия, Турция), Ближний Восток.

Доля экспорта: ~30% от общего объема продаж.

Продукция: трубы большого диаметра, сварные трубы.

Основные рынки сбыта в 2023 году: Россия, Азия, Ближний Восток, СНГ.

Доля экспорта: ~25% от общего объема продаж.

Продукция: трубы большого диаметра, сварные трубы [19].

ПАО «ЧМК». Набор введенных санкций типичен для всей российской подотрасли черной металлургии

Основные рынки сбыта до 2022 года: ЕС, Россия, Азия.

Основные рынки сбыта после 2022 года: Азия, Ближний Восток, Россия.

Таким образом, для целей оценки влияния санкций на бизнес российских металлургических компаний проанализируем относительную динамику показателей прибыли и выручки предприятий в сравнении с темпами роста экономики и ценами на товарную сталь (таблица 2). Подобный анализ, в совокупности с данными в таблице 1 позволит оценить уровень просадки отрасли в начальный период санкционного давления и качество принимаемых решений по переориентации рынков сбыта в направлении стран Глобального юга [20].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как видно из таблицы 2, введение экономических санкций на начальном этапе действительно повлияло на бизнес российских металлургических компаний, причем существенно сильнее чем в об-

Таблица 2

Темпы прироста показателей прибыли и выручки предприятий черной металлургии, %

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
ПАО «НЛМК»						
Выручка	44,34	-21,93	4,55	76,19	-44,98	5,54
Чистая прибыль	86,15	-46,68	10,16	306,82	-48,37	15,48
Прибыль от продаж	78,86	-40,77	23,45	223,77	-94,42	362,59
ПАО «Северсталь»						
Выручка	31,86	-15,30	0,53	70,40	-21,11	6,76
Чистая прибыль	-4,54	-14,92	8,64	137,60	-60,29	78,92
Прибыль от продаж	51,01	-23,40	-1,02	180,90	-72,88	58,34
Группа компаний «Евраз»						
Выручка	42,99	-17,35	-2,20	-100	-	-
Чистая прибыль	292,50	-86,83	180,51	-98,65	53,04	13,10
Прибыль от продаж	67,13	-13,76	-15,08	-100,00	-3,90	4,88
Горно-металлургический холдинг «Металлоинвест»						
Выручка	39,30	-13,83	9,73	66,56	-33,25	-13,63
Чистая прибыль	37,32	-3,60	-10,37	217,16	-63,77	-18,45
Прибыль от продаж	41,90	-24,41	25,15	65,63	-99,99	-
ПАО «Мечел»						
Выручка	103,33	17,70	-0,36	96,80	1441,45	-6,49
Чистая прибыль	-32,24	-119,33	-175,56	-131,02	-100,21	-2900,00
Прибыль от продаж	593,33	21,15	-3,52	113,85	274,42	-33,38
ПАО «Надеждинский металлургический завод»						
Выручка	21,34	-9,43	-15,90	78,21	6,20	-3,90
Чистая прибыль	115,96	-37,23	41,76	252,20	12,23	-19,28
Прибыль от продаж	52,01	-42,56	-43,65	439,60	14,74	-20,26
ПАО «ММК»						
Выручка	16,66	-5,10	-7,96	96,37	-26,46	14,96
Чистая прибыль	9,49	-24,60	-7,30	328,96	-78,13	136,38
Прибыль от продаж	34,70	-28,51	-11,42	229,99	-65,35	65,05
АО "ЧТПЗ"						
Выручка	9,41	9,62	-34,05	-0,50	1,24	-35,42
Чистая прибыль	224,80	-61,55	221,15	6,35	35,40	260,83
Прибыль от продаж	19,70	-30,66	-54,50	79,11	22,51	17,20
ПАО "ЧМК"						
Выручка	4,90	-9,15	0,93	55,07	-4,86	-3,64
Чистая прибыль	-20,69	24,55	-109,50	-1858,74	64,36	-88,91
Прибыль от продаж	85,94	-78,85	201,61	67,85	-15,51	36,18
Темп прироста ВВП	2,5	2	-2,7	4,7	-1,2	3,6
Темп прироста среднегодовой рублевой цены 1 тонны стали	4,72	-1,41	9,06	19,86	-6,90	5,00

щем на развитие экономики страны, несмотря на относительно высокие биржевые цены на товарную сталь. Вместе с тем, оперативно принятые решения по переориентации экспорта и импорта позволили не только снизить темпы снижения финансовых результатов, но и по большинству компаний с традиционно высоким уровнем финансовой независимости продемонстрировать значительный рост. При этом, отдельно стоит отметить рост финансовых результатов за счет операционной деятельности – прибыли от про-

даж, не учитывающей прочие доходы и расходы, например, такие как курсовые разницы или инвестиционные доходы от долевого и долговых ценных бумаг.

В целом, можно сделать вывод о достаточно низкой эффективности санкционного воздействия на российских металлургов в долгосрочной перспективе в связи с поиском альтернативных рынков сбыта продукции соизмеримой емкости, хоть и предполагающих в ряде случаев большие затраты на логистику.

Список литературы

1. *Карданов, В. А., Петрова, Т. А.* Исследование проблем влияния санкций на экспорт и импорт в России // Вестник университета. – 2023. – № 6. – С. 106-114.
2. *Организация Объединенных Наций.* Устав ООН. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.un.org/ru/about-us/un-charter> (дата обращения: 05.04.2023).
3. *Мартин-Иогансон, Э.* Украинский конфликт и санкции Запада. Инструмент глобальной экспансии // Свободная мысль. – 2022. – С. 35-48.
4. *Хуссейн, М. Х.* Режим экономических санкций в контексте международных экономических отношений (на примере политики «сдерживания» США в отношении Ирана) // Материалы Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Горохов А. А. 2011. – Юго-Западный государственный университет (Курск). – С. 256-258.
5. *Шаповалова, Ю. Н.* Экономические санкции Евросоюза против России в рамках международного инвестиционного права и права ВТО // Вестник международного коммерческого арбитража. – 2015. – № 2-1 (11-12). – С. 132-160.
6. *Муратова, Д. Д., Меркулова, А. Р.* Оценка влияния санкций на отрасль черной металлургии на примере ПАО «Северсталь» // Особенности и перспективы социально-экономического развития Российской Федерации в условиях экономических санкций: сборник статей по итогам 2-й Международной научно-практической конференции, Москва, 24-25 мая 2023 г. / ФГБУН Институт проблем развития науки РАН. – Москва, 2023. – С. 133-145.
7. *Зюрина, О. А., Постникова, К. К.* Влияние экономических санкций на экономическую безопасность государства // Наука и образование транспорту. – 2024. – № 1. – С. 144-148.
8. *Казарова, М. А.* Влияние экономических санкций на состояние экономической безопасности РФ // Наука сегодня: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей IV Международной научно-практической конференции (Пенза, 23 декабря 2024 г.) / Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.). – Пенза, 2024. – С. 95-97.
9. *Бойко, А. А.* Международные экономические санкции // Наука, техника и образование. – 2015. – № 3(9). – С. 46-47.
10. *Ткаченко, Е. Д.* Понятие, цели, принципы применения экономических санкций в международной торговой практике // Молодая наука Сибири. – 2020. – № 2(8). – С. 339-347.
11. *Динамика цен на стальную арматуру (Steel Rebar) [График] // TradingEconomics: экономические данные.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tradingeconomics.com/commodity/steel> (дата обращения: 28.03.2025).
12. *ПАО «НЛМК».* Финансовая отчетность. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nlmk.com/ru/about/governance/regulatory-disclosure/financial-statements/> (дата обращения: 17.03.2025).
13. *ПАО «Северсталь».* Годовые отчеты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://severstal.com/rus/ir/indicators-reporting/annual-reports/> (дата обращения: 17.03.2025).
14. *«Евраз»* Группа компаний. Финансовые результаты и отчеты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.evraz.com/ru/investors/reports-and-results/financial-results/> (дата обращения: 17.03.2025).
15. *«Металлоинвест»* Горно-металлургический холдинг. Финансовые результаты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.metalloinvest.com/investors/financial-results/> (дата обращения: 17.03.2025).
16. *ПАО «Мечел».* Пресс-релизы и отчеты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mechel.ru/press/releases/> (дата обращения: 17.03.2025).
17. *ПАО «Надеждинский металлургический завод».* Раскрытие информации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2043&type=3> (дата обращения: 17.03.2025).
18. *ПАО «ММК».* Раскрытие информации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=9&type=3> (дата обращения: 17.03.2025).
19. *АО «ЧТПЗ».* Отчетность по РСБУ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://chtpz.tmk-group.ru/chtpz_rsbu (дата обращения: 17.03.2025).
20. *АО «ЧМК».* Раскрытие информации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2116&type=3> (дата обращения: 17.03.2025).

References

1. *Kardanov, V. A., Petrova, T. A.* A study of the problems of the impact of sanctions on exports and imports in Russia // Bulletin of the University. – 2023. – № 6. – Pp. 106-114.
2. *The United Nations.* The UN Charter. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.un.org/ru/about-us/un-charter> (access date: 04/05/2023).
3. *Martin-Johanson, E.* The Ukrainian conflict and Western sanctions. A tool of global expansion // Free Thought. – 2022. – Pp. 35-48.
4. *Hussein, M. H.* The regime of economic sanctions in the context of international economic relations (on the example of the policy of “containment” of the United States against Iran) // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Responsible editor Gorokhov A. A. 2011. – Southwestern State University (Kursk). – Pp. 256-258.
5. *Shapovalova, Yu. N.* Economic sanctions of the European Union against Russia in the framework of international investment

- law and WTO law // Bulletin of International Commercial Arbitration. – 2015. – № 2-1 (11-12). – Pp. 132-160.
6. *Muratova, D. D., Merkulova, A. R.* Assessment of the impact of sanctions on the ferrous metallurgy industry using the example of PJSC Severstal // Features and prospects of socio-economic development of the Russian Federation under economic sanctions: a collection of articles based on the results of the 2nd International Scientific and Practical Conference, Moscow, May 24-25, 2023 / Institute of Problems of Science Development of the Russian Academy of Sciences. – Moscow, 2023. – Pp. 133-145.
 7. *Zyurina, O. A., Postnikova, K. K.* The impact of economic sanctions on the economic security of the state // Science and Education for Transport. – 2024. – № 1. – Pp. 144-148.
 8. *Kazarova, M. A.* The impact of economic sanctions on the state of economic security of the Russian Federation // Science today: current issues of theory and practice: collection of articles of the IV International Scientific and Practical Conference (Penza, December 23, 2024) / Science and Education (IP Gulyaev G. Yu.). – Penza, 2024. – Pp. 95-97.
 9. *Boyko, A. A.* International economic sanctions // Science, Technology and Education education. – 2015. – № 3(9). – Pp. 46-47.
 10. *Tkachenko, E. D.* The concept, goals, principles of the application of economic sanctions in international trade practice // Young Science of Siberia. – 2020. – № 2(8). – Pp. 339-347.
 11. *Price dynamics for steel Rebar [Chart] // TradingEconomics: economic data.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://tradingeconomics.com/commodity/steel> (access date: 03/28/2025).
 12. *NLMK PJSC.* Financial statements. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://nlmk.com/ru/about/governance/regulatory-disclosure/financial-statements/> (access date: 03/17/2025).
 13. *PJSC Severstal.* Annual reports. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://severstal.com/rus/ir/indicators-reporting/annual-reports/> (access date: 03/17/2025).
 14. *Evraz Group of Companies.* Financial results and reports. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.evraz.com/ru/investors/reports-and-results/financial-results/> (access date: 03/17/2025).
 15. *Metalloinvest Mining and Metallurgical Holding.* Financial results. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.metalloinvest.com/investors/financial-results/> (access date: 03/17/2025).
 16. *PJSC Mechel.* Press releases and reports. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://mechel.ru/press/releases/> (access date: 03/17/2025).
 17. *PJSC "Nadezhdinsky Metallurgical Plant".* Disclosure of information. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2043&type=3> (access date: 03/17/2025).
 18. *MMK PJSC.* Disclosure of information. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=9&type=3> (access date: 03/17/2025).
 19. *JSC "ChelPipe".* RAS reporting. – [Electronic resource]. – Access mode: https://chtpz.tmk-group.ru/chtpz_rsbu (access date: 03/17/2025).
 20. *CHMK JSC.* Disclosure of information. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2116&type=3> (access date: 03/17/2025).

Информация об авторах

Баженов О.В., доктор экономических наук, доцент учебно-научного центра системной инженерии Уральской передовой инженерной школы «Цифровое производство» ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

Блинов И.А., студент образовательной программы «Системный анализ и управление» Уральской передовой инженерной школы «Цифровое производство» ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», независимый исследователь (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

© Баженов О.В., Блинов И.А., 2025.

Information about the authors

Bazhenov O.V., Doctor of Economics, Associate Professor of the Educational and Scientific Center for System Engineering of the Ural Advanced Engineering School "Digital Production", Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation).

Blinov I.A., student of the educational program "System Analysis and Management" of the Ural Advanced Engineering School "Digital Production" of the Ural Federal State Educational Institution named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, independent researcher (Yekaterinburg, Russian Federation).

© Bazhenov O.V., Blinov I.A., 2025.

Экономико-правовой анализ нелегальных цифровых действий

Баширина Е.Н., Абзгильдин Д.А., Редников Д.В.

Нелегальные цифровые действия охватывают широкий спектр противоправных операций, совершаемых в онлайн-пространстве с целью извлечения материальной выгоды. Цифровая теневая экономика представляет собой сложный социально-экономический феномен, который затрагивает как отдельных пользователей, так и крупные компании, а также государства, включая в себя незарегистрированную торговлю товарами и услугами через интернет, мошенничество с использованием цифровых платежных систем, распространение пиратского контента, организацию кибератак и другие виды нелегальных действий. Объект исследования – цифровая экономика. Предмет исследования – нелегальные цифровые действия. Сделан вывод, что исследование экономико-правовых аспектов нелегальных цифровых действий позволяет получить важные научные и практические результаты, которые способствуют развитию методологии противодействия экономическому преступлению в условиях цифровой эпохи. Данные научные результаты открывают новые перспективы для дальнейших исследований и внедрения инновационных подходов в борьбе с одним из наиболее актуальных вызовов современного общества.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Баширина Е.Н., Абзгильдин Д.А., Редников Д.В. Экономико-правовой анализ нелегальных цифровых действий // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 81–86.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровая теневая экономика, цифровая экономика, блокчейн, противоправные действия, мошенничество.

An economic and legal analysis of illegal digital activities

Bashirina E.N., Abzgildin D.A., Rednikov D.V.

Illegal digital actions cover a wide range of illegal transactions carried out in the online space for material gain. Digital shadow economy is a complex socio-economic phenomenon that affects both individual users and large companies, as well as states, including unregistered trade in goods and services via the Internet, fraud using digital payment systems, distribution of pirated content, organization of cyberattacks and other types of illegal actions. The object of the study is the digital economy. The subject of the study - illegal digital actions. It is concluded that the study of economic and legal aspects of illegal digital actions allows us to obtain important scientific and practical results that contribute to the development of methodology of countering economic crime in the digital era. These scientific results open new prospects for further research and implementation of innovative approaches in the fight against one of the most pressing challenges of modern society.

FOR CITATION

Bashirina E.N., Abzgildin D.A., Rednikov D.V. An economic and legal analysis of illegal digital activities. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 81–86.

APA

KEYWORDS

Digital shadow economy, digital economy, blockchain, illegal actions, fraud.

ВВЕДЕНИЕ

Технологические инновации, такие как искусственный интеллект, блокчейн, облачные вычисления и криптовалюты, трансформируют традиционные модели хозяйствования, открывая новые возможности для бизнеса и частных лиц, но наряду с легальными формами использования цифровых технологий активно развиваются и нелегальные действия, которые получили название «цифровая теневая экономика». Особую опасность представляют преступления, совершаемые в «темной сети» (англ. dark web), где злоумышленники могут оставаться анонимными благодаря использованию децентрализованных технологий и шифрования данных. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что цифровая теневая экономика становится одним из ключевых факторов, влияющих на развитие современной экономической системы, поэтому ее изучение

позволяет не только лучше понять механизмы совершения нелегальных действий, но и разработать эффективные меры их предупреждения и пресечения. Теоретический анализ экономико-правовых аспектов нелегальных цифровых действий является важной научной задачей, решение которой способствует развитию теории и практики противодействия экономическим преступлениям в условиях цифровой трансформации общества. Развитие цифровой теневой экономики создает серьезные вызовы для общества, государства и бизнеса, так как такие действия подрывают доверие к цифровым платформам и технологиям, что замедляет развитие легальной цифровой экономики, но, с другой стороны, они способствуют росту теневого сектора, снижению налоговых поступлений и ухудшению качества государственного управления. Нелегальные цифровые действия могут привести к значительным

финансовым потерям как для частных лиц, так и для компаний, а также создать угрозы для финансовой стабильности на национальном и международном уровнях.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Противодействие масштабированию цифровой теневой экономике требует комплексного научного подхода, включающего совершенствование правовой базы, внедрение передовых технологий защиты данных и повышение осведомленности населения о рисках нелегальной деятельности. В условиях глобализации и трансграничного характера многих преступлений особую важность приобретает международное сотрудничество в сфере кибербезопасности, когда только совместные усилия государства, бизнеса и гражданского общества позволят создать безопасную и надежную цифровую экосистему, которая будет защищать интересы всех участников экономического процесса. Современная эпоха цифровой трансформации экономики характеризуется не только развитием новых форм легальной хозяйственной деятельности, но и активным распространением нелегальных цифровых действий. Эти явления получили название «цифровая теневая экономика», которая охватывает широкий спектр скрытых онлайн-операций, направленных на извлечение материальной выгоды. *«В группе терминов, отражающих природу цифровой теневой деятельности, термин «цифровая теневая экономика» относится к скрытой прибыльной онлайн-торговле или, другими словами, к незарегистрированной прибыльной онлайн-торговле»* [1, с. 176]. Данное определение подчеркивает специфику этого явления, которое включает в себя как нелегальную торговлю товарами и услугами через интернет, так и мошенничество с использованием цифровых платежных систем. Цифровая теневая экономика представляет собой сложный социально-экономический феномен, который затрагивает как индивидуальных пользователей, так и крупные бизнес-структуры, охватывая широкий спектр нелегальных действий, таких как незаконная торговля контрафактными товарами, распространение пиратского контента, мошенничество с использованием криптовалют, а также организацию кибератак и взломов данных. Особую опасность представляют действия, совершаемые в «темной сети», где злоумышленники могут оставаться анонимными благодаря использованию децентрализованных технологий и шифрования данных.

Одним из ключевых факторов, способствующих развитию нелегальных цифровых действий,

является наличие правовых пробелов в регулировании цифровой среды. А. Хоффманн, А. Гаспаротти указывают, что существующие правовые механизмы часто оказываются недостаточными для борьбы с нелегальными цифровыми действиями, особенно в контексте международного права [2], что связано с тем, что многие такие действия имеют трансграничный характер, что затрудняет их расследование и привлечение к ответственности. Злоумышленники могут использовать юрисдикционные пробелы для уклонения от ответственности, совершая преступления в одной стране, а получая доход в другой. Недостаточная правовая база в сфере регулирования цифровых платформ создает благоприятную среду для развития нелегальных действий, отсутствие четкого правового статуса криптовалют и блокчейн-технологий усложняет процесс отслеживания транзакций и установления личности участников. А. Хоффманн, А. Гаспаротти подчеркивают необходимость разработки новых правовых механизмов, которые могли бы эффективно противодействовать таким явлениям [2], предлагая внедрить международные стандарты регулирования цифровых платформ, которые позволят унифицировать подходы к борьбе с нелегальной деятельностью на глобальном уровне. Однако разработка новых правовых механизмов сталкивается с рядом сложностей: 1) Высокая скорость технологического прогресса, которая опережает возможности законодательства адаптироваться к новым вызовам; 2) Существует риск нарушения баланса между обеспечением безопасности и защитой прав граждан, таких как право на конфиденциальность и свободу слова. Создание эффективной правовой базы требует тщательного анализа всех аспектов проблемы и учета интересов всех заинтересованных сторон.

Понимание мотивации участников нелегальных цифровых действий является ключевым аспектом их анализа. Согласно зарубежному исследованию Ли Х., основными причинами, побуждающими людей участвовать в таких действиях, являются финансовая выгода, доступность современных технологий и недостаточная эффективность правового регулирования [3]. Например, использование криптовалют позволяет злоумышленникам проводить транзакции анонимно, что затрудняет их отслеживание, как и мотивация злоумышленников.

Важную роль играет психологический аспект: многие участники нелегальных цифровых дей-

ствий воспринимают свои действия как безобидные или даже оправданные, особенно если они считают, что их деятельность не причиняет вреда другим людям. Скачивание пиратского контента часто рассматривается как акт субъективного протеста против завышенных цен на легальные продукты, такое восприятие затрудняет борьбу с нелегальной деятельностью, поскольку оно снижает уровень осознания последствий своих действий среди населения. Одним из наиболее опасных проявлений цифровой теневой экономики является деятельность в «темной сети» (dark web), где злоумышленники могут оставаться анонимными благодаря использованию децентрализованных технологий и шифрования данных. Как отмечается в зарубежном исследовании классификация нелегальных действий в темной сети позволяет выделить несколько ключевых категорий: торговлю наркотиками, оружием, краденными данными, а также организацию кибератак и мошеннических схем [4]. Темная сеть предоставляет уникальные возможности для совершения нелегальных действий, поскольку она позволяет злоумышленникам скрывать свою личность и местоположение, что создает серьезные препятствия для правоохранительных органов, которые сталкиваются с трудностями при выявлении и пресечении таких преступлений. Использование криптовалют в нелегальном секторе интернета затрудняет отслеживание денежных потоков, что делает практически невозможным установление источника доходов преступников. Особую опасность представляют рынки, специализирующиеся на продаже персональных данных, таких как номера банковских карт, пароли и другие конфиденциальные сведения – данные могут быть использованы для совершения мошеннических действий, таких как взлом аккаунтов или хищение средств. В темной сети активно распространяются инструменты для организации кибератак, такие как вредоносное программное обеспечение и эксплойты, что увеличивает масштабы угроз для легальных участников цифровой экономики.

Нелегальные цифровые действия оказывают значительное влияние на экономику, создавая ряд негативных последствий: 1) способствуют росту теневого сектора экономики, что приводит к снижению налоговых поступлений и ухудшению качества государственного управления; 2) такие действия подрывают доверие к цифровым платформам и технологиям, что может замедлить развитие легальной цифровой экономики. И. Е. Милова, А. С. Князькина, А. М. Мозгунова

подчеркивают, что нелегальная банковская деятельность, связанная с использованием цифровых технологий, создает серьезные риски для финансовой стабильности [5]. Нелегальные цифровые действия могут привести к значительным финансовым потерям как для частных лиц, так и для компаний, например, мошенничество с использованием фишинговых атак или взломов аккаунтов может привести к утечке конфиденциальной информации и хищению средств.

С экономической точки зрения нелегальная цифровая деятельность создает дисбаланс в конкурентной среде, так как легальные компании вынуждены нести дополнительные расходы на обеспечение кибербезопасности и защиту данных, в то время как нелегальные участники экономики избегают этих затрат, что приводит к искажению рыночных механизмов и снижению эффективности экономической системы в целом. Развитие технологий открывает новые возможности для выявления и противодействия нелегальным цифровым действиям [9]. Одним из перспективных направлений является использование искусственного интеллекта и машинного обучения для анализа больших объемов данных. П. Неруркара предлагает использовать глубокое обучение для обнаружения нелегальных транзакций в криптовалютных сетях [6] – такие технологии позволяют автоматизировать процессы анализа данных и выявления подозрительных паттернов, что значительно повышает эффективность противодействия.

Важную роль играет развитие систем защиты данных и усиление мер кибербезопасности, внедрение многофакторной аутентификации и шифрования данных может значительно снизить вероятность успешных атак на цифровые платформы. Также необходимо развивать системы мониторинга и реагирования на инциденты, которые позволят оперативно выявлять и нейтрализовать угрозы. Особую значимость приобретает использование блокчейн-технологий для отслеживания транзакций и установления их легальности. Блокчейн позволяет создавать прозрачные и неизменяемые записи о всех операциях, что затрудняет скрытие нелегальной деятельности, но для реализации этого потенциала требуется разработка стандартов и протоколов, которые будут поддерживаться всеми участниками цифровой экономики.

Помимо государственных и технологических мер, важную роль в противодействии нелегаль-

ным цифровым действиям играет гражданское общество. Повышение осведомленности населения о рисках цифровой теневой экономики является ключевым фактором, способствующим снижению уровня таких действий. Робертсон К. и др. подчеркивают, что информирование граждан об этических аспектах использования цифровых технологий может способствовать формированию более ответственного отношения к ним [7]. Распространение нелегального контента может быть связано с попытками обойти цензуру или протестными движениями, так как этическая сторона вопроса часто игнорируется участниками нелегальных действий, что создает дополнительные сложности для противодействия таким явлениям [7].

Гражданское общество может сыграть важную роль в формировании общественного мнения и давлении на государство и бизнес для внедрения более эффективных мер противодействия нелегальным цифровым действиям. Например, инициативы по созданию общественных платформ для обмена информацией о киберугрозах могут способствовать более быстрому выявлению и предотвращению преступлений [8].

В ходе исследования эвристически реализуется научно обоснованная классификация нелегальных цифровых действий, учитывающая специфику современных технологий и их использование в преступных целях, основные категории таких действий включают:

I. Финансовые преступления – мошенничество с использованием цифровых платежных си-

стем, незаконный оборот криптовалют, отмывание денег через онлайн-платформы.

II. Киберпреступления, такие как взломы аккаунтов, кража персональных данных, распространение вредоносного программного обеспечения.

III. Нелегальная торговля, продажа контрафактных товаров, наркотиков, оружия и других запрещенных предметов через интернет, особенно в «темной сети» (dark web).

IV. Интеллектуальные права через распространение пиратского контента, нелегальное использование программного обеспечения и медиафайлов.

V. Организация кибератак, проведение DDoS-атак, шпионаж и другие формы вредоносной деятельности.

Данная классификация позволяет систематизировать знания о механизмах совершения преступлений и разрабатывать целевые меры противодействия, адаптированные к каждой категории нелегальных действий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование экономико-правовых аспектов нелегальных цифровых действий позволило получить важные научные и практические результаты, которые способствуют развитию методологии противодействия экономическому преступлению в условиях цифровой эпохи. Данные научные результаты открывают новые перспективы для дальнейших исследований и внедрения инновационных подходов в борьбе с одним из наиболее актуальных вызовов современного общества.

Список литературы

1. Сахбиева, А. И. Особенности потребительского восприятия «теневых» форматов цифровой экономики / А. И. Сахбиева // *Modern Economy Success*. – 2021. – № 1. – С. 175-179. – EDN QUKRBC.
2. Хоффман, А., Гаспаротти, А. Ответственность за незаконный контент в Интернете // *Слабые места правовой базы ЕС и возможные планы Комиссии ЕС по их устранению в "Законо о цифровых услугах"*. – 2020.
3. Ли, Х. Обзор мотивов незаконной киберактивности // *Криминология & социальная интеграция: журнал криминологии, пенологии и поведенческих расстройств*. – 2017. – Т. 25. – № 1. – С. 110-126.
4. Хе, С., Хе, Ю., Ли, М. Классификация незаконной деятельности в даркнете // *Материалы 2-й международной конференции по информатике и системам*. – 2019. – С. 73-78.
5. Милова, И. Е., Князькина, А. С., Мозгунова, А. М. Использование цифровизации при характеристике незаконной банковской деятельности // *Современные достижения, вызовы и цифровые возможности экономики, основанной на знаниях*. – 2021. – С. 683-691.
6. Неруркар, П. Обнаружение незаконной активности в биткойн-транзакциях с помощью глубокого обучения // *Программные вычисления*. – 2023. – Т. 27. – № 9. – С. 5503-5520.
7. Робертсон, К. и др. Незаконное скачивание, этические проблемы и противоправное поведение // *Журнал деловой этики*. – 2012. – Т. 108. – С. 215-227.
8. Байниязова, З. С. Проблема консолидации правового статуса личности в российской правовой системе в цифровую эпоху / З. С. Байниязова, А. В. Бондаренко, М. Ю. Лукиянов // *Евразийский юридический журнал*. – 2024. – № 1(188). – С. 14-17. – EDN ITCXPS.
9. Шкляев, Г. П. Цифровая валюта как средство совершения преступления / Г. П. Шкляев, Н. С. Николаенко, Н. А. Кочоян // *Human Progress*. – 2024. – Т. 10, № 10. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-10a-9. – EDN XMMIEY.

References

1. *Sakhbiyeva, A. I.* Features of consumer perception of the "shadow" format of the digital economy / A. I. Sakhbiyeva // *Success of Modern Economy*. – 2021. – № 1. – С. 175-179. – EDN QUKRBC.
2. *Hoffmann, A., Gasparotti, A.* Liability for illegal content online // Weaknesses of the EU legal framework and possible plans of the EU Commission to address them in a "Digital Services Act". – 2020.
3. *Li, X.* A review of motivations of illegal cyber activities // *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*. – 2017. – Vol. 25. – № 1. – Pp. 110-126.
4. *He, S., He, Y., Li, M.* Classification of illegal activities on the dark web // *Proceedings of the 2nd international conference on information science and systems*. – 2019. – Pp. 73-78.
5. *Milova, I. E., Knyaz'kina, A. S., Mozgunova, A. M.* The Use of Digitalization in the Characterization of Illegal Banking Activity // *Current Achievements, Challenges and Digital Chances of Knowledge Based Economy*. – 2021. – Pp. 683-691.
6. *Nerurkar, P.* Illegal activity detection on bitcoin transaction using deep learning // *Soft Computing*. – 2023. – Vol. 27. – № 9. – Pp. 5503-5520.
7. *Robertson, K. et al.* Illegal downloading, ethical concern, and illegal behavior // *Journal of business ethics*. – 2012. – Vol. 108. – Pp. 215-227.
8. *Bainiyazova, Z. S.* The Problem of Consolidating the Legal Status of an Individual in the Russian Legal System in the Digital Age / Z. S. Bainiyazova, A. V. Bondarenko, and M. Yu. Lukiyarov // *Eurasian Law Journal*. – 2024. – No. 1(188). – Pp. 14-17. – EDN ITCXPS.
9. *Шкляев, Г. П.* Цифровая валюта как средство совершения преступления / Г. П. Шкляев, Н. С. Николаенко, Н. А. Кочоян // *Human Progress*. – 2024. – Т. 10, № 10. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-10a-9. – EDN XMMIEY.

Информация об авторах

Баширина Е.Н., кандидат политических наук, доцент кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

Абзгильдин Д.А., старший преподаватель Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

Редников Д.В., старший преподаватель кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

© Баширина Е.Н., Абзгильдин Д.А., Редников Д.В., 2025.

Information about the authors

Bashirina E.N., Ph.D. in Politics, Associate Professor of the Department of Economic and Legal Security of the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

Abzgildin D.A., Senior Lecturer of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation). Abramov N.R., Master's student of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

Rednikov D.V., Senior Lecturer at the Department of Economic and Legal Security Support at the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

© Bashirina E.N., Abzgildin D.A., Rednikov D.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-87-94

Развитие применения цифрового инструментария в управлении лизинговой деятельностью организации

Руднева Ю.Р., Саъдуллаев Ж.О.

Статья посвящена изучению потенциала развития применения цифровых инструментов для активизации и повышения эффективности лизинговых процессов. Цифровизация дает возможность устранить проблемы управления лизинговой деятельностью, связанные со сложностью обработки больших объемов данных, с удаленностью лизингодателя от лизингополучателя и, как следствие, несогласованностью предложения и ожиданий, а также с возможностью нарушения контрагентами своих обязательств.

Каждый этап лизингового процесса был проанализирован с точки зрения возможности внедрения информационных технологий и оценки перспективных результатов. Исследование показало, что цифровые инструменты при грамотном их использовании способны обеспечить активное взаимодействие множества лизингодателей и лизингополучателей в поиске оптимального варианта, повышают оперативность и полноту сбора информации о контрагенте, что снижает риски обеих сторон, а также ускоряют и повышают безопасность проведения платежей по сделке.

Цифровизация, как любое нововведение, требует обучения персонала и финансовых инвестиций. Но все эти потребности в дополнительных ресурсах окупаются за счет снижения затрат времени и рисков, а также повышения эффективности управления лизинговой деятельностью.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Руднева Ю.Р., Саъдуллаев Ж.О. Развитие применения цифрового инструментария в управлении лизинговой деятельностью организации // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 87–94.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Лизинговая деятельность, этапы лизинга, цифровизация, информационные технологии, риски.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-87-94

Expansion of application of digital tools in the management of the organization's leasing activities

Rudneva Yu.R., Sadullaev Zh.O.

The article is devoted to the study of the development potential of digital tools for activating and increasing the efficiency of leasing processes. Digitalization makes it possible to eliminate the problems of leasing management concerning the complexity of processing large volumes of data, the remoteness of the lessor from the lessee and, as a consequence, the inconsistency of the offer and expectations, as well as the possibility of breach of obligations by counterparties.

Each stage of the leasing process was analyzed from the point of view of the possibility of implementing information technologies and assessing promising results. The study revealed that digital tools, when used correctly, can ensure active interaction between many lessors and lessees in the search for the best option, increase the efficiency and completeness while collecting information about the counterparty, which reduces the risks of both parties, and also speed up and increase the security of making payments under the transaction.

Digitalization, like any innovation, requires staff training and financial investments. But all these needs for additional resources pay off due to reduced time costs and risk, as well as increased efficiency of leasing management.

FOR CITATION

Rudneva Yu.R., Sadullaev Zh.O. Expansion of application of digital tools in the management of the organization's leasing activities. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 87–94.

APA**KEYWORDS**

Leasing activities, leasing stages, digitalization, information technology, risks.

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность предпринимательской деятельности является основным условием развития экономики государства. Чтобы не потерять свои позиции, предприятия должны обладать рядом особенностей: адаптивностью, конкурентоспособностью продукции, возможностью быстро менять ассортимент выпускаемых товаров. Для этого предприятия должны иметь современные средства производства, что требует привлечения большого объема инвестиций. В сложившейся ситуации необходимо находить нестандартные источники финансирования инвестиций. В по-

следние годы лизинг выступает как альтернатива традиционным формам финансирования приобретения оборудования и транспорта для производственных целей. Он позволяет:

- приобретать основные фонды без первоначальных вложений, что особенно важно для начинающих предпринимателей и для бизнеса, испытывающего финансовые трудности и требующего модернизации для их преодоления;
- оперативно адаптироваться под потребности и технические возможности экономики, своевременно заменяя оборудование на более эффективное;

— получать дополнительное техническое и информационное обслуживание со стороны лизингодателя, что упрощает и повышает надежность эксплуатации полученного оборудования;

— высвобождать оборотные средства, которых почти всегда недостает для финансирования текущей деятельности.

Лизинг появился в США в 50-х годах 20-го века, а к началу 60-х годов он получил распространение по всей Европе и был признан наиболее эффективным и надежным способом вложения средств в оборудование. Государство сыграло значительную роль в стремительном развитии лизинга в США и странах Западной Европы. Государство создало благоприятные условия для развития лизинга, предоставив значительные налоговые льготы, амортизационные и кредитные льготы.

Хотя лизинг в нашей стране еще только начинает свое развитие, в ближайшем будущем ожидается его бурный рост не только за счет собственных возможностей, но и при поддержке государства.

Как показано на рисунке 1, за 7 лет количество договоров лизинга выросло в 2 раза, причем основной рост пришелся на 2021 год, после которого единственным успешным годом можно назвать только 2023 год. Однако средняя стоимость сделки за 2020 – 2024 гг. выросла с 6,1 до 15,2 млн руб. [2], что стало результатом как роста цен на имущество, так и ростом объемов заказа.

2022 год стал годом огромного влияния геополитических событий и рынок лизинга упал на 22,9%, в 2023 году наступила относительная стабилизация. Но 2024 год вновь усложнился, в пер-

вую очередь, за счет ужесточения денежно-кредитной политики, проявившейся в установлении максимальной за всю историю ключевой ставки. В результате стоимость заимствований стала непосильной для многих лизингополучателей.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

ФЗ № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)» [3] дает следующее определение: договор лизинга – договор, в соответствии с которым арендодатель (далее – лизингодатель) обязуется приобрести в собственность указанное арендатором (далее – лизингополучатель) имущество у определенного им продавца и предоставить лизингополучателю это имущество за плату во временное владение и пользование.

Выделяют различные виды лизинга. Основными можно считать финансовый и оперативный. В первом имущество предоставляется в аренду на срок, приближенный ко сроку полезного использования, и в конце данного срока выкупается по остаточной стоимости. Срок оперативного лизинга – короче, имущество в конце на выкупается.

Также можно выделить особый вид лизинга – возвратный, при котором лизингополучатель продает свое имущество лизингодателю и его же берет в аренду. Это позволяет высвободить финансовые ресурсы и повысить финансовую устойчивость.

Реализация лизингового процесса включает несколько этапов, они не регламентированы на законодательном уровне, но ключевое их содержание предлагаем обобщить, что представлено в таблице 1.

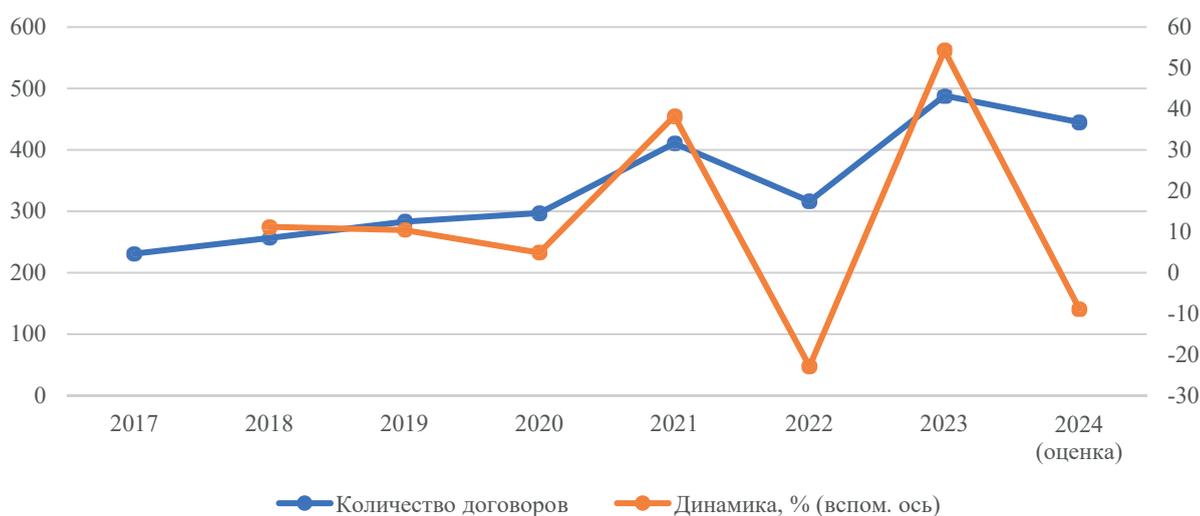


Рисунок 1. Динамика количества договоров лизинга

Источник: составлено авторами по данным: [1].

Таблица 1

Содержание этапов лизинга

Этап лизинга	Содержание этапа
Предварительный	Размещение лизинговой компанией информации о своих услугах
Заключение договора лизинга	Выбор конкретного имущества. Подача заявки лизингополучателем и его оценка. Оформление и подписание лизингодателем, лизингодателем и, при необходимости, других участников всех необходимых документов
Предоставление объекта лизинга	Лизингополучатель выбирает объект, лизингодатель его приобретает и предоставляет в аренду
Осуществление платежей	Регулярные выплаты лизингополучателя лизингодателю, как правило, ежемесячные
Заключительный	Завершение платежей, возвращение или выкуп объекта лизинга, подписание итоговых документов

Источник: составлено авторами.

На предварительном этапе практически отсутствует контакт лизингодателя и лизингополучателя. Первый старается изучить рынок и представить ему свои предложения, обеспечивая максимально возможный охват. Второй же изучает предлагаемые рынком возможности и выбирает оптимальный для себя вариант.

Далее начинается непосредственное взаимодействие контрагентов лизинга, при котором согласовываются предмет и условия сделки. В итоге, лизингодатель обеспечивает лизингополучателя необходимым имуществом.

Следующий этап – самый продолжительный: лизингополучатель оплачивает аренду имущества, лизингодатель мониторинг своевременность платежей и сохранность предмета лизинга.

На заключительном этапе решается вопрос о возврате или выкупе предмета лизинга и происходит документальное оформление завершения сделки.

Каждый из этапов характеризуется определенными рисками и потенциально упущенными возможностями. Например, на предварительном этапе:

- лизингодатель неправильно оценит потребности рынка и, как следствие, предложит несоответствующие условия сделки;

- лизингополучатель может не найти необходимую информацию и либо выбрать недостаточно эффективный для себя вариант, либо отказаться от сделки вообще.

На этапе заключения сделки:

- оценка лизингополучателя займет слишком много времени;

- будет собрана не полная информация о лизингополучателе либо она будет недостаточно достоверной;

- одна из сторон нарушит принятые обязательства.

При предоставлении объекта лизинга возможны следующие проблемы:

- удаленно выбранный предмет лизинга не соответствует отдельным требованиям клиента, что невозможно было определить без личного присутствия;

- нарушены требования безопасности при транспортировке объекта лизинга.

Контроль платежей может усложниться, если информация должна обрабатываться несколькими пользователями одновременно. Кроме того, возможны задержки платежей, особенно при международном лизинге.

Заключительный этап обычно не представляет проблем. Но для эффективной дальнейшей работы после него не должны полностью обрываться взаимоотношения лизингодателя и лизингополучателя. Необходимо постоянно пополнять информационную базу о клиентах, их предпочтениях, потребностях, возможностях и особенностях.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Большую часть выявленных проблем можно решить за счет внедрения информационных технологий в процесс управления лизинговым процессом. Предложенные рекомендации по данному вопросу систематизированы в таблице 2.

Основным направлением цифровизации лизинговой деятельности является автоматизация процессов, включающая использование специального программного обеспечения для расчета лизинговых платежей, анализа рисков, а также управления документами и договорами. Современные информационные системы, такие как ERP-системы, обеспечивают интеграцию всех бизнес-процессов и позволяют сотрудникам

Таблица 2

Возможности применения информационных технологий для повышения эффективности отдельных этапов лизингового процесса

Этап лизинга	Возможность применения информационных технологий	Результат
Предварительный	Быстрый обмен информацией с другими лизинговыми организациями, в том числе создание облачных хранилищ	Получение дополнительной информации о клиентах других лизинговых компаний с целью снижения рисков
	Создание маркетплейсов для лизинга	Повышение клиентоориентированности, что приводит к: – снижению временных и финансовых затрат на продвижение услуги; – росту продаж
	Оптимизационные программы позволяют строить сложные многосвязные цепочки поставки объектов лизинга	Расширение географии присутствия лизинговой компании, в т.ч. за счет зарубежных клиентов. У лизингополучателей – возможность выбора лизингодателя без привязки к региону функционирования
	Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)	Кастомизация услуг, т.е. адаптация условий под требования и особенности, и, как результат, – повышение качества обслуживания клиентов
	Развитие технологий по распространению информации о лизинговых компаниях и их услугах	Возможность лизингополучателя эффективно получать информацию об условиях множества лизинговых компаний (без дополнительных затрат времени), что повышает привлекательность рынка
	Использование возможностей обработки больших данных и искусственного интеллекта для анализа результатов исполнения условий сделок	Формирование/корректировка скоринговой системы лизинговой организации для повышения качества отбора клиентов
Заключение договора лизинга	Применение искусственного интеллекта при оценке кредитоспособности клиентов	Включение в систему большего количества анализируемых характеристик клиентов и более качественная оценка их влияния на возможности исполнения обязательств, что снижает риски лизингодателя
	Автоматизация обращения к информационным источникам при проведении качественного анализа клиента	Обеспечение полноты и достоверности информации, а также оперативности ее получения
	Применение смарт-контрактов	Снижение рисков неисполнения своих обязательств контрагентами транзакций
Предоставление объекта лизинга	Виртуальная реальность	Возможность ознакомиться с объектом лизинга без необходимости физического контакта, ускоряет принятие решения и снижает риски
	Удаленные инструменты для наблюдения за объектами	Контроль за процессом погрузки/транспортировки объекта лизинга
Осуществление платежей	Облачное хранение информации	Обеспечивает доступ к необходимой информации (без искажения) в любое время из любой точки всем заинтересованным участникам
	Применение электронных кошельков и блокчейн технологий	Ускорение проведения платежей, снижение рисков неисполнения своих обязательств контрагентами транзакций
Заключительный	Накапливание информации о каждом клиенте	Анализ перспектив сотрудничества и снижение рисков

Источник: составлено авторами.

быстро и качественно выполнять задачи, связанные с управлением лизинговыми договорами. Автоматизация расчетов и анализа данных повышает точность расчетов и снижает вероятность ошибок.

Упростить реализацию процедуры управления контрактами и обеспечения документооборота могут такие инструменты, как электронное подписание договоров, цифровое хранение документов и использование облачных технологий. В совокупности они обеспечивают быстрое проведение сделок и легкий доступ к необходимой информации, что упрощает взаимодействие с клиентами и партнерами.

А удобные мобильные приложения и онлайн-платформы для оформления и управления договорами лизинга существенно повышают удобство получения и доступность услуг.

Использование искусственного интеллекта для прогнозирования поведения клиентов и автоматической генерации предложений стало стандартной практикой для некоторых ведущих лизинговых организаций. Широкое распространение получает также внедрение технологий блокчейна для обеспечения прозрачности и безопасности транзакций.

Ярким примером является использование облачных платформ для управления автопарком в лизинговых компаниях. Данные системы позволяют не только контролировать состояние транспортных средств, но и планировать графики технического обслуживания и ремонта, а также автоматизировать процессы инвентаризации и логистики. Такие решения помогают сократить расходы и повысить эффективность работы.

Самым трудоемким является этап заключения сделки. Требуется собрать значительный объем информации о потенциальном клиенте, причем, как правило, она нуждается в дополнительной проверке на достоверность и актуальность.

Оценка клиента происходит как по качественным, так и по количественным характеристикам. Для комплексной оценки применяется скоринговая система.

В рамках скоринга важно автоматизировать и оптимизировать модель, учитывающую цели лизинговой компании, при этом оставить возможность внесения корректировок на основе ретроспективных данных по заключенным сделкам. К первостепенным направлениям цифровизации скоринга можно отнести сбор информации и заключения на собственной платформе, монито-

ринг текущего состояния заявок, находящихся в статусе «скоринг».

Учитывая, что в настоящее время большая часть информации, необходимой для качественного анализа потенциального лизингополучателя, размещается на официальных государственных ресурсах, автоматизация данного процесса не требует значительных усилий.

Одним из аспектов скоринговой оценки потенциального лизингополучателя является анализ кредитной истории юридического лица, генерального директора, учредителей или индивидуального предпринимателя. И автоматизация сбора аналитики по данному вопросу является мощным драйвером, ускоряющим процесс скоринга.

В настоящее время бюро кредитных историй позволяет интегрировать выгрузку информации о кредитных историях физических и юридических лиц на собственную разработанную платформу. Лизинговая компания, в свою очередь, оптимизирует полученные данные с учетом собственной скоринговой модели. Данная функция в том числе позволяет собирать статистику и так называемый «портрет» среднестатистического лизингополучателя.

Автоматизация анализа банковской выписки возможна путем внедрения нужных параметров в модель. Например, негативными факторами являются: взыскания задолженностей по налогам, наличие просроченной задолженности по кредитам. Интеграция аналитики банковской выписки в платформу лизингодателя позволит по заданным критериям выделять отдельные транзакции, требующие внимания, группировать платежи по общим признакам (на основе фактической деятельности лизингополучателя).

Лизинговые компании зачастую пользуются услугами агрегаторов данных, которые в свою очередь собирают всю открытую информацию по интересующим юридическим лицам по ИНН. Деятельность таких компаний существенно сокращает время на поиск нужной информации, в связи с чем интеграция может ускорить процесс скоринга. Более того, автоматическая выгрузка информации на платформу лизинговой компании позволяет в дальнейшем собирать аналитику внутри компании с учетом заданных параметров, например, ключевые особенности клиентов из тех или иных отраслей, или же наиболее частая причина отказа по качественному анализу.

Для качественного анализа клиента возможно применение следующих открытых государственных ресурсов, на которых содержатся актуаль-

ные данные по субъектам малого и среднего бизнеса, которые и составляют значительную долю лизингополучателей:

— «Прозрачный бизнес», позволяющий получать сведения из единого государственного реестра юридических лиц: ИНН, дата регистрации, состав участников, ОКВЭД, юридический адрес, размер уставного капитала [4];

— ФГИС «Единый реестр контрольных (надзорных) мероприятий», предоставляющий сведения о проведенных или планируемых к проведению проверок в отношении юридических лиц с указанием контрольного органа, причины проверки, и результатов проверки [5];

— Единый федеральный реестр юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц, предоставляющий сведения о банкротстве, результатах обязательного аудита, заключенных договорах лизинга [6];

— Федеральная служба судебных приставов, на сайте которой размещена информация о наличии исполнительных производств (причина, сумма) [7].

Качественный анализ представляет собой получение сведений из вышеперечисленных электронных ресурсов с целью определения добросовестности ведения бизнеса собственником, выявление потенциальных рисков от заключения лизинговой сделки с таким лицом, формирование заключения в виде сбора полученной информации.

ОБСУЖДЕНИЕ

Грамотное применение представленных финансовых инструментов позволит повысить эффективность реализации каждого из этапов лизингового процесса.

Безусловно, цифровизация лизингового процесса, как и любая инновация, сопряжена с возникновением дополнительных сложностей и рисков.

Проблемы внедрения цифровых технологий в управление лизинговым процессом:

- дополнительные затраты;
- необходимость обучения персонала;
- зависимость от поставщика информационного продукта;
- постоянное появление новых информационных продуктов;
- «черный ящик» искусственного интеллекта;
- нарушение информационной безопасности.

Часть предлагаемых инструментов разработаны государственными органами и предоставлены в пользование бесплатно. Но некоторые могут потребовать существенных затрат. Более того,

особенно, если информационный продукт разрабатывается непосредственно под конкретного лизингодателя, при этом складываются тесные взаимосвязи, что усложняет замену поставщика при несоответствии его результата требованиям заказчика. Также программные продукты часто требуют регулярного обновления, что усиливает зависимость от разработчика. Поэтому очень важно правильно выбрать информационную компанию.

Новые программы требуют переобучения персонала, что также требует дополнительных финансовых и временных затрат. Работники могут даже сопротивляться изменениям, доказывая, что старая программа лучше и не требует замены. Также на этой стадии повышаются риски неправильного использования продукта и получения искаженных результатов, например, анализа рынка.

Использование облачных хранилищ повышает риски проникновения к внутренней информации извне. Что требует разработки дополнительных мер по ее защите.

И наконец, фактор, набирающий силу в последние годы популяризации применения искусственного интеллекта. Это непредсказуемость и не всегда понятность обоснования результата анализа, проведенного искусственным интеллектом. Пользователи, как правило, не могут проследить последовательность реализации данного анализа и полученных выводов, а следовательно, доказать, что они верны.

Однако преимущества применения информационных технологий перевешивают возможные риски и потребность в дополнительных затратах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровизация в лизинговой отрасли – это не только необходимость, но и возможность для компаний, стремящихся повысить свою конкурентоспособность и улучшить обслуживание клиентов. Использование современных технологий позволяет оптимизировать процессы, сократить издержки и повысить эффективность бизнеса. Лизинговым компаниям важно продолжать инвестировать в цифровые инструменты и развивать свои технологические возможности, что позволит им оставаться лидерами в будущем.

Будущее цифровизации в лизинговой деятельности связано с дальнейшим развитием таких технологий, как искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн, Интернет вещей. Эти технологии позволяют существенно улучшить процессы управления рисками, автоматизировать принятие решений и повысить персонализацию

услуг для клиентов. Особое внимание следует уделить внедрению Big Data для анализа рынка и прогнозирования спроса на лизинговые услуги.

Использование этой информации помогает компаниям точнее определять ценовую политику и эффективнее управлять своими активами.

Список литературы

1. *Статистические данные по рынку лизинга 2016-2024 гг.* НП «Лизинговый союз» совместно с Федресурсом. – Москва. – Июль, 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tpprf-leasing.ru/workdir/files/05/statistika-lizing-2016-2024-1-2kv_1.pdf (дата обращения: 30.04.2025).
2. *Рынок лизинга по итогам 2024 года: ставки высоки.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2024/> (дата обращения: 30.04.2025).
3. *ФЗ от 29.10.1998 № 164-ФЗ (ред. от 28.04.2023) «О финансовой аренде (лизинге)».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20780/8764f1ea3b4838d75bea542a4b17522b6649f35d/ (дата обращения: 30.04.2025).
4. *Электронный сервис «Прозрачный бизнес».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pb.nalog.ru/> (дата обращения: 25.01.2025).
5. *ФГИС «Единый реестр контрольных (надзорных) мероприятий».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://proverki.gov.ru/portal> (дата обращения: 25.01.2025).
6. *Единый федеральный реестр юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fedresurs.ru> (дата обращения: 25.01.2025).
7. *Федеральная служба судебных приставов.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fssp.gov.ru> (дата обращения: 25.01.2025).

References

1. *Statistical data on the leasing market 2016-2024.* NP "Leasing Union" together with Fedresurs. – Moscow. – July, 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.tpprf-leasing.ru/workdir/files/05/statistika-lizing-2016-2024-1-2kv_1.pdf (access date: 30.04.2025).
2. *Leasing market by the end of 2024: the stakes are high.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2024/> (access date: 30.04.2025).
3. *Federal Law of 29.10.1998 No. 164-FZ (as amended on 28.04.2023) "On financial rent (leasing)".* – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20780/8764f1ea3b4838d75bea542a4b17522b6649f35d/ (access date: 30.04.2025).
4. *Electronic service "Transparent business".* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://pb.nalog.ru/> (access date: 25.01.2025).
5. *FSIS "Unified Register of Control (Supervisory) Activities".* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://proverki.gov.ru/portal> (access date: 25.01.2025).
6. *Unified Federal Register of Legally Significant Information on the Facts of Activities of Legal Entities.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://fedresurs.ru> (access date: 25.01.2025).
7. *Federal Bailiff Service.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://fssp.gov.ru> (access date: 25.01.2025).

Информация об авторах

Руднева Ю.Р., кандидат экономических наук, профессор Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Саъдуллаев Ж.О., тьютор Факультета экономики Национального университета Узбекистана, магистрант Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Ташкент, Республика Узбекистан).

© Руднева Ю.Р., Саъдуллаев Ж.О., 2025.

Information about the authors

Rudneva Yu.R., PhD in Economics, Professor, Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

Sadullaev Zh.O., Tutor at the Faculty of Economics of the National University of Uzbekistan, Master's student at Ufa State Petroleum Technical University (Tashkent, Republic of Uzbekistan).

© Rudneva Yu.R., Sadullaev Zh.O., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-95-102

Влияние CRM- маркетинга на развитие бизнеса в сфере электронной коммерции

Ларионов Д.А., Родионова Н.Д.

В настоящее время происходит активное развитие сферы электронной коммерции, поскольку растет ее привлекательность для потребителя. За последние несколько лет интенсивность конкуренции в данном виде бизнеса резко возросла. Для того, чтобы удержаться в своем рыночном сегменте компании электронной коммерции используют современные инструменты CRM-маркетинга. Цель статьи – проанализировать влияние CRM-маркетинга на развитие бизнеса в сфере электронной коммерции, посредством следующих задач работы: 1) определить структуру CRM-маркетинга компании в сфере электронной торговли; 2) оценить влияние CRM-маркетинга на развитие бизнеса в сфере электронной коммерции.

Методы исследования: критический анализ и осмысление имеющихся публикаций в области использования CRM-маркетинга в сфере электронной коммерции; графическое представление информации.

В результате исследования сделаны следующие выводы: 1) При использовании CRM-маркетинга необходимо использовать интеграционный подход и постоянное совершенствование CRM-стратегии; 2) CRM-маркетинг должен осуществляться в рамках инновационного менеджмента, только таким образом компания сможет обеспечить устойчивое развитие.

В статье представлен жизненный цикл CRM-маркетинга и рассмотрены этапы разработки и реализации стратегии, осуществлен подбор инструментария, который будет наиболее эффективен на каждом этапе. Автором проанализирован опыт организаций, осуществляющих деятельность в сфере электронной торговли и работающих по модели контрактного производства. На основе переработки успешных кейсов составлена унифицированная модель бизнес-процесса разработки товарного предложения.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Ларионов Д.А., Родионова Н.Д. Влияние CRM- маркетинга на развитие бизнеса в сфере электронной коммерции // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 95–102.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

CRM-маркетинг, CRM-стратегия, CDP-платформа, CXM-управление, Retention-маркетинга, RFM-сегментация, Электронная коммерция.

The impact of CRM marketing on e-commerce business development

Larionov D.A., Rodionova N.D.

Currently, the field of e-commerce is actively developing, as its attractiveness to consumers is growing. Over the past few years, the intensity of competition in this type of business has increased dramatically. In order to stay in their market segment, e-commerce companies use modern CRM marketing tools. The purpose of the article is to analyze the impact of CRM marketing on business development in the field of e-commerce. Work objectives: 1) to determine the structure of the company's CRM marketing in the field of electronic logistics; 2) to assess the impact of CRM marketing on business development in the field of electronic logistics.

Research methods: critical analysis and comprehension of available publications in the field of CRM marketing in the field of e-commerce; graphical representation of information.

As a result of the study, the following conclusions were made: 1) When using CRM marketing, it is necessary to use an integration approach and continuous improvement of the CRM strategy. 2) CRM marketing should be carried out within the framework of innovation management, only in this way the company will be able to ensure sustainable development.

The article presents the life cycle of CRM marketing and examines the stages of strategy development and implementation, and selects the tools that will be most effective at each stage. The author analyzes the experience of organizations operating in the field of electronic commerce and working on the model of contract production. Based on the processing of successful cases, a unified model of the business process for developing a product offer has been compiled.

FOR CITATION

Larionov D.A., Rodionova N.D. The impact of CRM marketing on e-commerce business development. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 95–102.

APA

KEYWORDS

CRM marketing, CRM strategy, CDP platform, CRM management, Retention marketing, RFM segmentation, E-commerce.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность поиска инструментов для эффективного развития бизнеса в сфере электронной коммерции на сегодняшний день несомненна, поскольку сфера стала очень популярным и высоко конкурентным видом бизнеса. Цифровизация экономической системы привела к цифровизации потребления и, во многом, изменила привычки потребителей и алгоритмы принятия решений о покупке. Электронная коммерция стала частью

жизни большинства людей, изменила структуру большинства рынков. По данным Forbes, в 2024 году 20,1% розничных покупок происходит в онлайн-форме, ожидается, что к 2027 году этот показатель достигнет значения 23%, а стоимостной объем рынка электронной коммерции достигнет 6,3 млрд. долл. США (в 2023 году – 5,8 млрд. долл.)¹. Российский рынок электронной коммер-

¹ E-Commerce Statistics of 2024 – Forbes Advisor. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/advisor/>

ции также растет высокими темпами – за 2024 год его объем вырос на 20%; большая доля прироста рынка принадлежит небольшим, по сравнению с маркетплейсами, торговым площадкам².

Рост рынка электронной коммерции также подтверждает оценка экспертов Forbes, предполагающая, что в сфере электронной коммерции в России на данный момент занято более 1,4 миллиона человек³. Согласно оценке экспертов, наиболее востребованными специалистами в сфере электронной коммерции являются курьеры, сотрудники складов и пунктов выдачи заказов.

Согласно исследованию Datainsight, доля онлайн-продаж продолжает показывать стабильный рост: в 2023 году на них пришлось 19% от всего ритейла и 37% от рынка непродуктового ритейла (+5 п.п. и +7 п.п. год к году соответственно)⁴.

Интенсивность конкуренции на рынке электронной коммерции возрастает, что вынуждает игроков данной сферы искать различные способы привлечения клиентов, одним из действенных и экономичных инструментов, решающим такую задачу, является CRM-маркетинг.

Возможности использования CRM-маркетинга для развития бизнеса в электронной коммерции исследовались в отечественной и зарубежной литературе. Специалисты пришли к выводу о том, что CRM-маркетинг может успешно противостоять оттоку клиентов при помощи прямых коммуникаций [1]. Работа по удержанию существующей клиентской базы является не менее важной, чем привлечение новых клиентов, кроме того, такие действия менее затратно и более эффективны. Существующему клиенту гораздо легче продать новый продукт, чем новому, не имеющему опыта взаимодействия с компанией. Зарубежные исследователи эмпирически доказали возможности увеличения лояльности потребителей при помощи использования CRM-маркетинга [2].

Поэтому постараемся проанализировать влияние CRM-маркетинга на развитие бизнеса

business/ecommerce-statistics (дата обращения: 25.04.2025).

2 Рынок e-commerce: исследование «ЮKassa» и СберБизнес Live. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sberbusiness.live/publications/malii-biznes-stal-glavnim-draiverom-e-commerce-issledovanie> (дата обращения: 25.04.2025).

3 Пожиратели людей: как e-commerce и маркетплейсы создали кадровый кризис в России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/514024-pozirateli-ludej-kak-e-commerce-i-marketplejisy-sozdali-kadrovyy-krizis-v-rossii> (дата обращения: 25.04.2025).

4 Datainsight/ Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://datainsight.ru/eCommerce_2023 (дата обращения: 25.04.2025).

в сфере электронной посредством следующего: 1) определить структуру CRM-маркетинга компании в сфере электронной логистики; 2) оценить влияние CRM-маркетинга на развитие бизнеса в сфере электронной логистики.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Статья выполнялась с использованием общенаучных методов: диалектика, анализ и синтез, сравнение. Автором был выполнен критический анализ публикаций в области CRM-маркетинга и электронной коммерции с акцентом на систематизацию ключевых тенденций. Был изучен опыт организаций, осуществляющих деятельность в сфере электронной торговли и работающих по модели контрактного производства. На основе переработки успешных кейсов составлена унифицированная модель бизнес-процесса разработки товарного предложения.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Сущность электронной коммерции (e-commerce) предусматривает использование электронных сервисов [3], торговых площадок, мобильных приложений, других цифровых инструментов, которые предполагают вовлечение клиента во взаимоотношения с компанией. Чаще всего для регистрации на электронной площадке, от потребителя требуется регистрация, которая предусматривает передачу определенной информации, которая в дальнейшем может использоваться для развития взаимодействий. Тем самым, электронная коммерция в большей мере способствует использованию CRM-маркетинга, чем другие, традиционные виды ведения бизнеса.

В то же время, как уже было отмечено выше, рынок электронной коммерции характеризуется высокой степенью интенсивности конкуренции, поэтому постоянных клиентов необходимо «завоевывать» и удерживать, избегая при этом возможного оттока.

Важно понимать, что эффективность современного CRM-маркетинга может быть достигнута только путем интеграции усилий [4]. Только в том случае, когда CRM-система будет интегрирована с бизнес-аналитикой, инновационным развитием компании, будет получен эффект экономического роста бизнеса [5].

Управление бизнесом в области электронной коммерции сталкивается с необходимостью интеграции процессов сбора, доступа и использования информации о клиентах, с маркетинговыми стратегиями для привлечения новых клиентов и повышения лояльности и продаж среди существующих клиентов.

Организациям необходимо развивать маркетинговые возможности и культуру, ориентированную на инновации, что позволит выстраивать долгосрочные и доверительные отношения с клиентами, приносящие прирост дохода. Полагаем, что для достижения положительных результатов в использовании CRM-маркетинга потребуются постоянные вложения времени, средств и ресурсов. CRM-система в организации разрабатывается на базе концепции Retention-маркетинга, которая предусматривает использование таких принципов:

- удержание имеющихся клиентов менее затратно, чем привлечение новых;
- постоянные клиенты склонны тратить больше денег, чем новые;
- постоянные клиенты имеют более высокую степень лояльности к бренду, вероятность их оттока ниже, чем новых;
- для формирования долгосрочных взаимоотношений с клиентами необходимо поддерживать удовлетворенность клиентов на максимально возможном уровне.

CRM-маркетинг предусматривает использование определенных инструментов, некоторые из которых отражены в таблице 1.

Л. А. Попова обоснованно подчеркивает возможности CRM-маркетинга в целях использования имеющихся потребностей для поиска новых сегментов, а также получение преимуществ от кастомизации продукта [6].

Также можно согласиться с мнением Ю. В. Веселовой, которая полагает, что использование CRM-маркетинга позволяет более эффективно использовать человеческие ресурсы, сокращая время на рутинные операции и высвобождая его для реализации творческих идей [7].

CRM-маркетинг не должен ограничиваться разработкой и внедрением удобного CRM-решения, работа должна вестись в виде открытого цикла действий (рисунок 1).

Рассмотрим особенности каждого этапа.

1. Анализ CJM. На данном этапе собираются данные о клиентах, формируются базы данных, описывается клиентский путь. Происходит сбор референтных данных о целевых группах клиентов, отдельных клиентах [8].

2. Формирование запроса. Данный этап предусматривает формирование требований к CDP-платформе. В общем случае CDP-платформа должна обладать такими свойствами:

Таблица 1

Основные инструменты CRM-маркетинга

Инструменты	Характеристика
CRM-стратегия	Долгосрочный план действия по использованию CRM-маркетинга в целях реализации стратегических целей компании
Анализ клиентского пути Customer Journey Map (CJM)	Изучение данных о принятии клиентом решения о покупке, определение «точек отказа», опасных зон, когда клиент может отказаться от покупки.
CDP платформа (Customer Data Platform)-	Программное обеспечение, платформа, аккумулирующая все данные о клиентах в одном месте
Retention-маркетинг	Стратегия, направленная на прирост прибыли от имеющихся клиентов
Карта коммуникаций	План коммуникационных воздействий на клиентов в соответствии с «опасными зонами», в которых высока вероятность оттока клиентов
NPS-опросы	Позволяют оценить уровень лояльности клиентов (NPS – Net Promoter Score); суть опроса – определение готовности клиента рекомендовать компанию друзьям и родным
RFM-сегментация	Метод дифференциации клиентов на группы в соответствии с параметрами давности покупки, частоты и суммы чека (Recency – Frequency – Monetary)
CXM-управление	Управление клиентским опытом (Customer Experience), постоянное развитие отношений, сбор обратной связи
CRM-геймификация	Включение игрового компонента во взаимоотношения с клиентом, использование рейтингов, наград, специальных заданий, постановка собственных целей
E-mail-маркетинг	Использование почтовых сервисов для взаимодействия с клиентами, персонализированные рассылки и пр.
Сквозная аналитика	Формирование базы данных ВЭБ-аналитики для принятия стратегических решений
Чат-боты	Оперативное взаимодействие с клиентом, предоставление консультаций по продуктам, услугам, решение проблем



Рисунок 1. Жизненный цикл CRM-маркетинга

- приемлемая для владельцев окупаемость;
- простота использования сотрудниками;
- понятный интерфейс;
- возможности быстрого отклика на запросы клиентов;
- аналитические возможности (агрегирование информации о клиентах в одном источнике);
- сокращение рутинных процессов;
- интеграция с другими информационными системами, используемыми в компании.

3. Построение карты коммуникаций. На данном шаге используются определенные коммуникационные активности, суть которых раскрыта в таблице 2.

4. Обратная связь. Данный этап связан с формированием внутренней аналитики, обработки данных, анализе эффективности реализации CRM-стратегии.

5. Инновационные решения. По итогам оценки эффективности может быть принято ре-

шение о необходимых инновациях. Зачастую инновационные разработки связаны с цифровизацией. Разумная интеграция цифровых технологий в цикл CRM-маркетинга предусматривает учет таких факторов:

- стоимость внедрения новых решений;
- влияние новых алгоритмов на удовлетворенность трудом персонала;
- степень генерации новых знаний;
- уровень роста удовлетворенности конечного потребителя;
- влияние на адаптивные возможности компании.

6. Корректировка стратегии. После принятия решений о внедрении инноваций происходит корректировка CRM-стратегии и цикл работ снова повторяется.

Представленный алгоритм / жизненный цикл CRM-маркетинга имеет обобщающий характер, может быть скорректирован с учетом индиви-

Таблица 2

Примерная структура коммуникационного канала для компании электронной коммерции

Вид коммуникации	Сущность
Триггерная, welcome-коммуникация	Стимулирование клиента на совершение покупки, необходимо донести информацию об уникальных характеристиках продуктах, отличий от конкурентов
Транзакции первого заказа	Доведение покупки до конца с использованием данных о действиях клиента (отложенные в корзину товары, просмотры). Необходимо напомнить о продукте, порекомендовать схожий
Сопровождающие коммуникации	Напомнить о необходимости пополнения запасов товаров, которые уже были куплены определенное время назад
Контентные коммуникации	Поддержание заинтересованности клиента, информирование о новых акциях, геймификация, персонализация



Рисунок 2. Схема бизнес-процесса «Разработка товарного предложения с применением CRM-маркетинга»

дуальных особенностей компании и текущей ситуации.

На рисунке 2 представлена схема включения CRM-маркетинга в бизнес-процесс «разработка товарного предложения» для компаний, которые работают в сфере электронной коммерции и осуществляют сбыт продукции контрактного производства.

Используя схему, обозначенную на рисунке, субъекты, работающие в электронной коммерции, могут повысить эффективность разработки товарного предложения, используя имеющихся клиентов. Внедрение инноваций на основе изучения мнения клиентской базы позволит сократить риски и увеличить отдачу на капитал.

CRM-маркетинг позволяет использовать имеющуюся базу потребителей для проведения исследований, определения условий и параметров потребительского выбора. На основе полученных результатов можно сформировать эффективную стратегию, которая не требует больших вложений.

ОБСУЖДЕНИЕ

CRM-маркетинг позволит повысить результативность разработки товарного предложения на этапах исследования рынка и формирования карточек и контента. Последний из указанных этапов является наиболее трудоёмким, однако использование CDP платформы позволит ускорить работы.

Большое значение для эффективности CRM-маркетинга имеет степень его интеграции с другими модулями управления. Специалисты вполне обоснованно подчёркивают необходимость интеграции CRM-маркетинга с такими функциями, как формирование ответных действий на изменение

внешней среды [9]; использование социальных сетей в коммуникациях [10].

В условиях перехода к Индустрии 5.0 концепция CRM-маркетинга должна опираться на синергетический эффект и возможности результативного симбиоза искусственного интеллекта и человеческого разума. Цифровые механизмы CRM-маркетинга в качестве целевой функции должны использовать максимизацию удовлетворения клиентских нужд, в таком случае будет получена дополнительная прибыль [11].

CRM-маркетинг представляет собой комплексный инструмент, в котором сочетаются различные способы и методики проектирования и реализации маркетинговых действий. Выбор конкретных инструментов CRM-маркетинга необходимо осуществлять, учитывая направление отрасли, в которой работает компания, масштаб деятельности, стратегические цели маркетинга, размер маркетингового бюджета.

Инструментарий CRM-маркетинга дифференцируется также в зависимости от этапа маркетинговой деятельности. В ходе первого, аналитического этапа применяются инструменты анализа клиентского пути, ВЭБ-аналитика, NPS-опросы, RFM-сегментация. В рамках стратегического планирования используется CRM-стратегия, карта коммуникаций, Retention-маркетинг. При реализации стратегии применяются CXM-управление, CRM-геймификация, E-mail-маркетинг, CDP платформа. Для использования CRM-маркетинга на практике можно применять жизненный цикл, представленный в данной работе.

CRM-маркетинг является гибким инструментом, который учитывая особенности времени, совершенствуется и развивается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, CRM-маркетинг для организации, работающий в сфере электронной коммерции, в настоящее время является необходимым атрибутом стратегического развития, поскольку он дает возможность повысить лояльность клиентов, увеличить средний чек, повысить уровень дохода и конкурентоспособность компании.

В ходе использования CRM-маркетинга необходимо придерживаться интеграционного

подхода и синхронизировать CRM-инструменты с аналитическим блоком, функционалом других моделей управления (складирование, учет, логистика и пр.).

CRM-маркетинг можно с успехом использовать в ходе разработки товарного предложения, так как это даст возможность сократить риски инноваций и повысить эффективность нововведений за счет использования аналитических возможностей CRM-систем.

Список литературы

1. Давыдова, Е. С. Персональные коммуникации для бизнеса / Е. С. Давыдова // Интернет-маркетинг. – 2023. – № 1. – С. 26-35.
2. Акслиано, Сон и Ихрам, М. Влияние цифрового маркетинга и электронной Cgm на лояльность клиентов // Журнал управления маркетингом и поведения потребителей. – 2024. – № 3. – С. 747-754. – 10.21776 / jmprk.2024.03.3.17.
3. Марченко, Т. И., Ряховский, А. О. Особенности управления компанией в сфере электронной коммерции // Управленческие науки = Management Sciences. – 2024. – № 14(2). – С. 90-103.
4. Араужо, Синтия & Педрон, Кристиан & Сильва, Дирсеу & Пико, Винни. A CRM system by itself isn't enough! The effect of marketing capabilities and innovation orientation on CRM performance // Журнал Менеджмент и Технологии. – 2023. – № 23. – С. 32-61. – 10.20397/2177-6652/2023.v23i3. 2649.
5. Стефанова, Н. А. CRM-системы как средство реализации маркетинга отношений / Н. А. Стефанова, Н. Русских // Вопросы устойчивого развития общества. – 2023. – № 6. – С. 26-38. – EDN GZKZMF.
6. Попова, Л. А. Возможности CRM-системы как средства реализации маркетинга взаимоотношений с клиентами / Л. А. Попова // Шаг в науку. – 2020. – № 3. – С. 63-66. – EDN RUEZI.
7. Веселова, Ю. В. CRM-системы как средство реализации маркетинга взаимоотношений с клиентами / Ю. В. Веселова // The Scientific Heritage. – 2022. – № 84-5(84). – С. 8-10. – DOI 10.24412/9215-0365-2022-84-5-8-10. – EDN ZEBLYK.
8. Хайнцельбекер, К. CRM, управление рисками и автоматизация маркетинга. – 2023. – 10.1007/978-3-031-20040-3_5.
9. Феррер-Эстефес, М., Чалмета, Р. Устойчивое управление взаимоотношениями с клиентами // Маркетинговая разведка и планирование. – 2023. – 41(2). – С. 244-262.
10. Рассули, Х., Ширазьян, З., Расули, Х. Изучают влияние эффективности рекламы на CRM и лояльность с опосредующей ролью обеспечения качества услуг // Revista Gestão & Tecnologia. – 2021. – 21(1). – С. 47-72.
11. Магомаев, Т. Р. Теоретические аспекты использования современных CRM-систем в интерактивном маркетинге / Т. Р. Магомаев, М. А. Дидяев // Финансовая экономика. – 2024. – № 5. – С. 129-131. – EDN XFYJWT.

References

1. Davydova, E. S. Personal communications for business / E. S. Davydova // Internet marketing. – 2023. – № 1. – Pp. 26-35.
2. Axliano, Anak & Ikhran, M. Pengaruh Digital Marketing Dan E-Crm Terhadap Customer Loyalty // Jurnal Manajemen Pemasaran dan Perilaku Konsumen. – 2024. – № 3. – Pp. 747-754. – 10.21776/jmprk.2024.03.3.17.
3. Marchenko, T. I., Ryakhovskiy, A. O. Features of company management in the field of electronic commerce // Management Sciences = Management Sciences. – 2024. – № 14(2). – Pp. 90-103.
4. Araujo, Cintia & Pedron, Cristiane & Silva, Dirceu & Picot, Winnie. A CRM system by itself isn't enough! The effect of marketing capabilities and innovation orientation on CRM performance. Revista Gestão & Tecnologia. – 2023. – № 23. – Pp. 32-61. – 10.20397/2177-6652/2023.v23i3.2649.
5. Stefanova, N. A. CRM-a system of relations between two marketing sales of funds / N. A. Stefanova, N. Russian // development of the issue of sustainable society. – 2023. – № 6. – Pp. 26-38. – GZKZMF EDN.
6. Popov, L. A. The possibility of a CRM system for the implementation of a marketing relationship between two clients of funds / L. A. Popov // science and V. Shadt. – 2020. – № 3. – Pp. 63-66. – RUEZI EDN.
7. Veselov, Gorit. V. CRM-a system of marketing implementation tools for the relationship between two clients / Air. V. Veselova // The Scientific Heritage. – 2022. – № 84-5(84). – Pp. 8-10. – DOI 10.24412/9215-0365-2022-84-5-8-10. – ZEBLYK EDN.
8. Heinzlbecker, Klaus. CRM, CXM, and Marketing Automation. – 2023. – 10.1007/978-3-031-20040-3_5.
9. Ferrer-Estévez, M., & Chalmeta, R. Sustainable customer relationship management. Marketing Intelligence & Planning. – 2023. – 41(2). – Pp. 244-262.
10. Rasouli, H., Shirazian, Z., & Rasuli, H. Study the effect of advertising effectiveness on the CRM and loyalty with the mediating role of providing the quality of services. Revista Gestão & Tecnologia. – 2021. – 21(1). – Pp. 47-72.
11. Magomaev, T. R. Theoretical aspects of using modern CRM systems in interactive marketing / T. R. Magomaev, M. A. Didaev // Financial Economics. – 2024. – № 5. – Pp. 129-131. – EDN XFYJWT.

Информация об авторах

Ларионов Д.А., аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

Родионова Н.Д., доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Экономической теории Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)» (г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация).

© Ларионов Д.А., Родионова Н.Д., 2025.

Information about the authors

Larionov D.A., postgraduate student at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

Rodionova N.D., Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Theory of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Rostov State University of Economics (RINH)" (Rostov-on-Don, Russian Federation).

© Larionov D.A., Rodionova N.D., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-103-110

Особенности механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости в условиях цифровой трансформации

Корчагин О.В.

Цель статьи направлена на теоретическое и методическое обоснование совершенствования подходов к разработке и функционированию механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости в условиях цифровой трансформации. Объектом исследования является стоимость объектов коммерческой недвижимости, предметом исследования – особенности, проблемы и элементы механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости в условиях цифровой трансформации. Методология статьи основана на применении системного подхода, в рамках которого использованы анализ научной литературы по теме исследования, логический и сравнительный анализ для выявления направлений совершенствования процесса управления стоимостью, систематизация и обобщение для формулировки рекомендаций совершенствования механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости с учетом выявленных проблем и возможностей цифровой экономики. Результаты исследования включают предложения по разработке механизма управления стоимостью объекта коммерческой недвижимости, используемый в процессе взаимодействия участниками стадии эксплуатации и учитывающий спрос и предложение, ставки аренды и экономическую конъюнктуру, внедрение цифровых технологий, которые оказывают значительное влияние на стоимость коммерческой недвижимости. Реализация данного механизма способна обеспечить возникновение синергетических эффектов за счет интеграции операционных, финансовых и технологических преимуществ с целью роста стоимости объекта недвижимости и повышения его инвестиционной привлекательности в долгосрочной перспективе.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Корчагин О.В. Особенности механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости в условиях цифровой трансформации // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 103–110.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Рынок недвижимости, строительные проекты, риски, инвестиционная привлекательность, мониторинг, показатели эффективности.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-103-110

Features of the mechanism of managing the value of commercial real estate objects in the conditions of digital transformation

Korchagin O.V.

The purpose of the article is aimed at theoretical and methodological substantiation of the improvement of approaches to the development and operation of the mechanism for managing the value of commercial real estate objects in the context of digital transformation. The object of the study is the value of commercial real estate objects, the subject of the study is the features, problems and elements of the mechanism for managing the value of commercial real estate objects in the context of digital transformation. The methodology of the article is based on the use of a systematic approach, which uses an analysis of scientific literature on the topic of the study, logical and comparative analysis to identify areas for improving the cost management process, systematization and generalization to formulate recommendations for improving the mechanism for managing the cost of commercial real estate, taking into account the identified problems and opportunities of the digital economy. The results of the study include proposals for developing a mechanism for managing the cost of a commercial real estate object, used in the process of interaction between participants in the operation stage and taking into account supply and demand, rental rates and economic conditions, the introduction of digital technologies that have a significant impact on the cost of commercial real estate. The implementation of this mechanism can ensure the emergence of synergistic effects due to the integration of operational, financial and technological advantages in order to increase the value of the real estate object and increase its investment attractiveness in the long term.

FOR CITATION

APA

Korchagin O.V. Features of the mechanism of managing the value of commercial real estate objects in the conditions of digital transformation. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 103–110.

KEYWORDS

Real estate market, construction projects, risks, investment attractiveness, monitoring, performance indicators.

ВВЕДЕНИЕ

Рынок недвижимости сегодня сталкивается с совокупностью взаимосвязанных проблем, связанных с растущей волатильностью цен на строительные материалы, нестабильностью курса национальной валюты и соответствующим затруднением планирования новых проектов и увеличением рисков для инвесторов [1]. Трансформация потребительских предпочтений и растущие требования к экологичности и энергоэффективности зданий создают дополнительные вызовы для девелоперских компаний, которые вынуждены вкладывать большие объемы финансовых ресурсов во внедрение современных цифровых технологий и получение соответствующих сертификатов соответствия [11]. Помимо этого, усложнение процедур получения разрешительной документации и ужесточение требований к проектной документации значительно увеличивает сроки запуска новых строительных проектов, что отрицательно влияет на их рентабельность и окупаемость средств [12].

Серьезных изменений традиционных форматов управления объектами коммерческой недвижимости требует формирование новой модели потребительского поведения, происходящего вследствие развития удаленной работы и цифровизации [8]. Изменение структуры спроса на различные типы недвижимости в результате изменений образа жизни и потребительских предпочтений влечет за собой необходимость полной реконцепции существующих объектов и пересмотра подходов к планированию новых [9].

Растущая фрагментация рынка и появление новых игроков, использующих инновационные бизнес-модели, усиливает конкурентное давление на традиционных участников рынка и требует существенного пересмотра сложившихся подходов к управлению активами [5]. К описанным ограничениям можно добавить и усложнение методов финансирования строительных проектов в условиях санкционных ограничений, которое ведет к необходимости поиска альтернативных источников капитала и формирует возможности реализации рисков для масштабных девелоперских проектов. Все вышеизложенное позволяет констатировать актуальность цели статьи, состоящей в теоретическом и методическом обосновании усовершенствования подходов к разработке и функционированию механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости в условиях цифровой трансформации.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Методология статьи основана на применении системного подхода, в рамках которого использованы анализ научной литературы по теме исследования, логический и сравнительный анализ для выявления направлений совершенствования процесса управления стоимостью, систематизация и обобщение для формулировки рекомендаций совершенствования механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости с учетом выявленных проблем и возможностей цифровой экономики.

Анализ научной литературы [2], [8], [10] показал, что управление коммерческой недвижимостью может включать в себя ежедневное обслуживание недвижимости, отношения с арендаторами, вопросы технического управления зданием, а также реализацию изменений в договорах аренды и стратегических решений в здании. Учитывая множественные взаимосвязи в данном процессе, для его функционирования необходим организационно-экономический механизм, позволяющий обеспечить координацию при взаимодействии всех участников. По данному направлению было проведено множество исследований, некоторые из которых рассматривают сущность механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости. В таблице 1 представлены подходы отдельных авторов к данной экономической категории, а также достоинства и недостатки каждого из них.

Представленные в таблице 1 подходы к управлению стоимостью объектов недвижимости показывают наличие различных методологических подходов к оценке и управлению стоимостью, каждый из которых имеет свои преимущества и ограничения. По нашему мнению, сегодня нужно разрабатывать новые концепции развития и совершенствования механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости, которые позволят обеспечить выполнение и сбалансированность интересов всех взаимодействующих лиц, учитывать меняющиеся тенденции рынка и направлять усилия на рост стоимости объекта.

РЕЗУЛЬТАТЫ

По нашему мнению, для решения возникающих на рынке недвижимости проблем необходимо усовершенствовать механизм управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости. Предлагаемый подход основан на необходимости использования в процессе функционирования механизма возможности всех участников взаимодействия, в котором цифровая трансфор-

Таблица 1

Отдельные подходы к сущности и роли механизма управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости

Подход	Достоинства	Недостатки
Основан на концепции совокупной стоимости владения недвижимостью в жизненных циклах зданий. Исследователи рассматривают механизм управления стоимостью как комплексную систему, включающую оценку затрат на всех этапах жизненного цикла объекта [2].	<ul style="list-style-type: none"> – Учет долгосрочной перспективы владения – Комплексный подход к оценке затрат – Возможность прогнозирования будущих расходов 	<ul style="list-style-type: none"> – Сложность сбора данных для расчета – Необходимость постоянного мониторинга – Зависимость от точности прогнозирования
Базируется на парадигме управления стоимостью жилой недвижимости через информирование потенциальных инвесторов и пользователей о величине усредненных совокупных затрат [4].	<ul style="list-style-type: none"> – Прозрачность механизма оценки – Учет интересов всех участников рынка – Возможность сравнительного анализа объектов 	<ul style="list-style-type: none"> – Ограниченность применения для уникальных объектов – Сложность учета всех факторов влияния – Зависимость от качества исходной информации
Основывается на методологии обеспечения целевой мобильности развития и эффективной реструктуризации городской недвижимости в условиях неопределенности [3].	<ul style="list-style-type: none"> – Учет фактора неопределенности – Возможность адаптации к изменяющимся условиям – Комплексный подход к развитию объектов 	<ul style="list-style-type: none"> – Сложность практической реализации – Необходимость значительных ресурсов – Зависимость от качества прогнозирования
Фокусируется на формировании рыночных механизмов управления объектами недвижимости в жилищной сфере [7].	<ul style="list-style-type: none"> – Опора на рыночные принципы – Учет экономических закономерностей – Возможность адаптации к рыночным условиям 	<ul style="list-style-type: none"> – Ограниченность применения в условиях нестабильного рынка – Зависимость от рыночной конъюнктуры – Сложность учета нерыночных факторов

мания управленческих функций позволит учитывать спрос и предложение на рынке, ставки арендной платы и экономическую конъюнктуру. Аналитический модуль будет осуществлять постоянный мониторинг рыночных показателей и обеспечивает своевременное реагирование на изменения спроса и предложения для формирования гибкой стратегии управления арендными ставками и оптимизации операционной деятельности. Цифровой модуль, включающий системы умного здания и IoT-датчиков, обеспечит создание единой цифровой экосистемы, позволяющей осуществлять предиктивную аналитику и автоматизированный контроль всех параметров эксплуатации объекта, что повысит эффективность управленческих решений и минимизирует возникающие риски. Управленческий модуль, интегрирующий процессы оптимизации расходов, контроля качества обслуживания и планирования капитального ремонта, будет способствовать возникновению синергетического эффекта посредством интеграции всех аспектов эксплуатации объекта недвижимости (таблица 2).

Инвестиционный модуль, концентрирующийся на оценке потенциала модернизации и ре-

девелопмента, будет способствовать выявлению востребованных потребителями направлений развития объекта, учитывая текущую экономическую конъюнктуру и перспективы роста стоимости. Алгоритмы реализации механизма за счет последовательной реализации этапов первичной оценки, оперативного управления и стратегического планирования обеспечат непрерывность процесса управления и адаптацию к меняющимся рыночным условиям.

ОБСУЖДЕНИЕ

В период цифровой трансформации внедрение современных технологических инструментов, среди которых BMS-системы и платформы управления недвижимостью, позволят сформировать непрерывный контур управления, обеспечивающий автоматизированный сбор и анализ данных, принятие обоснованных управленческих решений и повышение эффективности эксплуатации объекта. Не менее значимым элементом представляется система контроля и оценки, основанная на многостороннем анализе ключевых показателей эффективности, среди которых мы выделяем ROI, NOI и occupancy rate. Данные коэффициенты, используемые в мониторинге достижения стра-

Таблица 2

Элементы механизма управления стоимостью коммерческой недвижимости на этапе эксплуатации

Элемент	Описание
Концептуальная основа механизма	<ul style="list-style-type: none"> - Интегративный подход к управлению стоимостью - Учет динамического взаимодействия всех участников процесса - Фокус на максимизации стоимости через оптимизацию операционных и стратегических решений
Ключевые элементы механизма	
1. Аналитический модуль	<ul style="list-style-type: none"> - Постоянный мониторинг рыночных показателей - Анализ спроса и предложения в сегменте - Отслеживание динамики арендных ставок - Оценка экономической конъюнктуры - Анализ эффективности использования площадей
2. Цифровой модуль	<ul style="list-style-type: none"> - Внедрение системы умного здания - Использование IoT-датчиков для мониторинга состояния объекта - Создание единой цифровой платформы управления - Внедрение системы автоматизированного учета и контроля - Использование предиктивной аналитики
3. Управленческий модуль	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимизация операционных расходов - Управление арендными ставками - Контроль качества обслуживания - Планирование капитального ремонта - Управление энергоэффективностью
4. Инвестиционный модуль	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка потенциала модернизации - Планирование редевелопмента - Анализ возможностей расширения - Управление инвестиционной привлекательностью
Алгоритмы реализации	
1. Первичная оценка	<ul style="list-style-type: none"> - Комплексная диагностика объекта - Анализ текущего состояния - Оценка потенциала развития - Формирование базового профиля стоимости
2. Оперативное управление	<ul style="list-style-type: none"> - Ежедневный мониторинг показателей - Оперативное реагирование на изменения - Корректировка управленческих решений - Контроль выполнения KPI
3. Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ трендов рынка - Прогнозирование изменений - Разработка сценариев развития - Планирование инвестиций
Цифровые инструменты	
1. Системы автоматизации	<ul style="list-style-type: none"> - BMS (Building Management System) - Системы учета энергоресурсов - Платформы управления недвижимостью - Системы безопасности
2. Аналитические инструменты	<ul style="list-style-type: none"> - BI-системы - Предиктивная аналитика - Моделирование сценариев - Оценка рисков
Факторы влияния на стоимость	
1. Рыночные	<ul style="list-style-type: none"> - Спрос и предложение - Арендные ставки - Конкуренция - Экономическая конъюнктура
2. Технологические	<ul style="list-style-type: none"> - Уровень цифровизации - Энергоэффективность - Умные системы управления - Технологическая готовность
3. Управленческие	<ul style="list-style-type: none"> - Качество менеджмента - Эффективность процессов - Оптимизация расходов - Качество обслуживания

Окончание табл. 2

Элемент	Описание
Система контроля и оценки	
1. Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none"> - ROI (Return on Investment) – это ключевой показатель эффективности инвестиций в коммерческую недвижимость, который позволяет оценить, насколько выгодно было вложение средств в тот или иной объект. - NOI (Net Operation Income) – стандартизированная метрика, используемая в управлении недвижимостью, в котором основой расчета дохода от недвижимости являются арендная плата и неарендный доход. - Occupancy rate (коэффициент закупаемости) – ключевой показатель в управлении коммерческой недвижимостью, который отражает процент фактически занятых площадей от общего количества доступных единиц помещения. - Операционные расходы (OP) – затраты, необходимые для нормального функционирования объектов недвижимости и воспроизводства действительного валового дохода, за исключением расходов по обслуживанию долга и подоходных налогов. - Энергоэффективность является одним из ключевых факторов управления стоимостью коммерческой недвижимости, напрямую влияя на операционные расходы и привлекательность объекта для инвесторов и арендаторов.
2. Методы оценки	<ul style="list-style-type: none"> - Сравнительный анализ - Доходный подход - Затратный подход - Рыночные индикаторы
Особенности реализации	
1. Этапы внедрения	<ul style="list-style-type: none"> - Диагностика - Планирование - Реализация - Мониторинг - Корректировка
2. Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> - Собственник - Управляющая компания - Арендаторы - Сервисные подрядчики - Консультанты

тегических и оперативных целей, будут основой для оперативной и своевременной корректировки стратегии управления.

При управлении объектами коммерческой недвижимости необходимо учитывать многочисленные факторы влияния на его стоимость, включая рыночные тренды, уровень цифровизации и качество менеджмента. Это необходимо для эффективного управления и учета как текущих, так и перспективных аспектов развития недвижимости. Использование предлагаемого механизма способно обеспечить системный подход к оценке и мониторингу факторов стоимости на любом из этапов. При этом механизм предусматривает многоуровневую систему минимизации рисков, включая диверсификацию, страхование и резервирование, чтобы обеспечить стабильность функционирования объекта недвижимости в условиях неопределенности рынка.

Предложенный механизм управления стоимостью коммерческой недвижимости существенно

дополняет и совершенствует существующие подходы, устраняя, прежде всего, фрагментарность анализа, поскольку существующие исследования фокусировались либо на финансовых, либо на операционных аспектах, в то время как данный подход обеспечивает комплексную оценку всех факторов влияния, учитывая как традиционные, так и инновационные параметры управления. Помимо этого, во многих предыдущих работах по проблематике исследования рассматриваются отдельные инструменты управления, предлагаемые изменения в механизме управления стоимостью объектов коммерческой недвижимости позволяет сформировать целостную систему взаимодействия всех компонентов, стремясь обеспечить координацию между аналитическими, цифровыми и управленческими модулями.

Практическое применение предложенных практических рекомендаций по управлению позволит интегрировать комплексный анализ спроса, предложения и арендных ставок, учитывая вли-

яние экономической конъюнктуры на стоимость объекта и используя многоуровневую систему минимизации рисков. Важным преимуществом является то, что механизм может быть адаптирован под конкретные особенности объекта недвижимости, что делает его универсальным инструментом для различных типов коммерческой недвижимости и рыночных условий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод о том, что на современном этапе развития экономики, характеризующейся серьезным влиянием различных негативных тенденций, особенно проявляющегося в России,

для успешного функционирования на рынке недвижимости необходимо изменение подхода к управлению стоимостью объектов коммерческой недвижимости. В статье показана важность комплексного применения в данных процессах цифровых технологий, системное использование которых на различных этапах жизненного цикла объекта обеспечит решение возникающих проблем еще до их возникновения.

Важным преимуществом является возможность адаптации механизма под конкретные особенности объекта недвижимости, что делает его универсальным инструментом для различных типов коммерческой недвижимости и рыночных условий.

Список литературы

1. Айбазов, М. М. Особенности устойчивого развития городских территорий. Недвижимость: экономика, управление. – 2024. – № (3). – С. 51–55. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.22337/2073-8412-2024-3-51-55>.
2. Асаул, А. Н., Загидуллина, Г. М., Люлин, П. Б., Сиразетдинов, Р. М. Экономика недвижимости. – М.: Юрайт, 2022. – 354 с.
3. Бусов, В. И., Поляков, А. А. Управление недвижимостью: теория и практика. – М.: ЮРАЙТ, 2019. – 518 с.
4. Котляров, М. А. Экономика недвижимости и развитие территорий. – М.: Юрайт, 2023. – 153 с.
5. Малахова, В. В. Формирование механизма девелопмента коммерческой недвижимости на стадиях жизненного цикла / В. В. Малахова, Л. С. Ковальская // Экономика строительства и природопользования. – 2020. – № 4(77). – С. 31-38.
6. Рожков, Е. В. Экономическая оценка внедрения цифровой платформы по управлению муниципальным имуществом // Экономика. Социология. Право. – 2022. – № 1 (25). – С. 27-36.
7. Современные подходы к маркетинговому обоснованию концепции развития объектов торговой недвижимости: монография / [А. Г. Ким, А. П. Латкин, В. Г. Сазонов, Е. В. Сологуб]. Владивостокский гос. ун-т экономики и сервиса (ВГУЭС). – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2018. – 203 с.
8. Тагаров, Б. Ж. Повышение информационной прозрачности бизнес-среды как ключевое преимущество цифровой экосистемы // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 4-1. – С. 122-126.
9. Управление недвижимым имуществом / под ред. С. Н. Максимова. – М.: Юрайт, 2023. – 458 с.
10. Гош, С., Петрова, М. Влияние правовой среды и нормативно-правовой базы на эффективность деятельности: данные REITs по странам // Журнал финансов и экономики недвижимости. – 2020. – № 63 (3). – С. 40-81. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1007/s11146-019-09742-8>.
11. Кулаков, К. Ю. Отличительные особенности управления корпоративными девелоперскими проектами по сравнению с коммерческими девелоперскими проектами / К. Ю. Кулаков, М. Д. Изюмов // Недвижимость: экономика, управление. – 2023. – № 2. – С. 33-38.
12. Лэтем, М. Мошенник, пьяница и никчемный проходец: агенты по недвижимости, регулирование и риэлторы в межвоенный период // История бизнеса. – 2017. – 59 (5). – С. 690-709. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1080/00076791.2016.1261828>.

References

1. Aybazov, M. M. Features of sustainable urban development. Real estate: economics, management. – 2024. – № (3). – Pp. 51-55. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.22337/2073-8412-2024-3-51-55>.
2. Asaul, A. N., Zagidullina, G. M., Lyulin, P. B., Sirazetdinov, R. M. Economics of real estate. – Moscow: Yurait, 2022. – 354 p.
3. Busov, V. I., Polyakov, A. A. Real estate management: theory and practice. – Moscow: YURAYT, 2019. – 518 p.
4. Kotlyarov, M. A. Economics of real estate and development of territories. – Moscow: Yurayt, 2023. – 153 p.
5. Malakhova, V. V. Formation of the mechanism of commercial real estate development at the stages of the life cycle / V. V. Malakhova, L. S. Kovalskaya // Economics of construction and environmental management. – 2020. – № 4(77). – Pp. 31-38.
6. Rozhkov, E. V. Economic assessment of the introduction of a digital platform for municipal property management // Economy. Sociology. The right. – 2022. – № 1 (25). – Pp. 27-36.
7. Modern approaches to the marketing substantiation of the concept of commercial real estate development: a monograph / [A. G. Kim, A. P. Latkin, V. G. Sazonov, E. V. Sologub]. Vladivostok State University of Economics and Service (VSUES). – Vladivostok: VSUES Publishing House, 2018. – 203 p.
8. Tagarov, B. J. Increasing the information transparency of the business environment as a key advantage of the digital ecosystem // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2023. – № 4-1. – Pp. 122-126.
9. Real estate management / edited by S. N. Maksimov. – M.: Yurayt, 2023. – 458 p.
10. Gosh, S., Petrova, M. The influence of the legal environment and the regulatory framework on business performance: data from REITs by country // Journal of Finance and Economics of Real Estate. – 2020. – № 63 (3). – Pp. 40-81. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1007/s11146-019-09742-8>.
11. Kulakov, K. Y. Distinctive features of corporate development project management in comparison with commercial development projects / K. Y. Kulakov, M. D. Izyumov // Real Estate: economics, management. – 2023. – № 2. – Pp. 33-38.
12. Latham, M. Swindler, drunkard and worthless crook: real

estate agents, regulation and realtors in the interwar period // Business History. – 2017. – 59 (5). – Pp. 690-709. – [Electronic

resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1080/00076791.2016.1261828>.

Информация об авторе

Корчагин О.В., аспирант Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

© Корчагин О.В., 2025.

Information about the author

Korchagin O.V., postgraduate student at St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering (St. Petersburg, Russian Federation).

© Korchagin O.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-111-119

Опорные населенные пункты как инструмент повышения эффективности управления городской средой

Мещерякова Н.А.

Пространственное развитие Российской Федерации происходит в условиях необходимости экономического освоения малозаселенных мест, богатых природными ресурсами. Концепция опорных населенных пунктов позволяет обеспечить решение двух ключевых задач – экономическое и инвестиционное развитие региона и обеспечение достойного уровня качества жизни населения в малозаселенных районах. Актуальными являются задачи построения эффективных систем управления городской средой опорного населённого пункта, позволяющие решить задачи его устойчивого долгосрочного развития, повышения инвестиционной привлекательности и качества жизни. В работе проводится анализ возникновения концепции опорных населенных пунктов, формулируются ключевые объекты управления городской средой опорного населенного пункта. Научной гипотезой настоящего исследования является утверждение, что стратегия и операционные параметры эффективности управления городской средой опорного населенного пункта должны формироваться с учетом сформулированных параметров управления. В результате исследования предложена авторская концепция системы управления муниципалитетом при реализации проектов повышения качества городской среды, основанная на положениях теории заинтересованных сторон и модифицированной системы сбалансированных показателей. Ключевыми преимуществами предлагаемой концепции является высокая адаптивность системы управления к изменяющимся условиям среды, наличие механизма согласования стратегий заинтересованных сторон и обратной связи, обеспечивающей взаимодействие стратегического и операционного уровня системы управления, что кратно повышает эффективность функционирования предлагаемой системы управления в сравнении с традиционными моделями управления муниципалитетом.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Мещерякова Н.А. Опорные населенные пункты как инструмент повышения эффективности управления городской средой // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 111–119.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Пространственное развитие, теория центральных мест, стейкхолдер, система сбалансированных показателей, согласование стратегий.

Key settlements as a tool for increasing the efficiency of urban environment management

Meshcheryakova N.A.

Spatial development of the Russian Federation occurs in the context of the need for economic development of sparsely populated areas rich in natural resources. The concept of key settlements allows economic and investment development of the region, from one side, and ensuring a decent standard of living for the population in sparsely populated areas, from the other side. Creation of the effective systems for managing the key settlement allows to solve the problems of its sustainable long-term development, increasing investment activities and common quality of life. The paper analyzes the emergence of the concept of key settlements, formulates the key parameters for managing the urban environment of a key settlement. The scientific hypothesis of this study is the assertion that the strategy and operational parameters for the effectiveness of managing the urban environment of a key settlement should be formed taking into account the formulated management parameters. As a result of the study, the author's concept of a municipal management system for the implementation of projects to improve the quality of the urban environment, based on the provisions of stakeholder theory and a modified balanced scorecard, is proposed. The key advantages of the proposed concept are the high adaptability of the management system to changing environmental conditions, the presence of a mechanism for coordinating strategies of stakeholders and feedback, ensuring interaction between the strategic and operational levels of the management system, which significantly increases the efficiency of the proposed management system in comparison with traditional models of municipal management.

FOR CITATION

Meshcheryakova N.A. Key settlements as a tool for increasing the efficiency of urban environment management. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 111–119.

APA**KEYWORDS**

Spatial development, central place theory, stakeholder, balanced scorecard, strategy alignment.

ВВЕДЕНИЕ

Сбалансированное и устойчивое развитие национальной экономики Российской Федерации, обладающей огромной территорией, во многом обуславливается эффективностью ее пространственного развития, требующего создания эффективных механизмов для территориальной взаимосвязи ресурсов, производственных, логистических и торговых цепочек, предполагающих высокую адаптивность систем управления в современных условиях институциональных изменений. Ключевые теории в области пространственного развития национальной экономики за последние сто лет получили практическое подтверждение наиболее эффективного развития территориальной экономики в условиях концентрации населения и бизнеса в самых крупных городах, городских агломерациях [1]. Крупные трудовые ресурсы сосредотачиваются в местах концентрации предприятий, места размещения которых влияют на распределение населения в населенных пунктах и их специализацию, в зависимости от отраслевых профилей размещенных там предприятий. По мере роста и развития городов, как следствие агломерационных эффектов урбанизации и локализации, происходит дальнейшая концентрация производства и населения. Вне всякого сомнения, агломерационный каркас расселения является основой пространственного развития в Российской Федерации. Однако необходимость эффективного освоения природных ресурсов – полезных ископаемых, лесного фонда, пахотных земель и т.п. ставит вопрос о создании таких типов расселения, которые позволили бы соблюсти тонкий баланс между обеспечением экономического развития и предоставлением достаточно высоко уровня качества жизни населению, задействованному в освоении таких ресурсов.

Одним из перспективных направлений пространственного развития данного типа является концепция опорных населенных пунктов и прилегающих к ним территорий. Актуальными являются задачи построения эффективных систем управления городской средой опорного населенного пункта, позволяющие решить задачи его устойчивого долгосрочного развития, повышения инвестиционной привлекательности и качества жизни. Настоящая статья посвящена проблеме разработки и обоснования системы управления городской средой опорного населенного пункта, позволяющей реализовать перечисленные выше задачи.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

В основе концепции опорных населенных пунктов лежит теория центральных мест, предложенная еще в начале XX века В. Кристаллером [2] и получившая далее развитие в работах А. Лёша [3]. Работа В. Кристаллера была посвящена обоснованию оптимальных мест расположения предприятий отрасли услуг, ориентированных на конечного потребителя – так называемого третичного сектора. Его теория базируется на трех ключевых допущениях:

- равномерность пространства, предполагающая отсутствие ограничений на рассматриваемой территории со стороны географических особенностей рельефа и ключевых параметров экономической географии;
- соотношение спроса и предложения осуществляется по правилам рынка совершенной конкуренции;
- поведение всех субъектов рыночных отношений на рассматриваемой территории является рациональным.

Несмотря на вышеприведенные достаточно абстрактные вводные предлагаемой модели теории центральных мест, ее теоретико-методологические достижения, позволили вплотную приблизиться к выработке концепции опорных населенных пунктов. Исследования В. Кристаллера и А. Лёша позволили сформулировать следующие утверждения:

- целью создания концепции центральных мест является улучшение предоставления услуг за счет снижения издержек их производства и потребления;
- в основе детерминирования центральных мест лежит анализ ареалов охвата населенных пунктов услугами и доступностью объектов инфраструктуры;
- в центральных местах происходит концентрация услуг, имеющих значение за пределами данного населенного пункта, что влечет за собой вторичную концентрацию социально-экономических и политических услуг в центральных местах;
- концентрация разнообразных услуг требует появления функции их планирования и координации, составляющих основу пространственного развития;
- система местного самоуправления в условиях малонаселенной сельской местности базируется на концепции системы центральных мест.

В России достижения и выводы теории центральных мест были использованы при создании

теории ступенчатой системы общественного обслуживания [4] и концепции опорного каркаса расселения [5]. В первом случае, центры обслуживания с ежемесячным посещением предлагалось располагать в центре города, центры обслуживания с еженедельным посещением – в центрах городских районов, а центры, оказывающие услуги на ежедневной основе, располагались в каждом микрорайоне. Концепция опорного каркаса расселения предполагала построение узлов каркаса расселения, состоявших из различных населенных пунктов, и линейных элементов каркаса расселения, представлявших собой транспортные коммуникации между этими узлами. Г. М. Лаппо [6] продолжил исследования в области анализа городских агломераций как ключевых элементов каркаса расселения. Его исследования фактически стали доминирующими в современной российской экономической географии [7].

В работах исследователей, посвященных проблемам пространственного развития, можно встретить несколько подходов к пониманию опорных населенных пунктов. В. Н. Лажнецов и Т. Е. Дмитриева предлагают рассматривать появление опорных и базовых городов как результат трансформации сети поселений в рамках пространственного развития. Такая трансформация обусловлена прежде всего согласованными прогрессивными изменениями в освоении и воспроизводстве природных ресурсов и связанными с ними расселении населения и обустройстве им своей среды жизнедеятельности [8], [9]. Получила развитие дискуссия об определении количественных критериев разных типов городов. Анализируя пространственное развитие арктических территорий, В. В. Покшишевский отмечает, что оптимальной величиной города является населенный пункт с 50-300 тыс. жителей, средняя величина жителей должна быть ближе к 150 тыс. человек [10]. О. П. Кузнецова и Е. А. Юмаев под опорным городом понимают фактически базовый – «в опорных городах проживают работники вахтенных поселков и члены их семей при экспедиционной системе расселения» [12]. В. К. Свешников в рамках предлагаемой классификации по численности населения выделяет опорные города (до 300 тыс. жителей) и базовые города (от 80 до 150 тыс. жителей) [11].

Утвержденные в 2022 году Методические рекомендации по критериям определения опорных населенных пунктов и прилегающих территорий [13] фактически основаны на концепции радиационной модели мобильности населения, которая при определении миграционного потока

между двумя поселениями учитывает параметры всей сети поселений в определенном радиусе. Законодательно утвержденными критериями опорного населенного пункта являются:

- удаленность от городской агломерации и других опорных населенных пунктов не менее 50 км;

- наличие потенциала для дальнейшего пространственного развития;

- численность населения опорного населенного пункта находится в диапазоне от 3 до 50 тыс. человек, при этом численность прилегающих территорий не превышает численности опорного населенного пункта;

- отсутствие отрицательной динамики изменения численности опорного населенного пункта более чем на 5% за 5 лет;

- наличие круглогодичной транспортной доступности опорного населенного пункта и административного центра региона (субъекта Федерации);

- доступ к объектам социальной, транспортной, инженерной, информационно-коммуникационной инфраструктур не менее 50% населения опорного населенного пункта [13].

Опираясь на утвержденные критерии, можно выделить следующие объекты управления опорным населенным пунктом:

- объем и ассортимент предоставляемых услуг;

- радиус охвата предоставляемых услуг на прилегающей территории;

- сегментация населения по особенностям потребления предоставляемых услуг;

- численность населения;

- интенсивность влияния на маятниковую миграцию;

- уровень инфраструктурного развития;

- транспортная доступность.

Мы формулируем гипотезу, что стратегия и операционные параметры эффективности управления городской средой опорного населенного пункта должны в обязательном порядке формироваться с учетом сформулированных выше объектов управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В исследовании [14] отмечалась важность разработки концепции развития территории для успешной реализации проектов инициативного бюджетирования, позволяющей увеличить объем финансирования для создания комфортной городской среды. Ключевыми принципами построения эффективной концепции развития территории

является согласование стратегий как муниципалитетов опорных населенных пунктов, так и взаимодействующих с ними региональных органов власти, населения, проживающего в опорных пунктах и на прилегающих территориях, представителей местного и федерального бизнеса. Рассмотрим эту задачу в рамках методологии теории заинтересованных сторон.

Р. Фримен предлагает рассматривать организацию во взаимодействии с окружающими ее заинтересованными сторонами – акторами или стейкхолдерами [15]. К ним могут относиться партнеры-поставщики, потребители продукции, регулирующие органы, конкуренты – те компоненты внешней среды, чье воздействие на организацию может быть идентифицировано. При формировании стратегии организации в данном случае учитываются интересы заинтересованных сторон, прописываются механизмы одобрения стратегических и операционных решений со стороны стейкхолдеров. За счет такого согласования и синхронизации стратегий достижения зачастую разнонаправленных целей удастся достичь устойчивое и сбалансированное долгосрочное развитие.

Опираясь на исследования К. С. Солодухина [16], сформулируем модель согласования стратегии развития городской среды опорного населенного. Выделим три ключевых актора – муниципалитет опорного населенного пункта, выполняющего роль фокальной организации, население опорного пункта и прилегающих территорий и региональные органы, обеспечивающие реализацию территориального планирования и его финансирование – последние два актора играют роль стейкхолдеров фокальной организации. Рассматриваемые акторы во взаимодействии образуют стейкхолдерскую сеть, стратегической целью которой является развитие городской среды посредством реализации мероприятий, согласованных со всеми заинтересованными сторонами. Каждый актор так же имеет начальные стратегические цели и набор мероприятий по их достижению, на уровне. Алгоритм согласования стратегий заинтересованных сторон требует адаптации стратегий и единой координации мероприятий по достижению согласованных стратегических целей на основе модели справедливого компромисса – выбор оптимального решения достигается за счет поиска лучшего распределения близости достижения целей всех акторов стейкхолдерской сети.

Трансляцию целеполагания и индикаторов реализации согласованной стратегии на опера-

онный уровень управления опорным населенным пунктом предлагается реализовывать на основе модифицированной системы сбалансированных показателей (BSC), предложенной А. Аль-Аямой для муниципалитетов [17]. В отличие от канонической структуры системы сбалансированных показателей, представляющих собой иерархически упорядоченную систему ключевых показателей эффективности (КПЭ) перспектив Персонал → Бизнес-процессы → Клиенты → Финансы, А. Аль-Аяма предлагает структуру в упорядоченности Финансы → Обучение и развитие персонала → Бизнес-процессы → Стейкхолдеры (рисунок 1).

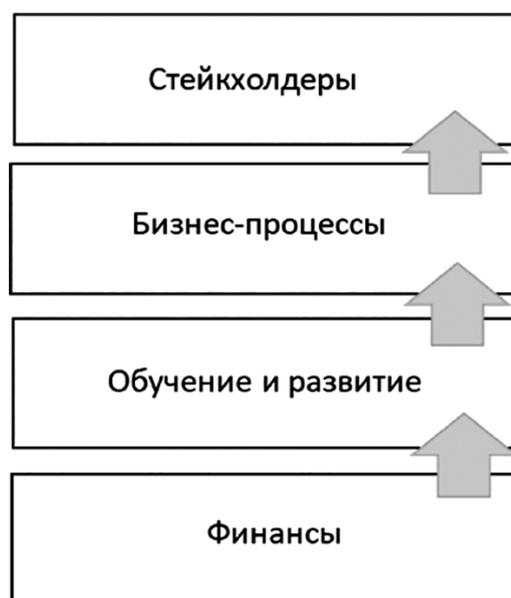


Рисунок 1. Модифицированная система сбалансированных показателей для управления муниципалитетом

Источник: составлено автором по [17].

Рассмотрим функционирование предлагаемой системы управления муниципалитетом на примере.

ОБСУЖДЕНИЕ

Одним из ключевых параметров эффективности проектов по улучшению качества городской среды является обеспечение транспортной доступности опорного населенного пункта и прилегающей территории. Строительство и модернизация автомобильных дорог является дорогостоящим проектом, требующим финансирования на условиях государственно-частного партнёрства. Цели акторов стейкхолдерской сети в данном случае распределяются следующим образом:

— муниципалитет (фокальная организация) преследует цели улучшения качества транспорт-

ной доступности опорного населенного пункта и прилегающей территории;

— население опорного пункта и прилегающей территории заинтересовано в повышении качества транспортных услуг на территории своего ареала проживания;

— представители бизнес-сообщества заинтересованы в повышении доступности транспортной среды для доставки персонала на удаленные объекты и улучшения общего грузопотока ресурсов и готовой продукции;

— территориальные органы власти, принимающие решение о выделении финансиру-

ния, заинтересованы в финансировании проекта с наиболее привлекательными инвестиционными параметрами, включая уровень участия частного капитала в реализации проекта.

Согласованная акторами стратегия подлежит детализации в виде дорожной карты и плана мероприятий, которые транслируются на операционный уровень с использованием механизмом системы сбалансированных показателей. Механизм контроля эффективности управления такими проектами улучшения качества городской среды можно концептуально представить следующим образом (рисунок 2). Базовая перспектива,

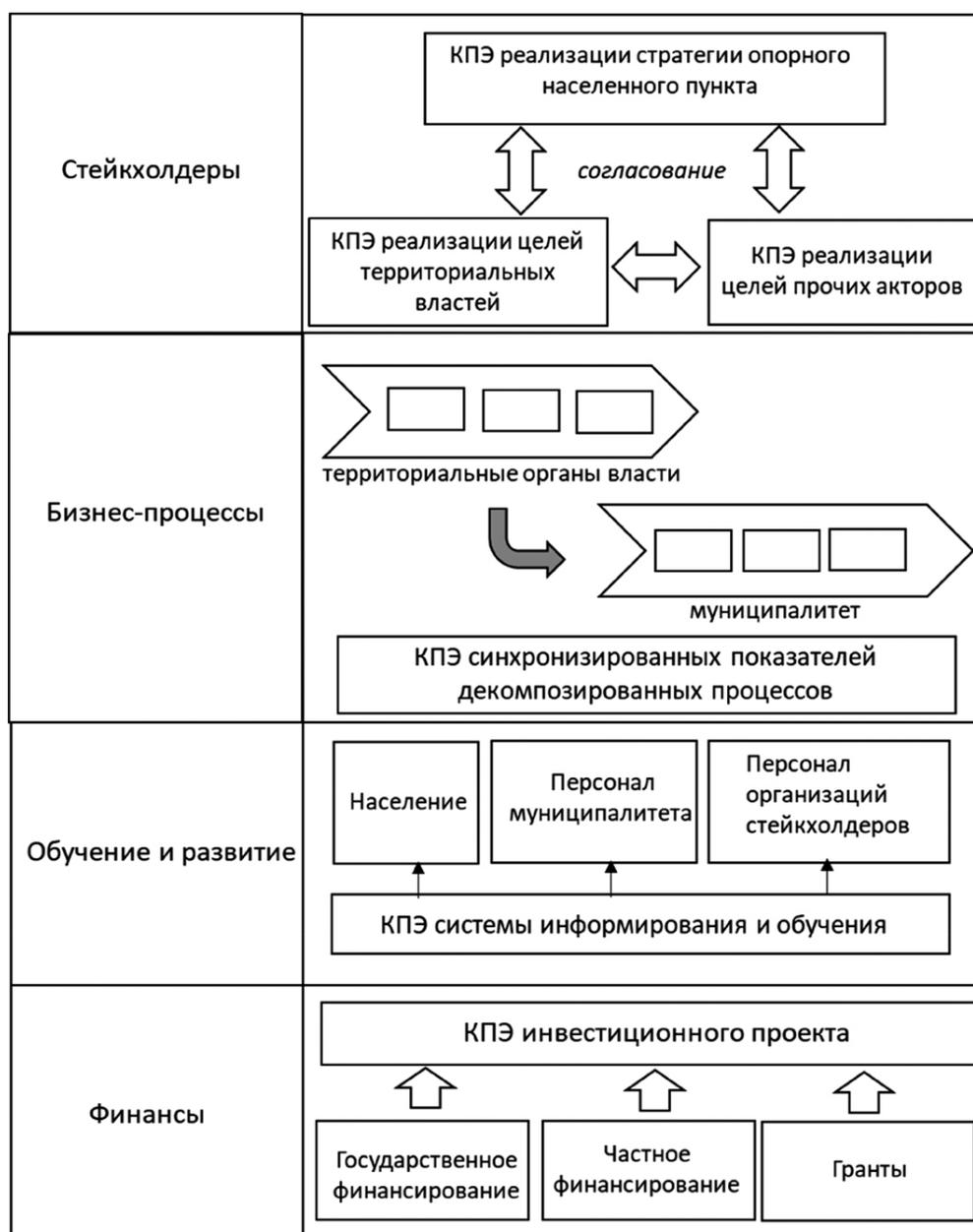


Рисунок 2. Система управления муниципалитетом при реализации проектов повышения качества городской среды.

Источник: составлено автором.

Финансы, предполагает формирование пула КПЭ, отражающих результативность инвестиционного проекта – от значений финансирования до показателей окупаемости проекта. Примером таких КПЭ могут выступать дисконтированная окупаемость проекта, NPV, IRR, доля частного финансирования проекта и т.п. Перспектива обучения и развития предполагает построение системы информирования и обучения, направленная на разъяснение преимуществ проекта для населения, с одной стороны, и развития необходимых компетенций для его реализации для вовлечённых групп населения, с другой стороны. Примерами КПЭ этой перспективы могут выступать уровень осведомленности о проекте, уровень удовлетворенности ожиданий, степень вовлеченности персонала в проект, различные срезы производительности труда при реализации проекта.

КПЭ перспективы. Бизнес-процессы направлены на разработку, планирование и мониторинг показателей эффективности, синхронизированных между муниципалитетом и территориальными органами власти в процессе реализации проекта повышения качества городской среды. На данной перспективе это два важнейших актора, процессы которых должны быть максимально понятны и синхронизированы друг для друга, от их слаженной работы на операционном уровне во многом зависит результат проекта. Примерами КПЭ могут выступать операционные показатели времени выполнения процессов (например, согласования ключевых документов), результативность (успешность выполнения процесса), общее время выполнения цепочки процессов и т.п.

Наконец, высшая перспектива, Стейкхолдеры, предполагает наличие трех блоков КПЭ, связанных с реализацией стратегии опорного населенного пункта, реализации целей территориальных властей и реализации целей прочих акторов – населения, бизнес-сообщества, степень вовлечения которых наиболее велика. Через механизм согласования целей на этой перспективе достигается реализация обратной связи между операционным и стратегическим уровнем системы управления опорным населенным пунктом, формируются сигналы о необходимости проведения пересо-

гласования целей и индикаторов реализации стратегий в стейкхолдерской сети.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция опорных населенных пунктов, обеспечивающая эффективность пространственного развития национальной экономики, позволяет решить задачи экономического развития и инвестиционной привлекательности слабонаселенных районов в условиях предоставления достаточного уровня качества жизни населению опорных населённых пунктов и прилегающих территорий. Предлагаемая в настоящей статье концепция построения системы управления муниципалитетом при реализации проектов повышения качества городской среды обладает следующими ключевыми характеристиками, определяющими ее эффективность:

- муниципалитет опорного населенного пункта, его население, население прилегающих территорий, бизнес-общество этих территорий и территориальные органы власти, отвечающие за планирование и финансирование пространственного развития экономики региона представлены в виде стейкхолдерской сети, что позволяет смоделировать процесс согласования стратегии устойчивого развития опорного населенного пункта через призму закономерностей теории заинтересованных сторон;

- система управления имеет два контура – стратегический, на котором происходит выработка, согласование, и формирование программ мероприятий по достижению стратегии, и операционный, направленный на реализацию мероприятий стратегии и контроль эффективности ее выполнения;

- в качестве механизма системы управления выступает фреймворк модифицированной системы сбалансированных показателей, адаптированный для целей муниципалитетов с внешним финансированием, что позволяет наиболее оптимальным образом встроить систему КПЭ в контексте проекций BSC;

- наличие механизмов обратной связи позволяет декларировать высокую адаптивность предлагаемого механизма, обеспечиваемую взаимосвязью стратегического и операционного контура системы управления.

Список литературы

1. Антонюк, В. С., Бени, Д. С. Крупнейшие городские агломерации Уральского федерального округа: сравнительный ана-

лиз // Вестник Челябинского государственного университета. – 2023. – № 12 (482). – С. 31–43.

2. *Кристаллер, В.* Центральные районы на юге Германии: экономико-географическое исследование закономерности распространения и развития поселений с городскими функциями. – Йена: Г. Фишер, 1933. – 331 с.
3. *Лёш, А.* Пространственная организация хозяйства / под ред. А. Г. Гранберга; [пер. с нем. В. Н. Стрелецкого]; Российская акад. наук, Гос. науч.-исслед. учреждение «Совет по изучению производительных сил». – Москва: Наука, 2007. – 662 с.
4. *Хриченков, А. В.* Архитектурно-пространственная организация объектов торгового обслуживания местного значения: учебное пособие. – Екатеринбург: Изд-во УрФУ им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2019. – 124 с.
5. *Хорев, Б. С.* Проблемы городов. Экономико-географическое исследование городского расселения в СССР. – М.: Мысль, 1971. – 428 с.
6. *Лаппо, Г. М.* Концепция опорного каркаса территориальной структуры народного хозяйства: развитие, теоретическое и практическое значение // Известия АН СССР. Сер. География. – 1983. – № 5. – С. 16-28.
7. *Лазаренко, В. А.* Подходы к изучению города в отечественной социально-экономической географии // Теоретические и методические подходы в экономической и социальной географии: сборник статей (под ред. В. Л. Бабурина, М. С. Савоскул). – М.: Изд-во МГУ им. М. В. Ломоносова, 2019. – С. 80-95.
8. *Лажнецов, В. Н.* Пространственное развитие (примеры Севера и Арктики) // Известия Коми научного центра УрО РАН. – 2010. – Вып. 1. – С. 97-104.
9. *Дмитриева, Т. Е.* Методологический контекст пространственного развития северного региона // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2009. – № 1. – С. 22-29.
10. *Покшишевский, В. В.* География населения СССР: экономико-географические очерки. – М.: Просвещение, 1971. – 176 с.
11. *Свешников, В. К.* Градостроительные проблемы Севера: тезисы докладов (Мурманск, сентябрь 1971 г.). – Л., 1971. – С. 5-19.
12. *Кузнецова, О. П., Юмаев, Е. А.* Опорный город как ключевое звено системы расселения Российской Федерации // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 3 (29). – С. 113-118.
13. *Распоряжение* Правительства РФ от 23 декабря 2022 г. № 4132-р «Об утверждении методических рекомендаций по критериям определения опорных населенных пунктов и прилегающих территорий». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405920097/> (дата обращения: 12.04.2024).
14. *Астафьев, С. А., Хомкалов, Г. В.* Роль инициативного бюджетирования и соучаствующей реализации при повышении комфорта городской среды // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2022. – № 2 (48). – С. 9-13.
15. *Фриман, Р. Э.* Стратегический менеджмент: подход с привлечением заинтересованных сторон. – Издательство Кембриджского университета, 2010. – 292 с.
16. *Солодухин, К. С., Чен, А. Я.* Многокритериальные модели поддержки принятия стратегических решений в стейкхолдерской сети с множественными «центрами власти» // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 1(30). – С. 322-325
17. *Алабама, А. Ю.* Использование сбалансированных систем показателей для управления ИТ-стратегиями в государственных организациях: на примере муниципалитета Джидды // Инженерные исследования в области управления. – 2013. – № 1. – Том 2. – С. 111-121.

References

1. *Antonyuk, V. S., Benz, D. S.* The largest urban agglomerations of the Ural Federal District: a comparative analysis // Bulletin of the Chelyabinsk State University. – 2023. – № 12 (482). – Pp. 31-43.
2. *Christaller, W.* Die zentralen Orte in Süddeutschland: Eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmäßigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen. – Jena: G. Fischer, 1933. – 331 s.
3. *Lesh, A.* Spatial organization of the economy / edited by A. G. Granberg; [trans. translated by V. N. Streletsky]; Russian Academy of Sciences, State Scientific Research. The establishment of the Council for the Study of Productive Forces. – Moscow: Nauka Publ., 2007. – 662 p.
4. *Khrichenkov, A. V.* Architectural and spatial organization of trade service facilities of local importance: a textbook. – Yekaterinburg: Publishing House of the Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, 2019. – 124 p.
5. *Khorev, B. S.* Problems of cities. An economic and geographical study of urban settlement in the USSR. – Moscow: Mysl, 1971. – 428 p.
6. *Lappo, G. M.* The concept of the supporting framework of the territorial structure of the national economy: development, theoretical and practical significance // Izvestiya AN SSSR. Ser. Geografiya. – 1983. – № 5. – Pp. 16-28.
7. *Lazarenko, V. A.* Approaches to the study of the city in Russian socio-economic geography // Theoretical and methodological approaches in economic and social geography: collection of articles (edited by V. L. Baburin, M. S. Savoskul). – Moscow: Lomonosov Moscow State University Publishing House, 2019. – Pp. 80-95.
8. *Lazhentsev, V. N.* Spatial development (examples of the North and the Arctic) // Proceedings of the Komi Scientific Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. – 2010. – Issue 1. – Pp. 97-104.
9. *Dmitrieva, I. E.* Methodological context of spatial development of the northern region // The economy of the North-West: problems and prospects of development. – 2009. – № 1. – Pp. 22-29.
10. *Pokshishevsky, V. V.* Geography of the population of the USSR: economic and geographical essays. – M.: Prosveshchenie, 1971. – 176 p.
11. *Sveshnikov, V. K.* Urban planning problems of the North: abstracts (Murmansk, September 1971). – L., 1971. – Pp. 5-19.
12. *Kuznetsova, O. P., Yumaev, E. A.* Oporny gorod as a key link in the settlement system of the Russian Federation // Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2010. – № 3 (29). – Pp. 113-118.
13. *Decree of the Government of the Russian Federation dated December 23, 2022 № 4132-r* "On approval of methodological recommendations on criteria for determining anchor settlements and adjacent territories". – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405920097/> (access date: 04/12/2024).
14. *Astafyev, S. A., Khomkalov, G. V.* The role of proactive budgeting and participatory implementation in improving the comfort of the urban environment // Problems of socio-economic development of Siberia. – 2022. – № 2 (48). – Pp. 9-13.
15. *Freeman, R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge University Press, 2010. – 292 p.
16. *Solodukhin, K. S., Chen, A. Ya.* Multicriteria models of strategic decision support in a stakeholder network with multiple

“centers of power” // Azimuth of Scientific Research: economics and Management. – 2020. – Vol. 9, № 1(30). – Pp. 322-325.
17. *Al-Aama, A. Y.* Using Balanced Scorecards to Manage IT Strategies

in Public Organization: The Case of Jeddah Municipality // Engineering Management Research. – 2013. – № 1. – Vol. 2. – Pp. 111-121.

Информация об авторе

Мещерякова Н.А., аспирант Байкальского государственного университета. SPIN-код 3858-6499. ORCID: 0009-0007-6716-2708 (г. Иркутск, Российская Федерация).

© Мещерякова Н.А., 2025.

Information about the author

Meshcheryakova N.A., postgraduate student at Baikal State University. SPIN code 3858-6499. ORCID: 0009-0007-6716-2708 (Irkutsk, Russian Federation).

© Meshcheryakova N.A., 2025.

Факторы, влияющие на стоимость проектов индивидуального жилищного строительства в условиях эскроу-финансирования

Столяров А.И., Плетнева Н.Г.

Объектом исследования являются особенности управления стоимостью проектов индивидуального жилищного строительства (ИЖС) в условиях внедрения механизма эскроу-финансирования. Обосновывается необходимость адаптации существующих и разработки новых научно-практических подходов к управлению стоимостью в строительной отрасли, учитывающих перераспределение рисков между участниками инвестиционно-строительного проекта (ИСП). Целью работы является систематизация факторов, влияющих на стоимость проектов индивидуального жилищного строительства в условиях эскроу-финансирования. Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе факторов, влияющих на стоимость строительства на различных этапах жизненного цикла с использованием эскроу-счетов в индивидуальном жилищном строительстве, разработке новых методологических подходов и практических рекомендаций, учитывающих специфику данного механизма финансирования. На первом этапе исследования был проведен анализ подходов к управлению стоимостью в строительстве, основанный на изучении жизненного цикла проекта. В рамках исследования была структурирована совокупность методов управления стоимостью, применимых к проектам ИЖС, в зависимости от стадии жизненного цикла, целевых ориентиров проекта и внешнеэкономических условий. Проведена классификация факторов, влияющих на стоимость, с их распределением по стадии жизненного цикла проекта, степени определенности и управляемости. Сформулированы предложения по созданию концептуальной модели управления стоимостью, ориентированной на подрядные организации. В отличие от традиционной схемы, где возможна гибкая корректировка бюджета, при условии обоснования удорожания, эскроу-модель требует более детальной подготовки на ранних стадиях и жесткого контроля за всеми параметрами строительства. Основные риски связаны с непредвиденным ростом затрат, административными барьерами, кассовыми разрывами и необходимостью соответствия требованиям банка и заказчика. В этих условиях стратегическое управление стоимостью становится ключевым инструментом для обеспечения финансовой устойчивости проекта.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Столяров А.И., Плетнева Н.Г. Факторы, влияющие на стоимость проектов индивидуального жилищного строительства в условиях эскроу-финансирования // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 120–129.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление стоимостью, ИЖС, эскроу-счет, инвестиционно-строительный проект, подрядная организация, риски, жизненный цикл проекта.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-120-129

Factors influencing the cost of individual housing construction projects in terms of escrow financing

Stolyarov A.I., Pletneva N.G.

The object of the study is the specifics of managing the cost of individual housing construction (IHS) projects in the context of the introduction of an escrow financing mechanism. The article substantiates the need to adapt existing and develop new scientific and practical approaches to cost management in the construction industry, taking into account the redistribution of risks between participants in an investment and construction project. The purpose of the work is to analyze the development of a cost management system for individual housing construction projects in terms of escrow financing. The scientific novelty of the research lies in a comprehensive analysis of the factors affecting the cost of construction at various stages of the life cycle using escrow accounts in individual housing construction, the development of new methodological approaches and practical recommendations that take into account the specifics of this financing mechanism. At the first stage of the study, an analysis of approaches to cost management in construction was carried out based on the study of the project life cycle. The study structured a set of cost management methods applicable to residential housing projects, depending on the stage of the life cycle, the objectives of the project and external economic conditions. The classification of factors affecting the cost is carried out, with their distribution according to the stage of the project life cycle, the degree of certainty and manageability. Proposals have been formulated to create a conceptual cost management model focused on contractors. Unlike the traditional scheme, where flexible budget adjustments are possible, provided that the cost increase is justified, the escrow model requires more detailed preparation at an early stage and strict control over all construction parameters. The main risks are related to unforeseen cost increases, administrative barriers, cash gaps, and the need to meet the requirements of the bank and the customer. In these circumstances, strategic cost management becomes a key tool to ensure the financial sustainability of the project.

FOR CITATION

Stolyarov A.I., Pletneva N.G. Factors influencing the cost of individual housing construction projects in terms of escrow financing. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 120–129.

APA

KEYWORDS

Cost management, individual housing, escrow account, construction project, contractor, risks, life cycle.

ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок индивидуального жилищного строительства (ИЖС) в России характеризуется активным внедрением новых финансовых инструментов, направленных на защиту интересов потребителей и стабилизацию строительного сектора [1], [2], [3].

Государственная поддержка строительства многоквартирных домов, в частности, посредством механизма эскроу-финансирования, продемонстрировала позитивный эффект, способствуя увеличению объемов ввода жилья и повышению его доступности для населения [4], [5].

Начиная с 01 марта 2025 года льготное кредитование под индивидуальное жилищное строительство возможно только с помощью эскроу-счета и, как видно из рисунка 1, несмотря на очевидные преимущества для заказчиков и банков, указанный механизм вызывает существенные сложности у подрядных организаций [6], прежде всего из-за перераспределения рисков и ограничения доступа к финансовым ресурсам на этапе реализации проекта [7].

Известные на сегодняшний день методы управления стоимостью в ИЖС в значительной мере не учитывают особенности проектного финансирования [8], [9], что ограниченность возможности их применения при использовании эскроу-счетов, что позволяет считать актуальным исследование факторов, влияющих на стоимость проектов ИЖС при данной модели финансирования [10].

Строительство с использованием эскроу-счета является достаточно рискованным проектом, особенно в контексте ограниченной возможности оперативной корректировки сметной стоимости, жесткой регламентации проектных решений и зависимости от внешних условий, таких как колебания цен на строительные материалы, задержки поставок и административные барьеры при регистрации объектов [11].

Подрядные организации, оказывающиеся в условиях повышенной долговой нагрузки, сталкиваются с необходимостью выполнения строительно-монтажных работ до момента раскрытия эскроу-счета, что требует использования заемных или оборотных средств, не всегда доступных на практике [12]. В таких условиях возрастает значимость управления стоимостью строительного проекта как инструмента обеспечения устойчивости подрядчика и повышения экономической эффективности реализации проекта.

Таким образом, целесообразно формирование научно-обоснованного инструментария управления стоимостью проектов ИЖС, позволяющего принимать во внимание особенности эскроу-финансирования, перераспределение рисков и ограничения, накладываемые регуляторной и банковской системой. Особое внимание в исследовании уделяется разработке методов классификации факторов, влияющих на стоимость, оценке рисков и формированию стратегий, позволяющих подрядным организациям эффективно адапти-



Рисунок 1. Схема участников строительства по эскроу-счетам

роваться к изменившимся условиям реализации проектов в пределах новой финансовой модели.

Целью работы является анализ и систематизация факторов, влияющих на стоимость проектов индивидуального жилищного строительства при финансировании с использованием эскроу-счетов.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе факторов, влияющих на стоимость строительства на различных этапах жизненного цикла с использованием эскроу-счетов в индивидуальном жилищном строительстве.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование сочетает в себе взаимодополняющие общенаучные теоретические методы, включая анализ, синтез и абстрагирование. Интеграция анализа и синтеза обеспе-

чивает всестороннее изучение факторов, влияющих на стоимость проектов индивидуального жилищного строительства. Посредством синтеза отдельные компоненты и свойства, выявленные в ходе анализа, объединяются. Метод абстракции используется для получения обобщений и выявления тенденций развития эскроу-финансирования проектов индивидуального жилищного строительства.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Для понимания процессов взаимодействия между всеми участниками исполнения проекта ИЖС с использованием эскроу-счетов необходимо рассмотреть рисунок 2, в котором все элементы процесса взаимодействия между банком, заказчиком и подрядчиком для более удобного визуального восприятия разбиты по цветам.

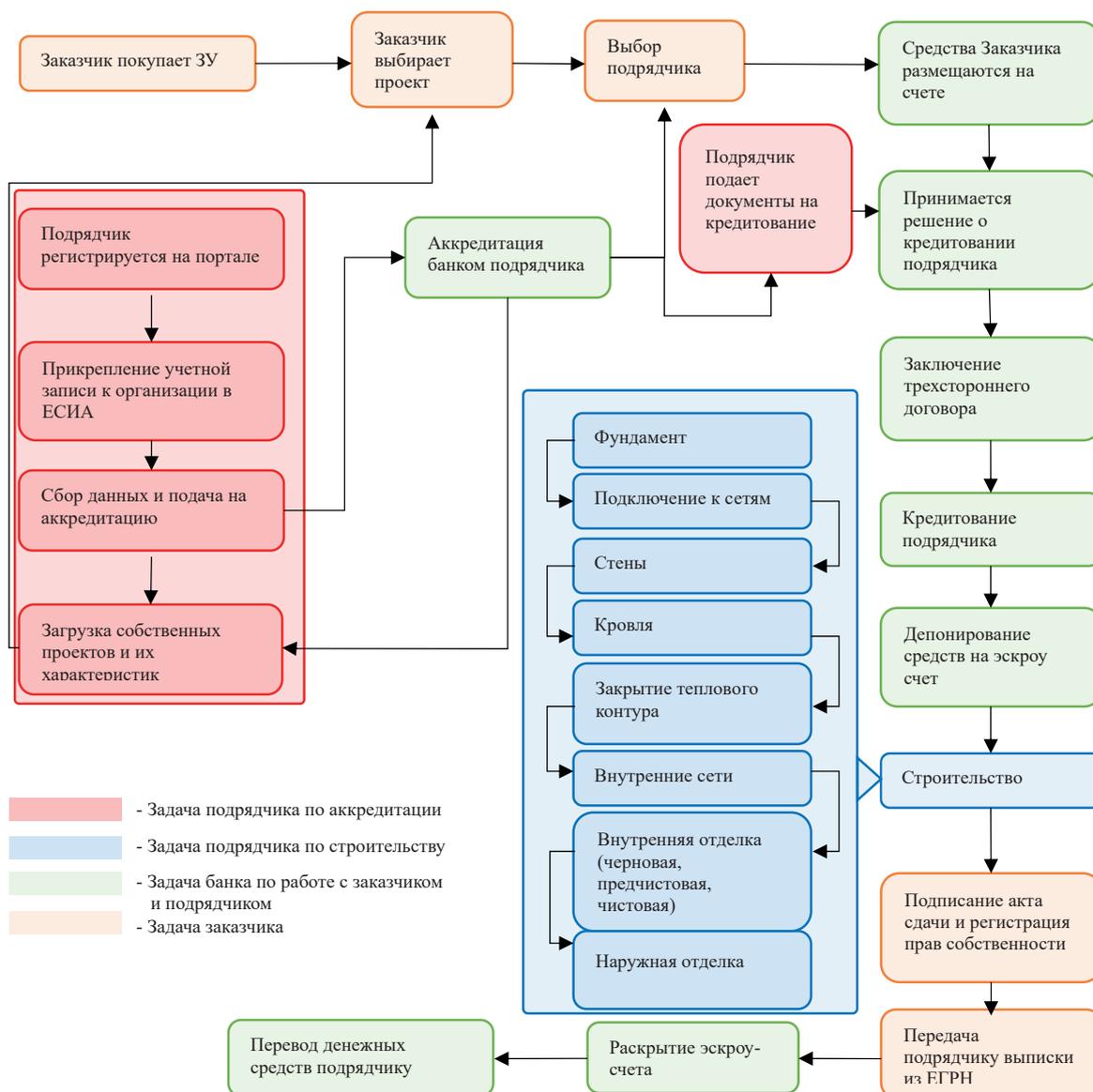


Рисунок 2. Процесс взаимодействия банка, заказчика и подрядчика при использовании эскроу-счетов

На основании рисунка 2 становится видно, что зона ответственности подрядчика ограничивается выполнением строительного-монтажных работ, непосредственно связанных с возведением объекта капитального строительства. В его обязанности входит: устройство фундамента, подключение к инженерным сетям, возведение стен и кровли, закрытие теплового контура, монтаж внутренних инженерных систем, а также внутренняя и наружная отделка. Работы, связанные с благоустройством территории и созданием инфраструктуры вокруг объекта, не входят в сферу его обязательств.

Согласно этой схеме, заказчик самостоятельно приобретает земельный участок и выбирает проект из числа представленных на платформе ДОМ.РФ, куда могут загружать проекты только аккредитованные компании. После выбора проекта и подрядной организации банк размещает денежные средства заказчика на эскроу-счете.

На следующем этапе подрядчик инициирует процесс кредитования, предоставляя в банк необходимый пакет документов. После проведения финансового анализа и оценки соответствия критериям проектного финансирования банк принимает решение о кредитовании и заключает трехсторонний договор между заказчиком, подрядчиком и кредитной организацией.

После подписания договора подрядчику предоставляются кредитные средства, а средства заказчика остаются на эскроу-счете до завершения строительства. По окончании строительных работ оформляется акт приемки, после чего заказчик регистрирует право собственности на объект в ЕГРН. После предоставления выписки из ЕГРН и подписанного акта приемки подрядчик направляет эти документы в банк, который, в свою очередь, инициирует раскрытие эскроу-счета и переводит средства подрядчику.

Таким образом, представленная схема финансирования обеспечивает прозрачность расчетов, снижает финансовые риски заказчика и гарантирует целевое использование средств, одновременно предъявляя к подрядчику повышенные требования по аккредитации, финансовой устойчивости и соблюдению сроков строительства. Данная схема не является сбалансированной, выгодна в основном только заказчику и банку, а также имеет большое количество минусов и недоработок для подрядчика, что вносит дисбаланс и огромные риски при выполнении строительного-монтажных работ.

Проведена классификация факторов, влияющих на стоимость строительства, по критериям

определенности, управляемости и стадии жизненного цикла проекта, а также данные факторы разделены на следующие группы: технологические; финансово-экономические; природно-географические; нормативно-правовые; социальные. Такой подход позволяет не только систематизировать факторы, но и адаптировать управление в зависимости от наличия или отсутствия контроля над фактором. Таблица 1 отражает распределение факторов по критериям, группам и этапам жизненного цикла проекта, влияющих на стоимость проекта.

Анализ факторов, распределенных по группам и критериям управляемости и определенности, показывает, что эскроу-финансирование значительно усложняет управление стоимостью строительного проекта. В данной модели определенных факторов 21, из которых 11 – управляемые, а неопределенных 26, из которых управляемых – 2, что позволяет судить о высокой неопределенности при строительстве с использованием эскроу-счетов.

К финансово-экономической группе факторов относятся такие критически важные факторы, как изменение цен на строительные материалы, колебания валютных курсов, доступность строительной техники и рабочей силы, геология участка, требования к подключению инженерных сетей и нормативные ограничения и так далее. Эти факторы невозможно спрогнозировать с высокой точностью, а их влияние на стоимость может быть значительным.

Выполненная систематизация факторов по управляемости и определенности позволяет выявить, какие из них поддаются контролю и корректировке в процессе строительства, а какие являются внешними условиями, требующими адаптации стратегий и принятия их. Например, определенные и управляемые факторы, такие как выбор строительных материалов, технологий, подрядчиков и контроль качества, оказывают наибольшее влияние на этапе проектирования и начальных стадиях строительства. В то же время неопределенные и неуправляемые факторы, такие как изменение цен на строительные материалы, конкуренция на рынке или нормативные ограничения, представляют наибольший риск и могут оказать существенное влияние на стоимость проекта уже в процессе его реализации.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Выше была выявлена связь факторов с ключевыми этапами жизненного цикла проекта, такими как концепция, технико-экономическое

Таблица 1

Распределение факторов по критериям, группам и этапам жизненного цикла проекта, влияющих на стоимость проекта

№ фактора	Название факторы	Группа факторов	Среда фактора (Внешн./внутр.)	Определенность факторов (Определенные/ Неопределенные)	Управляемость фактором (Управляемые/ Неуправляемые)	Этап ЖЦ проекта
1	Выбранные строительные материалы и их характеристики	Технологические	Внутр	Определенные	Управл	ТЭО
2	Выбор тип конструктивных решений		Внутр	Определенные	Управл	ТЭО
3	Применяемые технологии строительства		Внутр	Определенные	Управл	ТЭО
4	Автоматизация и механизация строительных процессов		Внутр	Определенные	Управл	Строительство
5	Реализуемость проектных решений		Внутр	Определенные	Управл	Строительство
6	Энергоэффективность и инновационные инженерные решения		Внутр	Определенные	Управл	ТЭО
7	Квалификация рабочих и проектировщиков		Внутр	Определенные	Управл	Строительство
8	Сезонность строительства		Внешн	Определенные	Неуправл	Строительство
9	Доступность материалов в районе строительства и их качество		Внешн	Неопределенные	Неуправл	Строительство
10	Качество строительства		Внутр	Определенные	Управл	Строительство
11	Доступность строительной техники и оборудования		Внешн	Неопределенные	Неуправл	Строительство
12	Изменение цен на строительные материалы	Финансово-экономические	Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО, Строительство
13	Колебания валютных курсов (при использовании импортных материалов)		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО, Строительство
14	Доступность кредитования		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО, Строительство
15	Система налогообложения у подрядных организаций и поставщиков		Внешн	Определенные	Неуправл	Все этапы
16	Соблюдение норм расхода материалов при производстве работ		Внутр	Определенные	Управл	Строительство
17	Типы подрядных организаций и договорные отношения с ними		Внутр	Определенные	Управл	ТЭО, Строительство, завершение проекта
18	Государственные субсидии и льготы на строительство		Внешн	Определенные	Неуправл	ТЭО, строительство
19	Расходы на логистику и транспорт		Внутр	Неопределенные	Управл	ТЭО, Строительство
20	Уровень цен на строительные работы и доступность бригад в регионе		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО, Строительство
21	Стоимость подключения инженерных сетей		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО, Строительство, сдача в эксплуатацию
22	Возможность до этапа строительства подключиться к ИС		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО
23	Уровень конкуренции среди подрядчиков и поставщиков	Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО	
24	Геология участка	Природно-географические	Внешн	Неопределенные	Неуправл	Строительство
25	Погодные условия		Внешн	Неопределенные	Неуправл	Строительство
26	Рельеф местности		Внешн	Неопределенные	Неуправл	Строительство
27	Доступность коммуникаций		Внешн	Неопределенные	Неуправл	Строительство, Сдача в эксплуатацию
28	Экологические ограничения		Внешн	Неопределенные	Неуправл	Строительство, Сдача в эксплуатацию
29	Расположение участка около социально значимых объектов (Школа, больница, магазины и т.п.)		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО

Окончание табл. 1

№ фактора	Название факторы	Группа факторов	Среда фактора (Внешн./внутр.)	Определенность факторов (Определенные/ Неопределенные)	Управляемость фактором (Управляемые/ Неуправляемые)	Этап ЖЦ проекта
30	Транспортная доступность объекта и расстояние до строительных баз		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО, Строительство
31	Расположение участка в живописном и привлекательном месте		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО
32	Строительные нормы и требования	Нормативно-правовые	Внешн	Определенные	Неуправл	Строительство
33	Категория и назначение земельного участка		Внешн	Определенные	Неуправл	ТЭО, Сдача в эксплуатацию
34	Разрешительная документация (ГПЗУ, получение разрешения на строительство, согласования с администрацией)		Внешн	Определенные	Неуправл	ТЭО, Сдача в эксплуатацию
35	Зонирование и градостроительные ограничения (максимальная этажность, отступы от границ участка, плотность застройки)		Внешн	Определенные	Неуправл	ТЭО, Сдача в эксплуатацию
36	Требования к подключению инженерных сетей (условия и стоимость подключения к газу, воде, электричеству)		Внешн	Определенные	Неуправл	ТЭО, Сдача в эксплуатацию
37	Экологические и санитарные нормы (утилизация отходов, очистные сооружения, воздействие на окружающую среду)		Внешн	Определенные	Неуправл	ТЭО, Строительство
38	Наличие обязательных страховок (риски со строительством и монтажом, страхование дома после ввода в эксплуатацию)		Внешн	Определенные	Неуправл	Строительство
39	Дополнительные разрешения для производства работ		Внешн	Определенные	Управляем	Строительство
40	Проблемы с документами на земельный участок		Внешн	Неопределенные	Неуправл	Сдача в эксплуатацию
41	Замечания к построенным объектам от КУМИГ/БТИ		Внешн	Неопределенные	Управл	Сдача в эксплуатацию
42	Спрос на жильё в данном районе	Социальные	Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО
43	Общественное мнение и соседство		Внешн	Неопределенные	Неуправл	-
44	Безопасность района		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО, Строительство
45	Престижность застройки		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО
46	Тенденции на популяризацию жизни в загородном доме		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО
47	Поддержка семей, живущих в данных районах со стороны гос-ва		Внешн	Неопределенные	Неуправл	ТЭО

обоснование, строительство, сдача в эксплуатацию и завершение проекта, приведённая на рисунке 3. Это даст возможность определить критические точки, где факторы оказывают наибольшее влияние, и сформировать стратегию управления рисками. В результате такой анализ поможет разработать оптимальные механизмы управления стоимостью строительства, минимизировать неопределенности и повысить финансовую устойчивость проекта.

Анализ рисунка 3 показывает распределение факторов, влияющих на стоимость индивидуального жилищного строительства при эскроу-финансировании в разрезе жизненного цикла проекта. Основными и самыми ответственными этапами являются этап технико-экономического обоснования и строительства, и на каждом из них возникают специфические экономические, технологические и нормативные риски, которые необходимо учитывать для оптимизации рас-



Рисунок 3. Факторы влияющие на стоимость строительства в разрезе жизненного цикла проекта ИЖС при эскроу-финансировании

ходов и повышения эффективности реализации проекта.

На стадии технико-экономического обоснования принимаются критически важные решения, которые в дальнейшем определяют себестоимость проекта и его экономическую эффективность. Наибольшее влияние оказывают строительные материалы, тип конструктивных решений, технологии строительства, энергоэффективность, доступность кредитования и налоговая система. Кроме того, значительное влияние оказывают государственные субсидии, стоимость инженерных сетей и транспортная доступность участка. В условиях эскроу-финансирования подрядчик лишен гибкости в изменении проектных решений после их утверждения, а это значит, что любые ошибки на этапе ТЭО могут привести к увеличению затрат, которые невозможно будет компенсировать в пределах жестко фиксированного бюджета. Также из-за того, что заранее нет представления, где расположен земельный участок, – также накладывается дополнительные ограничения на расчет стоимости проекта.

На этапе строительства (непосредственной реализации проекта) наиболее значимыми факторами становятся автоматизация процессов, квалификация рабочих, сезонность, качество строительства, доступность техники и материалов, расходы на логистику и соблюдение строительных норм. Кроме того, значительное влияние оказывают геология участка, погодные условия, доступность коммуникаций и экологические ограничения. В условиях эскроу-финансирования подрядчик несет повышенные финансовые риски, связанные с возможными задержками в поставках, изменением цен на материалы и необходимостью устранения выявленных недостатков за свой счет. Также необходимо принимать во внимание, что отсутствие механизма промежуточных выплат влечет за собой кассовые разрывы, и отложенный «потребительский экстремизм» что может поставить подрядчика в сложное финансовое положение.

На этапе сдачи в эксплуатацию критическую роль играют разрешительная документация, категория земельного участка, зонирование, требования к подключению инженерных сетей и замечания надзорных органов. В эскроу-финансировании этот этап является одним из самых рискованных, поскольку задержки в оформлении документов или возникновение новых требований со стороны контролирующих органов могут при-

вести к невозможности своевременного раскрытия эскроу-счета и, соответственно, к финансовым потерям подрядчика.

Завершающий этап включает в себя налоговые аспекты и договорные отношения с подрядчиками, что оказывает влияние на итоговую экономическую эффективность строительства. В условиях эскроу-финансирования подрядчик ограничен в финансировании и действиях в проекте, а значит, любые дополнительные затраты, возникшие на предыдущих стадиях, напрямую скажутся на его рентабельности и конечных результатах проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ факторов, влияющих на стоимость строительства в контексте исследования эскроу-финансирования, показывает, что подрядчик несет максимальные риски на стадиях строительства и сдачи объекта в эксплуатацию. В отличие от традиционного финансирования, где возможны гибкие корректировки бюджета, эскроу-модель накладывает жесткие ограничения, что делает управление стоимостью крайне сложным процессом.

Также анализ представленных данных свидетельствует о существенных различиях между традиционными схемами финансирования и эскроу-моделями в индивидуальном жилищном строительстве. В отличие от традиционных схем, допускающих гибкую корректировку бюджета при условии обоснования, эскроу-модель требует значительно более тщательной предварительной подготовки и жесткого контроля на всех этапах проекта. Результаты исследования указывают на высокую степень риска проектов, реализуемых в рамках эскроу-финансирования, обусловленную значительным влиянием неопределенных и трудноуправляемых факторов на стоимость строительства.

Выявлена связь факторов с ключевыми этапами жизненного цикла проекта, такими как концепция, технико-экономическое обоснование, строительство, сдача в эксплуатацию и завершение проекта. Это дает возможность определить критические точки, где факторы оказывают наибольшее влияние, и сформировать стратегию управления рисками. Таким образом, эскроу-модель, несмотря на свои преимущества, предъявляет повышенные требования к планированию и контролю, что особенно актуально для минимизации рисков в сегменте индивидуального жилищного строительства.

Список литературы

1. *Калачева, Е. А., Раздорская, В. Е.* Механизм проектного финансирования жилищного строительства с применением счетов эскроу // Экономика строительства. – 2021. – № 4 (70). – С. 53-62.
2. *Сафонов, А. В., Алибекова, А. А.* Эскроу-счет в долевом строительстве // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: Право. – 2022. – № 1. – С. 43-49.
3. *Ситянов, С. А.* Сущность и принципы проектного финансирования заемщиков-застройщиков с использованием счетов-эскроу // Вопросы устойчивого развития общества. – 2021. – № 3. – С. 10-15.
4. *Герасимова, Л. Н.* Проектное финансирование в строительстве: особенности использования счетов эскроу // Бухучет в строительных организациях. – 2019. – № 12 (189). – С. 4-16.
5. *Квициния, Н. В.* Перспективы развития договора эскроу в России // Legal Concept. – 2020. – № 1. – С. 51-59.
6. *Емелина, Л. А., Швачко, Н. А.* Развитие инструментов защиты прав потребителей финансовых услуг // Банковское дело. – 2023. – № 1. – С. 62-66.
7. *Воробьев, И. П.* Особенности финансового регулирования банковского кредитования в сфере жилищного строительства // StudNet. – 2021. – № 4. – С. 23-35.
8. *Пухова, В. В.* Особенности финансового регулирования банковского кредитования в сфере жилищного строительства // Известия БГУ. – 2021. – № 1. – С. 90-97.
9. *Березина, Е. А., Крючков, Р. А.* Счета эскроу в долевом строительстве // Уральский журнал правовых исследований. – 2020. – № 6 (13). – С. 3-8.
10. *Фалькова, А. В.* О влиянии использования счетов эскроу на деятельность банка // Финансовый вестник. – 2020. – № 4. – С. 69-74.
11. *Магильнов, Г. Н.* Жилищное строительство: огосударствление сектора или поворот колеса рыночного цикла? // Экономическое развитие России. – 2021. – № 4. – С. 46-59.
12. *Глотова, Н. И.* Проектное финансирование жилищного строительства в России: результаты и перспективы // Экономика Профессия Бизнес. – 2021. – № 1. – С. 30-38.

References

1. *Kalacheva, E. A., Razdorskaya, V. E.* The mechanism of project financing of housing construction using escrow accounts // Economics of construction. – 2021. – № 4 (70). – Pp. 53-62.
2. *Safonov, A. V., Alibekova, A. A.* Escrow account in shared construction // Bulletin of the Chelyabinsk State University. Series: Pravo. – 2022. – № 1. – Pp. 43-49.
3. *Sityanov, S. A.* The essence and principles of project financing of borrowers-developers using escrow accounts // Issues of sustainable development of society. – 2021. – № 3. – Pp. 10-15.
4. *Gerasimova, L. N.* Project financing in construction: features of using escrow accounts // Accounting in construction organizations. – 2019. – № 12 (189). – Pp. 4-16.
5. *Kvitsinia, N. V.* Prospects for the development of an escrow agreement in Russia // Legal Concept. – 2020. – № 1. – Pp. 51-59.
6. *Emelina, L. A., Shvachko, N. A.* Development of consumer protection tools for financial Banking. – 2023. – № 1. – Pp. 62-66.
7. *Vorobyov, I. P.* Features of financial regulation of bank lending in the field of housing construction // StudNet. – 2021. – № 4. – Pp. 23-35.
8. *Pukhova, V. V.* Features of financial regulation of bank lending in the field of housing construction // Izvestiya BSU. – 2021. – № 1. – Pp. 90-97.
9. *Berezina, E. A., Kryuchkov, R. A.* Escrow accounts in shared construction // Ural Journal of Legal Research. – 2020. – № 6 (13). – Pp. 3-8.
10. *Falkova, A. V.* On the impact of using escrow accounts on the bank's activities // Financial Bulletin. – 2020. – № 4. – Pp. 69-74.
11. *Magilnov, G. N.* Housing construction: nationalization of the sector or turning the wheel of the market cycle? // Economic development of Russia. – 2021. – № 4. – Pp. 46-59.
12. *Glотова, N. I.* Project financing of housing construction in Russia: results and prospects // Economics Profession Business. – 2021. – № 1. – Pp. 30-38.

Информация об авторах

Столяров А.И., аспирант кафедры менеджмента в строительстве Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

Плетнева Н.Г., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента в строительстве Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

Information about the authors

Stolyarov A.I., postgraduate student of the Department of Management in Construction at Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering (Saint Petersburg, Russian Federation).

Pletneva N.G., Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management in Construction at St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering (St. Petersburg, Russian Federation).

© Столяров А.И., Плетнева Н.Г., 2025.

© Stolyarov A.I., Pletneva N.G., 2025.

Сравнительная оценка конкурентоспособности промышленно ориентированных регионов России

Макаров М.А.

В условиях высокой турбулентности современной экономики актуализируется вопрос поддержания конкурентных преимуществ конкретных территорий. В промышленно ориентированных регионах это связано с производством конкурентоспособной продукции, на фоне сохранения и развития человеческого потенциала, достижения высокого качества жизни населения и обеспечения экологической безопасности региона. Цель исследования – провести сравнительную оценку уровня конкурентоспособности семи субъектов РФ (Татарстан, Башкортостан, Краснодарский край, Челябинская, Свердловская, Нижегородская, Оренбургская области) в динамике за 10 лет на основе анализа 21 показателя, которые отражают финансово-экономический, социальный, экологический аспекты, с дальнейшей их кластеризацией. По итогам проведенной оценки уровня конкурентоспособности был выявлен лидер. Им является Республика Татарстан, затем следует Краснодарский край. В группу со средним значением индекса попали Нижегородская, Свердловская области, Башкортостан, Челябинская область. В статье отражены общие тенденции развития конкурентоспособности промышленно ориентированных регионов России в 2013 – 2022 гг.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Макаров М.А. Сравнительная оценка конкурентоспособности промышленно ориентированных регионов России // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 130–138.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Конкурентоспособность региона, промышленно ориентированный регион, оценка конкурентоспособности региона, промышленный потенциал региона, социальная составляющая конкурентоспособности региона, экологическая безопасность региона.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-130-138

Comparative assessment of the competitiveness of industrially oriented regions of Russia

Makarov M.A.

In the conditions of high turbulence of the modern economy, the issue of maintaining the competitive advantages of specific territories is becoming relevant. In industrially oriented regions, this is due to the production of competitive products, against the background of preserving and developing human potential, achieving a high quality of life for the population and ensuring the environmental safety of the region. The purpose of the study is to conduct a comparative assessment of the competitiveness of seven subjects of the Russian Federation (Tatarstan, Bashkortostan, Krasnodar Territory, Chelyabinsk, Sverdlovsk, Nizhny Novgorod, Orenburg regions) in dynamics over 10 years based on the analysis of 21 indicators that reflect financial, economic, social, environmental aspects, with their further clusterization. Based on the results of the assessment of the level of competitiveness, the leader was identified. It is the Republic of Tatarstan, followed by the Krasnodar Territory. The group with the average index value includes Nizhny Novgorod, Sverdlovsk regions, Bashkortostan, and Chelyabinsk Region. The article reflects the general trends in the development of competitiveness of industrially oriented regions of Russia in 2013 – 2022.

FOR CITATION

Makarov M.A. Comparative assessment of the competitiveness of industrially oriented regions of Russia. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 130–138.

APA

KEYWORDS

Competitiveness of the region, industrially oriented region, assessment of the competitiveness of the region, industrial potential of the region, social component of the competitiveness of the region, environmental safety of the region.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобальной социально-экономической турбулентности и социально-политических вызовов Россия вынуждена искать новые внутренние ресурсы развития. Соответственно возрастает роль регионов как более гибких социально-территориальных единиц, которым легче адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Они находят свои ниши и выстраивают свои стратегии, эффективностью которых определяется их положение и роль в экономике страны, мира. В свою очередь, социально-экономическое развитие РФ и ее позиция на международной арене зависят от развитости и конкурентных преимуществ

составляющих ее субъектов, от умения организовать их взаимодействие с учетом региональной специфики. Все это делает актуальным анализ конкурентоспособности российских регионов, в особенности тех, в валовом региональном продукте (ВРП) которых велика доля промышленности.

В понимании конкурентоспособности территорий в самом общем плане можно выделить два подхода. Согласно первому ее можно рассмотреть как набор детерминант, влияющих на уровень производительности. В частности, М. Портер связывал конкурентоспособность страны с достижением и поддержанием выгодных позиций

в нескольких ключевых отраслях, с готовностью промышленности к инновациям и совершенствованию [1]. М. Сторпер рассматривал конкурентоспособность региона как его умение притягивать компании, обладающие определенной долей рынка в своей деятельности [2]. Д. Б. Одрич и М. Килбах обратили внимание на ее зависимость от положения территории в географическом пространстве, влияющего на темпы роста [3], а А. А. Гомес Гомес и соавторы – на значение эффективности использования рабочей силы и природных ресурсов [4].

Исследователи, чьи работы можно отнести ко второму подходу, анализируют конкурентоспособность региона *в качестве фактора улучшения благосостояния жителей* (Дж. Мейер-Стеймер). Согласно Г. Эссеру ее можно трактовать как способность места обеспечивать высокие доходы и совершенствовать условия жизни населения [5]. Подобная интерпретация, изложенная К. Айгингером [6], привела к акценту на «мягких» активах конкурентоспособности, включая наряду с производительным потенциалом человеческий, как и инновационность, устойчивость, затраты на экологию [7], [8].

Отечественные ученые (Е. Н. Бондаренко, А. В. Волошин, Ю. Л. Александров, С. Н. Шестов, Е. В. Белоногова и др.), а также З. Абдикаримова [9], стремятся интегрировать обозначенные подходы, подчеркивая, что конкурентоспособность региона характеризует его потенциал по производству продукции, востребованной на рынках, что позволяет обеспечивать требуемое качество жизни населения. Такого широкого его понимания будем придерживаться и мы. Отметим, что, обращая внимание на развитие региона в долгосрочной перспективе, на значимость экологических показателей и сохранения человеческого потенциала, отдельные авторы предлагают использовать понятие «конкурентоустойчивость» [10].

Цель исследования – *оценка уровня конкурентоспособности промышленно ориентированных регионов России*. При этом мы исходили из предположения, что определяющей ее составляющей остается их промышленный потенциал. Важное значение имеют, однако, и социальные, экологические показатели, способствующие сохранению в них человеческих ресурсов. *Объектами анализа* стали субъекты РФ, сопоставимые по значениям индекса промышленного производства и названные Министерством промышленности и торговли РФ наиболее эффективными промышленными ре-

гионами¹. Это: Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Краснодарский край, Челябинская, Свердловская, Нижегородская, Оренбургская области.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методическая база работы представляет собой адаптированную к поставленной цели методику Н. И. Назарова [11]. Представим ее пошагово. На первом этапе производился сбор и анализ показателей в динамике за 10 лет с 2013 по 2022 гг. по блокам (финансово-экономический, социальный, экологический) для расчета интегрального индекса конкурентоспособности регионов России. На втором этапе осуществлялся расчет нормированных показателей-стимуляторов по формуле 1 (1) и дестимуляторов по формуле 2 (2).

$$Y_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{\min,j}}{X_{\max,j} - X_{\min,j}}, \quad (1)$$

$$Y_{ij} = \frac{X_{\max,j} - X_{ij}}{X_{\max,j} - X_{\min,j}}, \quad (2)$$

где X_{ij} – это фактическое значение i -го показателя j -го интервала значений; $X_{\min,j}$ – минимальное значение j -го интервала; $X_{\max,j}$ – максимальное значение j -го интервала.

На третьем этапе определялся интегральный показатель оценки по формуле многомерной 3:

$$T = \frac{\sum Y_{ij}}{n}, \quad (3)$$

где T – интегральный индекс конкурентоспособности региона; Y_{ij} – нормированные показатели; n – суммарное количество показателей.

На четвертом этапе регионы-объекты исследования ранжировались по убыванию от большего к меньшему. И на пятом – проводилась их кластеризация по блокам: $0 < T \leq 0,3$ – регионы с низким уровнем конкурентоспособности; $0,3 < T \leq 0,6$ – регионы со средним уровнем; $T > 0,6$ – с высоким уровнем.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Согласно описанной методике, мы взяли 21 показатель, которые были сгруппированы по блокам: финансово-экономический, социальный, экологический.

Охарактеризуем, прежде всего, финансово-экономическую составляющую за 2013 – 2022 гг. Она складывается из восьми показателей.

1 Названы самые эффективные промышленные регионы России / Интернет-портал «Российской газеты». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2023/07/10/nazvany-samyeffektivnye-promyshlennye-regiony-rossii.html> (дата обращения: 05.03.2025).

Поскольку объектом исследования являются промышленные регионы, представим подробнее те из них, что связаны с производством (таблица 1).

Как видно из таблицы, наибольший объем ВРП на душу населения (показатель 1 – П 1) отмечается в Татарстане, наименьший – в Башкортостане (2015 – 2018, 2020 – 2022) и Челябинской области (2013, 2014, 2019). Показатель описывается систематическим ежегодным ростом в Татарстане, Свердловской и Челябинской областях; в осталь-

ных регионах он снижается в 2020 г. в связи с коронавирусом. В среднем значение показателя в 2022 г. увеличилось в 2,5 раза относительно 2013 г.

Наибольшая стоимость основных производственных фондов (П 2) отмечается в Свердловской области (2013 – 2018) и в Краснодарском крае (2019 – 2022), наименьшая – в Оренбургской (2013 – 2020, 2022) и Нижегородской областях (2021) (таблица 1). Заметим, что данный показатель ежегодно растет в Башкортостане и Татарстане, Свердловской

Таблица 1

Статистические данные по трем ключевым показателям финансово-экономической составляющей конкурентоспособности промышленно-ориентированных регионов в динамике за 10 лет

Регионы	Краснодарский край	Республика Башкортостан	Республика Татарстан	Нижегородская область	Оренбургская область	Свердловская область	Челябинская область
Объем ВРП на душу населения, руб./чел.							
2013	309837,7	286131,7	405069,9	281581,1	356311,4	363261,5	252988,8
2014	328771,2	309520,8	431913,8	308152,1	364756,5	383847,2	284486,7
2015	352601,2	323367,4	483509,9	338304,4	387881,4	421100,7	345597,1
2016	374677,7	328820,8	498606,1	363327,8	387570,0	459812,1	363023,3
2017	398397,2	343509,4	543522,4	428207,8	440024,7	495115,9	385559,9
2018	444364,1	428715,6	673117,8	465830,1	537212,8	560977,3	436611,1
2019	453882,0	447535,2	716745,5	503982,6	564476,5	586468,3	445276,7
2020	460720,2	425161,0	675621,4	501711,4	536818,2	588270,0	467537,3
2021	562926,0	499044,8	888039,0	597430,6	721025,2	710380,8	595385,4
2022	687805,1	585768,0	1167241,4	711411,6	968442,1	857838,9	758193,6
Стоимость основных производственных фондов, млн руб.							
2013	3639608	2105770	3342559	2137855	1596988	3949207	2161005
2014	4208926	2306755	3431206	2381528	1652428	4711894	2408313
2015	4770758	2519215	3921931	2579755	1820589	5157421	2622699
2016	5481558	2868186	4256272	2790966	2039846	6086869	2922430
2017	5937791	3121321	4658900	2918512	2198450	6177853	3048722
2018	6260527	3380216	5033940	3068010	2378246	6448390	3237476
2019	13982416	6522045	9066898	5632296	3207320	7944607	5578384
2020	13020366	6698420	9232012	3380834	1952146	8183181	5810079
2021	13970321	7139522	9783694	2151667	6504724	11210093	6270492
2022	14670743	7793707	10285175	7448895	3840021	11638890	6335195
Степень износа основных производственных фондов, %							
2013	30,7	52,2	43,4	49,7	55,9	57,8	47,5
2014	31,7	53,3	44,2	48,7	58,1	58,5	48,0
2015	33,1	53,0	44,4	49,7	58,0	58,5	48,5
2016	35,2	53,5	45,2	52,1	61,1	57,1	49,8
2017	37,2	54,5	45,2	55,2	62,8	58,5	50,9
2018	41,3	55,3	45,6	56,4	62,1	59,7	51,5
2019	44,0	56,9	49,8	58,2	62,2	60,2	52,0
2020	45,1	57,9	51,8	58,1	63,1	61,3	51,9
2021	45,2	59,4	53,5	58,7	65,7	64,5	52,9
2022	43,4	54,2	42,6	54,8	60,3	57,7	48,5

Источник: Промышленное производство в России // Федеральная служба государственной статистики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 10.12.2024); Регионы России. Социально-экономические показатели // Федеральная служба государственной статистики – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 10.12.2024).

и Челябинской областях; в остальных регионах наблюдается снижение в 2020 г. В среднем значение показателя в 2022 г. увеличилось в 3,2 раза относительно 2013 г.

Негативная динамика *изнашивания основных фондов промышленности* (П 3) (это – показатель-дестимулятор) сохраняется во всех регионах, кроме Татарстана (-0,8 п.п.) и Свердловской области (-0,1 п.п.) (табл. 1). Наименьший износ – в Краснодарском крае (2013–2021) и Татарстане (2022), наибольший – в Свердловской (2013 – 2015) и Оренбургской областях (2016 – 2022).

Следующие два показателя касаются *занятости населения*. Тенденция увеличения *среднегодовой численности занятых* (П 4) наблюдалась в 2022 г. относительно 2013 г. в Краснодарском крае (+188,9 тыс. чел.), и Татарстане (+52,1 тыс. чел.), наибольшее сокращение – в Оренбургской области (-224,1 тыс. чел.). В то же время была замечена негативная тенденция снижения *уровня занятости* (соотношение количества занятых и общей численности населения) (П 5) во всех регионах примерно на 5,3% за тот же период. Лидерами по уровню занятости выступали Татарстан (2013 – 2016, 2018, 2020, 2022), Нижегородская (2017) и Челябинская области (2019, 2021).

Данные по собственно *финансовой составляющей* показывают следующие тенденции. Наибольший *рост инвестиций* в расчете на человека (П 6) в 2022 г. относительно 2013 г. наблюдался в Татарстане (+84853 руб./чел.). В 2013 – 2022 гг. лидерами по показателю выступали Краснодарский край (2013) и Татарстан (2014 – 2022), аутсайдерами – Челябинская область (2013 – 2017, 2021 – 2022), Башкортостан (2018, 2019), Краснодарский край (2020). Тенденция *увеличения оборота розничной торговли* (П 7) отмечалась во всех регионах: большой рост – в Краснодарском крае (+1188148 млн руб.), меньший – в Свердловской области (+367076 млн руб.). Наибольший оборот розничной торговли – в Свердловской области (2013), Краснодарском крае (2014 – 2022), наименьший – в Оренбургской области. Показатели по *сальдированному финансовому результату* (П 8) были в целом положительными. Наибольшие значения разнились по годам: Татарстан (2013 – 2015, 2017 – 2019, 2021 – 2022), Краснодарский край (2016, 2020). Наименьшие: Челябинская область (2013), Краснодарский край (2014), Свердловская (2015) и Оренбургская области (2016 – 2022).

Проанализируем далее подробнее *социальную составляющую конкурентоспособности ре-*

гионов. Она складывается из десяти показателей. Из них четыре – связаны с демографическими характеристиками. *Численность населения* (П 9) зависит от рождаемости, смертности, миграции. Выше всего она в Краснодарском крае (5819 тыс. чел. в 2022 г.), ниже – в Оренбургской области (1841 тыс. чел.). Позитивная динамика характерна для Краснодарского края (+415 тыс. чел.), Башкортостана (+8 тыс.чел.) и Татарстана (+164 тыс. чел.), сокращение – для Нижегородской области (-199 тыс.чел.). *Коэффициент демографической нагрузки* (П 10) показывает, сколько неработающих приходится содержать тысяче работников (показатель-дестимулятор). При этом во всех регионах наблюдалось сокращение работоспособного населения в среднем на 79 чел./1000 чел. Однако наименьший коэффициент в 2013 – 2022 гг. отмечался в Татарстане (2013 – 2020, 2022) и Башкортостане (2021), наибольшая демографическая нагрузка – в Оренбургской области (2017 – 2019, 2022).

Коэффициент естественного прироста населения (П 11) также характеризовался негативной динамикой: везде шла убыль в среднем на 4,8 чел./1000 чел. Наибольший коэффициент – в Татарстане (2013 – 2020, 2022) и Башкортостане (2021), худшая ситуация – в Нижегородской области. *Коэффициент миграционного прироста* (П 12) – это разность между числом прибывших и выехавших, рассчитанная на 10000 чел. Ежегодный прирост был характерен для Краснодарского края и Татарстана, убыль – для Оренбургской области. Однако в целом значения показателей в 2022 г. относительно 2013 г. характеризовались убылью в среднем на 21,3 чел./10000 чел.

Социальную составляющую конкурентоспособности региона также характеризуют три показателя доходов населения. *Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата* (П 13) – это фонд начисленной зарплаты в расчете на численность работников и 12 мес. Наибольшая зарплата в 2013 – 2022 гг. – в Свердловской области, наименьшая – в Оренбургской. В среднем этот показатель вырос на 25486,6 руб., или в 2 раза. В то же время *реальные денежные доходы населения* (П 14) (процентное соотношение номинальных доходов и индекса потребительских цен) обнаружили в 2015 – 2017 гг. тенденции снижения, а в 2021 г. – повышения. Наконец, показателем-дестимулятором является *доля жителей с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума* (П 15). Наименьшая его доля приходилась на Татарстан (6,7%), наибольшая – на Оренбургскую область (13,7%).

Анализ еще трех важных социальных показателей дал следующие результаты. *Обеспеченность жилым фондом* (П 16) выросла в среднем на 5,5 кв.м на человека и в 2022 г. составила в среднем 29,4 кв.м. Наибольшей обеспеченностью характеризовались Нижегородская область (2013 – 2021), Краснодарский край (2022), наименьшей – Башкортостан (2013 – 2020), Свердловская (2021) и Челябинская (2022) области. *Численность населения, приходящаяся на одного врача* (П 17), составила в 2022 г. в среднем 221 человек. Наибольшая их загруженность – в Краснодарском крае (2013, 2014, 2016), Татарстане (2017), Челябинской области (2015, 2018 – 2022), наименьшая – в Нижегородской, Оренбургской областях. Общая тенденция – положительная: нагрузка врачей сократилась в среднем на 7 чел. на врача (кроме Оренбургской области, где +6 чел./врача). И социальную безопасность в регионе характеризует *число зарегистрированных преступлений на 100000 человек* (П 18). Выше всего данный показатель-дестимулятор был весь изучаемый период в Челябинской области; самые низкие показатели – разнятся по годам.

И в заключение охарактеризуем экологическую составляющую конкурентоспособности, имеющую особое значение для промышленно ориентированных регионов. Согласно примененной методике, нами были проанализиро-

ваны три количественных показателя. *Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников* (П 19) – это показатель-дестимулятор, характеризующий поступление в атмосферу химических и вредных веществ, образующихся в результате деятельности предприятий. Объем выбросов к 2022 г. составил в среднем 407 тыс. тонн. Однако данные сильно различаются по регионам: наибольшие цифры – в Свердловской области (796 тыс. тонн), наименьшие – в Нижегородской (122 тыс. тонн). Причем общая тенденция – положительная: они сократились в среднем на 72 тыс. тонн (кроме Краснодарского края (+153 тыс. т) и Татарстана (+22 тыс. т)).

Доля уловленных и обезвреженных загрязняющих атмосферу веществ (П 20) (в % от общего их количества) за 2013 – 2022 гг. сократилась в среднем на 8,1%. Средний показатель стал составлять 61,8%. При этом наибольший процент улавливания приходился на Свердловскую область, наименьший – на Нижегородскую (2013 – 2017, 2019 – 2021), Башкортостан (2018) и Татарстан (2022). *Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты* (П 21) является показателем-дестимулятором. Однако общая тенденция – положительная: за 2013 – 2022 гг. его объем сократился в среднем на 176,3 млн м3. Лидером по данному показателю (наименьший объем сброса) стала Оренбургская

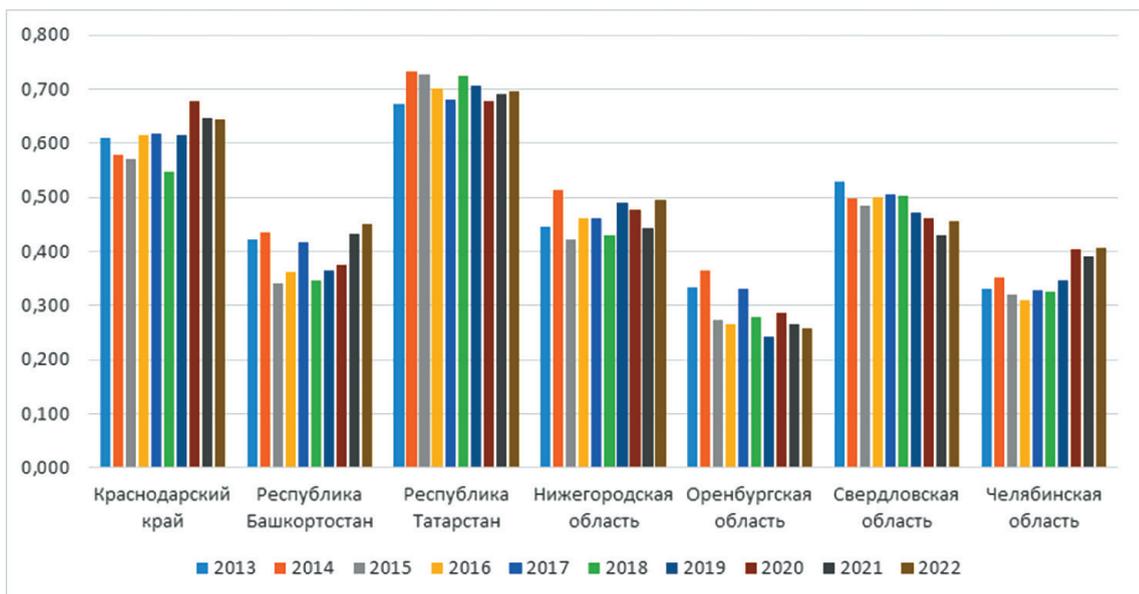


Рисунок 1. Расчет интегрального индекса конкурентоспособности регионов России в динамике с 2013 по 2022 гг.

Источник: рассчитано автором по: Промышленное производство в России // Федеральная служба государственной статистики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 10.12.2024); Регионы России. Социально-экономические показатели // Федеральная служба государственной статистики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 10.12.2024).

область, аутсайдером – Краснодарский край (2013 – 2019, 2021 – 2022) и Свердловская область (2020).

Далее нами был рассчитан интегральный индекс конкурентоспособности изучаемых регионов России на современном этапе (рисунок 1), произведены кластеризация по вычлененным группам и ранжирование (таблица 2).

Обобщая произведенный анализ, а также результаты ранжирования и кластеризации, отметим следующее.

а) Республика Татарстан (высокий индекс) – лидер по интегральному индексу конкурентоспособности регионов России в 2013 – 2022 гг. Высокие позиции региона обусловлены лидерством по показателям: 1 (объем ВРП на душу населения), 3 (уровень занятости населения), 6 (объем инвестиций в основной капитал), 8 (сальдированный финансовый результат предприятий и организаций), 10 (коэффициент демографической нагрузки), 11 (коэффициент естественного прироста населения), 15 (доля населения с денежными доходами ниже величины ПМ), 18 (число зарегистрированных преступлений на 100 000 чел.), 19 (выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух) методики. Естественно, что по всем показателям-дестимуляторам лидерство определяется наименьшими значениями.

б) Краснодарский край (высокий/средний индекс) – 2 ранг по интегральному индексу конкурентоспособности регионов России в 2013 – 2022 гг. Он отличается высокими значениями по показателям: 2 (среднегодовая численность

занятых в экономике), 4 (стоимость основных производственных фондов), 5 (степень износа основных производственных фондов), 7 (оборот розничной торговли), 9 (численность населения), 12 (коэффициент миграционного прироста), 14 (реальные денежные доходы населения), 18 (число зарегистрированных преступлений на 100 000 чел.) методики;

в) Нижегородская область (средний индекс) – 3 – 4 ранги по интегральному индексу конкурентоспособности регионов России в 2013 – 2022 гг. Высокие позиции обусловлены лидерством по показателям: 3 (уровень занятости населения), 16 (общая площадь жилых помещений на одного жителя), 17 (численность населения на одного врача), 18 (число зарегистрированных преступлений), 19 (выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух);

г) Свердловская область (средний индекс) – 3 – 5 ранги по интегральному индексу конкурентоспособности регионов России в 2013 – 2022 гг. Регион отличается высокими значениями по показателям 4 (стоимость основных производственных фондов), 7 (оборот розничной торговли), 13 (среднемесячная номинальная начисленная заработная плата), 20 (доля уловленных и обезвреженных загрязняющих атмосферу веществ) методики;

д) Республика Башкортостан (средний индекс) – 4 – 6 ранги по интегральному индексу конкурентоспособности регионов России в 2013 – 2022 гг. Регион отличается высокими значениями по показателям 10 (коэффициент демографической нагрузки), 11 (коэффициент естественного

Таблица 2

Кластеризация и ранжирование регионов по интегральному индексу конкурентоспособности регионов РФ за 2013 по 2022 гг.

Регион	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Краснодарский край	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	высокий	средний		высокий		средний		высокий		
Республика Башкортостан	5	5	5	5	5	5	5	6	4	5
	Индекс конкурентоспособности: средний									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Республика Татарстан	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Индекс конкурентоспособности: высокий									
Нижегородская область	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
	Индекс конкурентоспособности: средний									
Оренбургская область	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
	средний		низкий		средний		низкий			
Свердловская область	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4
	Индекс конкурентоспособности: средний									
Челябинская область	7	7	6	6	6	6	6	5	6	6
	Индекс конкурентоспособности: средний									

прироста населения), 21 (сброс загрязненных сточных вод) методики;

е) Челябинская область (средний индекс) – 5 – 7 ранги по интегральному индексу конкурентоспособности регионов России в 2013 – 2022 гг. – отличается высокими значениями по показателям 3 (уровень занятости населения), 20 (доля уловленных и обезвреженных загрязняющих атмосферу веществ);

ж) Оренбургская область (средний/низкий индекс) – 6 – 7 ранги по интегральному индексу конкурентоспособности регионов России в 2013 – 2022 гг. – характеризуется высокими значениями по показателям 17 (численность населения на одного врача), 21 (сброс загрязненных сточных вод) методики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведенное исследование позволило дать комплексную оценку уровня конкурентоспособности промышленно ориентированных регионов России с их дальнейшей классификацией. По итогам произведенной оценки лидером является Татарстан, далее идет Краснодарский край. В группу со средним индексом попали Нижегородская, Свердловская области, Башкортостан, Челябинская область. У Оренбургской области в разные годы встречается средний и низкий индексы. Данный анализ выявил сильные и слабые стороны изучаемых регионов, что можно учитывать в процессе управления для дальнейшего выстраивания стратегий их развития.

Сравнение показателей в динамике за 10 лет помогло определить некоторые особенности и тенденции развития промышленно ориентированных регионов РФ. Анализ подтверждает наличие позитивной направленности изменений по их производственному потенциалу в целом.

Так в 2013 – 2022 гг. наблюдается возрастание в них ВРП (в среднем в 2,5 раза). Стоимость основных производственных фондов также имела тенденцию к увеличению (в 3,2 раза). Однако, к сожалению, был замечен и негативный тренд – на рост изнашивания производственных фондов в большинстве избранных для исследования субъектов РФ. Среди позитивных аспектов развития можно также выделить положительные значения, полученные по показателям сальдированного финансового результата в разные годы в большинстве регионов, поступательный рост в них розничной торговли.

Изучая демографические показатели, мы наблюдали, с одной стороны, рост численности населения в части регионах, с другой – повышение коэффициента демографической нагрузки в них. Среди социальных показателей рост номинального уровня зарплат сопровождался некоторым снижением реальных денежных доходов населения в 2015 – 2017 гг. и их повышением – в 2021 г. Обеспеченность жильем возрастала во всех изучаемых субъектах (в среднем на 5,5 кв.м на человека), а нагрузка на врачей в целом снижалась (в среднем на 7 чел. на одного врача).

В плане экологической составляющей конкурентоспособности регионов было замечено следующее: объем выбросов в большинстве изучаемых промышленных регионов имел тенденцию к снижению (но были и исключения), как и объем сброса загрязненных сточных вод (хотя доля уловленных и обезвреженных загрязняющих атмосферу веществ за тот же период, хотя и незначительно, но сократилась). Отмеченная тенденция говорит о том, что в регионах все больше начинают обращать внимание на экологическую сторону, что позитивно отражается в целом на качестве проживания на данных территориях.

Список литературы

1. Портер, М. Э. Конкурентное преимущество наций // Harvard business review. – 2001. – Т. 68. № 2. – С. 73-93.
2. Сторпер, М. Региональный мир. Территориальное развитие в глобальной экономике. – Нью-Йорк: Гилфорд Пресс, 1997. – 338 с.
3. Шиквердиев, А. П., Оганезова, Н. А., Мазур, В. В., Обрезков, Н. И., Ичеткина, М. А. Развитие региональной конкурентоспособности как фактор создания благоприятной бизнес-среды // Revista Espacios. – 2019. – Т. 40. № 28. – С. 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n28/a19v40n28p06.pdf> (дата обращения: 23.04.2025).
4. Гомес Гомес, А. А., Гомес Гарсия, К. А., Лукес Гайтан, К. Э. Конкурентоспособность продукции сельского хозяйства на территории штата Оахака, Центральные долины // Обзор сельскохозяйственной географии. – 2023. – № 70. – С. 13-29. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.5154/r.rga.2023.70.01>.
5. Эссер, К., Хиллебранд У., Месснер, Д., Мейер-Стамер, Дж. Системная конкурентоспособность: новые модели управления промышленным развитием. – Routledge, 2013. – 182 с.
6. Айгингер, К. Конкурентоспособность: от опасной одержимости к способности создавать благосостояние с положительными внешними эффектами // Журнал промышленности, конкуренции и торговли. – 2006. – № 6 (2). – С. 161-177.
7. Грассия, М. Г., Марино, М., Мацца, Р., Мисурака, М., Заварроне, Э., Фрил, М. Региональная конкурентоспособность: структурный тематический анализ на основе новейшей литературы // Исследование социальных показателей. – 2024. –

- Т. 173. – С. 83-108. – DOI:10.1007/s11205-022-02951-4.
8. Ван, Б., Гун, С., Янг, У. Инновации, глобальная конкурентоспособность и общая производительность «зеленых» факторов производства: данные из региона инициативы «Один пояс, один путь»? // Наука об окружающей среде и исследование загрязнения окружающей среды. – 2023. – Том 30. – С. 89336-89354. – DOI: 10.1007/s11356-023-28545-2.
 9. Абдикаримова, З. Значение кластера в повышении конкурентоспособности региона // Американский журнал инноваций в области менеджмента и экономики. – 2023. – Том 05. Вып. 03. – С. 26-30. – DOI:10.37547/таймэй/Том 05, выпуск 03-05.
 10. Печаткин, В. В. Концепция конкурентоустойчивости регионов как основа для обоснования и реализации стратегических приоритетов их развития // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 10. – С. 137-142. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41803> (дата обращения: 25.04.2025).

References

1. Porter, M. E. The competitive advantage of nations // Harvard business review. – 2001. – Vol. 68. № 2. – Pp. 73–93.
2. Storper, M. The Regional World. Territorial Development in Global Economy. – New York: Guilford Press, 1997. – 338 p.
3. Shikverdiev, A. P., Oganezova, N. A., Mazur, V. V., Obrezkov, N. I., Ichetkina, M. A. Development of regional competitiveness as a factor in creating a favorable business environment // Revista Espacios. – 2019. – Vol. 40. № 28. – Pp. 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n28/a19v40n28p06.pdf> (дата обращения: 23.04.2025).
4. Gomez Gomez, A. A., Gomez Garcia, C. A., Luquez Gaitan, C. E. Competitividad de la producción de jitomate en el estado de Oaxaca, región Valles Centrales // Revista De Geografía Agrícola. – 2023. – № 70. – Pp. 13–29. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.5154/rga.2023.70.01>.
5. Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Meyer-Stamer, J. Systemic competitiveness: New governance patterns for industrial development. – Routledge, 2013. – 182 p.
6. Aiginger, K. Competitiveness: From a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities // Journal of Industrial, Competition and Trade. – 2006. – № 6 (2). – Pp. 161–177.
7. Grassia, M. G., Marino, M., Mazza, R., Misuraca, M., Zavarrone, E., Friel, M. Regional competitiveness: A structural-based topic analysis on recent literature // Social Indicators Research. – 2024. – Vol. 173. – Pp. 83–108. – DOI:10.1007/s11205-022-02951-4.
8. Wang, B., Gong, S., Yang, Y. Innovation, global competitiveness, and green total factor productivity: evidence from the Belt and Road Initiative region? // Environmental Science and Pollution Research. – 2023. – Vol. 30. – Pp. 89336–89354. – DOI: 10.1007/s11356-023-28545-2.
9. Abdikarimova, Z. Significance of cluster in increasing competitiveness in the region // The American Journal of Management and Economics Innovations. – 2023. – Vol. 05. Iss 03. – Pp. 26–30. – DOI:10.37547/tajmei/Volume05Issue03-05.
10. Pechatkin, V. V. The concept of competitiveness of regions as a basis for substantiating and implementing strategic priorities for their development // Fundamental Research. – 2017. – № 10. – Pp. 137-142. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41803> (access date: 04/25/2025).

Информация об авторе

Макаров М.А., аспирант кафедры государственного и муниципального управления Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета (ФГАОУ ВО КФУ) (г. Казань, Российская Федерация).

© Макаров М.А., 2025.

Information about the author

Makarov M.A., postgraduate student at the Department of State and Municipal Management of the Institute of Management, Economics and Finance, Kazan (Volga Region) Federal University (KFU) (Kazan, Russian Federation).

© Makarov M.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-139-150

Совершенствование финансового управления в бюджетных организациях на принципах эффективности

Ванчухина Л.И., Усманбеков А.У.

Повестка эффективности деятельности в бюджетной сфере остается актуальной для управленческой практики с учетом многообразия характеристик эффективности и подходов к оценке ее уровня, что предопределяет использование инструментария финансового менеджмента, позволяющего в условиях расширенного применения цифровых решений обеспечивать повышение эффективности бюджетных расходов. В статье рассмотрены недостатки существующей практики использования бюджетного финансирования в сравнительном варианте по публичным материалам российских и узбекских бюджетных организаций. Изложены подходы к раскрытию эффективности деятельности бюджетных организаций в современной множественной трактовке ее характеристик. Представлен анализ практики реализации принципов финансового управления в бюджетной сфере, в основе которых лежит понятие эффективности: бюджетной и ESG, являющийся основой для определения эффективности функционирования бюджетополучателя. Обосновано внедрение через призму трансформации инструментария по финансовому управлению деятельности следующих инноваций в систему управления бюджетной организации таких как: контроллинг, управленческий учет и процесс бюджетирования, мониторинг и цифровые решения.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Ванчухина Л.И., Усманбеков А.У. Совершенствование финансового управления в бюджетных организациях на принципах эффективности // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 139–150.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бюджетные организации, управление финансами, эффективность, ESG-практика, контроллинг, бюджетирование, цифровая трансформация.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-139-150

Improving financial management in budget organizations based on the principles of efficiency

Vanchukhina L.I., Usmanbekov A. U.

The agenda of efficiency in the budgetary sphere remains relevant for management practice, taking into account the variety of efficiency characteristics and approaches to assessing its level, which determines the use of financial management tools that allow for increased efficiency of budget expenditures in the context of the expanded use of digital solutions. The article examines the shortcomings of the existing practice of using budget financing in a comparative version based on public materials from Russian and Uzbek budget organizations. The approaches to the disclosure of the effectiveness of budget organizations in the modern multiple interpretation of its characteristics are described. The article presents an analysis of the practice of implementing the principles of financial management in the budgetary sphere, which are based on the concept of efficiency: budgetary and ESG, which is the basis for determining the effectiveness of the budget recipient. The paper substantiates the introduction of the following innovations into the management system of a budget organization through the prism of the transformation of financial management tools, such as: controlling, management accounting and budgeting, monitoring and digital solutions.

FOR CITATION

Vanchukhina L.I., Usmanbekov A. U. Improving financial management in budget organizations based on the principles of efficiency. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 139–150.

APA

KEYWORDS

Budget organizations, financial management, efficiency, ESG practice, controlling, budgeting, digital transformation.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие бюджетных финансов в последние десятилетия можно характеризовать как активный период внедрения в системы управления организаций-бюджетополучателей подходов и инструментария, позволяющих реализовывать в деятельности принципы бюджетной эффективности, соединяющей в себе экономичность, продуктивность, результативность, а также ESG-практику предпринимательства, которая поддерживается государством в Программах развития.

Бюджетные организации – это основной экономической субъект непроектной сферы, который своей деятельностью и ее результатами

обеспечивает не только выполнение социальных и общественных услуг, но и достижение нового уровня развития общества [1]. Отличительной особенностью бюджетных организаций относительно сферы предпринимательства является необходимость безусловного следования требований регламентов и нормативных актов по вопросам организации финансового обеспечения стратегической и текущей деятельности. В современных экономических условиях с высокой неопределенностью, обусловленных внутренними и внешними факторами, влияющими на финансовую модель государства, актуальным становится внедрение и использование инструментов финансового

менеджмента, направленных на эффективность расходования бюджетных средства через развитие адаптивности, гибкости, инновационности систем управления с учетом специфики финансирования бюджетных организаций. Проблема эффективности остается актуальной в практике российских бюджетных организаций, что подтверждается введением в действие в 2019 году распоряжения Правительства РФ №117-р «Об утверждении концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 гг.».

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современной управленческой практике бюджетных организаций, признанным инструментом повышения эффективности использования бюджетных средств являются правовые акты государственного уровня. Как и в Российской Федерации, так и в Республике Узбекистан введены законы о государственных закупках («О государственных закупках» в Узбекистане с 2021 года, № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» в РФ с 2013 года), которые ежегодно позволяют достигать реальной экономии в расходовании государственных бюджетных средств, так как ими предусматриваются конкретные условия проведения процессов по приобретению необходимых оборудования, материальных ресурсов и услуг бюджетными учреждениями [11], [14]. Можно отметить, что национальные законы устанавливают аналогичные виды закупочных процедур: открытые конкурсные торги, электронные аукционы, запрос котировок, прямые закупки, но кроме того в Узбекистане установлена форма долгосрочных контрактов для стратегических проектов как государственное частное партнерство. Влияние строгого исполнения положений данных законов можно проследить на следующем статистическом материале. Так, в 2023 году в Узбекистане проведение закупок для нужд строительства сэкономило 15% бюджетных средств, выделенных для сферы строительства, а по данным Министерства здравоохранения Республики затраты на приобретение медицинских препаратов снизились на 10% и исключили из них некачественные. Минздрав России сообщает, что централизованные закупки лекарств (включая Федеральную контрактную систему) помогли сэкономить до 15% бюджета в 2023 году. Согласно данным Федерального казначейства, в 2023 году общая экономия бюджетных средств за счет оптимизации закупок составила более 1 трлн рублей (по сравнению с начальными ценами контрактов).

Несмотря на многолетнее исполнение положений данных законов, имеются факты финансовых нарушений. Основными примерами нарушений и недостатков являлись обоснования начальной цены единицы товара из-за несопоставимости условий сделок, а также нарушения существенных условий контрактов при приемке товаров по качеству и объему, несвоевременность оплаты и нарушение условий гарантии [13]. Аналогичные данные раскрывают нарушения в бюджетной сфере Узбекистана, например, в 2023 году в сфере образования выявлено более 1300 нарушений с суммой ущерба 21 млрд. сумов, а сфере здравоохранения в 2022 году выявлено более 600 фактов с общей суммой ущерба 24 млрд. сумов.

В настоящий момент продолжают устанавливаться и другие недостатки и нарушения финансовой практики бюджетных организаций, которые снижают эффективность деятельности, несмотря на повышение уровня государственного управления.

В бюджетной системе Республики Узбекистан ключевым аспектом является организация эффективного внутреннего контроля за оптимизацией затрат, предусматривающие совершенствование системы контроля, внедрение электронных систем управления, развитие бюджетного учета и отчетности для целей прозрачности и открытости, повышение квалификации сотрудников, занятых в административных процессах. Так, в 2024 году был принят указ президента № УП-100 «О дополнительных мерах по усилению финансового контроля за использование бюджетных средств», в котором предусматривается расширение использования в практике стратегического и информационно-технологического видов аудита, что позволит выявлять и предупреждать нецелевое использование бюджетных средств.

При оценке эффективности деятельности организации делается диагностика состояния финансовой дисциплины, нарушение которой сегодня влияет существенным образом на эффективность деятельности. Общая оценка финансовых нарушений в бюджетной сфере образования и здравоохранения Узбекистана за период 2020 – 2023 гг. приведена по официальным данным сайтов Министерств в таблице 1.

Итоги подтверждают усиление внешнего аудита деятельности бюджетных организаций по линии Счетной палаты и генпрокуратуры Узбекистана. Так, за анализируемый период число организаций, где проведен внешний контроль деятельности, выросло в два раза, что вскрыло

Таблица 1

Сведения о финансовых нарушениях в бюджетной сфере Республики Узбекистан

Год/ Сфера	Проверенные учреждения, ед.		Нарушения, ед.		Ущерб, млрд. сум	
	Образование	Медицина	Образование	Медицина	Образование	Медицина
2020	1 200	720	813	510	19,3	10,2
2021	1 950	980	1 320	630	28,9	18,9
2022	2 400	1 150	1 618	710	36,7	26,4
2023	2 800+	1 400+	1 900+	950+	42,5 +	33,5 +

неэффективное использование средств, объем которых также увеличился в два раза.

Аналогичные данные по практике бюджетной сферы Российской Федерации приведены по отчетам Счетной палаты РФ и Генеральной прокуратуры, Рособрнадзора (образование) и Росздравнадзора (медицина) (таблица 2).

Такая цифровая картина экономически обосновывает необходимость продолжения работы по совершенствованию финансового управления в бюджетных организациях в целях повышения эффективности их деятельности.

Эволюционный анализ результатов бюджетной реформы, предусматривающей переход на программно-целевой подход в финансовом управлении, позволяет утверждать, что бюджетные организации расширили применение методов финансового менеджмента, начиная с формирования программы стратегического развития до процесса бюджетирования, ориентированное на результат, а также инструментария проектного управления по целям и использование эффективных контрактов в системах вознаграждения, ввели в управленческую среду системы внутреннего контроля и аудита. Инструменты управления изменили ценности, лежащие в основе функционирования бюджетных учреждений: принципы целевого и своевременного использования бюд-

жетных средств, оставаясь фундаментальными, дополнились принципами эффективности, которые в сегодняшних условиях трактуются в нескольких аспектах, а именно: согласно Бюджетного кодекса – как экономичность, продуктивность и результативность, и в то же время в условиях внедрения в экономическую среду концепции устойчивого развития как ESG-эффективность: экологическая, социальная и управленческая (рисунок 1).

Понятие эффективность деятельности в современных условиях функционирования является финансовой сложной категорией, имеющей двойственную роль для системы управления бюджетной организацией: во-первых, она определяет содержание информационного раскрытия процесса создания ценности – услуги в бюджетной сфере, во-вторых, позволяет определить направления изменения этого процесса с позиции повышения результативности деятельности организации через соотношения результата к затратам, обеспечивающим его, или оценке уровня достижения цели. Такой подход в соответствии с международными подходами по контролю государственных финансов понятие «эффективность» делает акцент на использование средств бюджетов различных уровней и отражает взаимосвязь экономичности и результативности.

Таблица 2

Сведения о финансовых нарушениях в бюджетной сфере Российской Федерации

Год/ Сфера	Проверенные учреждения, ед.		Нарушения, ед.		Ущерб, млрд. руб	
	Образование	Медицина	Образование	Медицина	Образование	Медицина
2020	3500	2100	1870	1240	54,2	32,6
2021	4200	2800	2450	1680	68,9	45,3
2022	5100	3300	3020	2150	87,4	62,1
2023	6000+	4000+	3600+	2800+	104,7 +	78,5 +

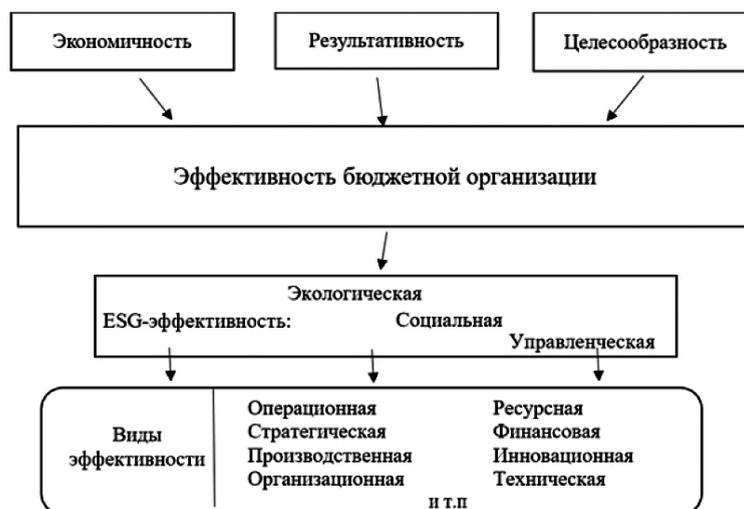


Рисунок 1. Основные аспекты эффективности для оценки деятельности бюджетной организации в современных условиях

Раскроем сущность эффективности в зависимости от характера полученных результатов деятельности. Экономическая эффективность характеризуется как экономичность, то есть получение результата с наименьшими затратами, или рациональное использование финансирования. Социальная эффективность раскрывает достижение цели услуги, оказываемой бюджетной организацией, или степень приближения к ней, что может признаваться как целесообразность. Экологическая эффективность показывает изменение уровня влияния на окружающую среду или определяется через оценку климатических последствий. Инновационная эффективность позволяет понять уровень использования в модели функционирования бюджетной организации инноваций различного типа: управленческих, организационные, социальные, маркетинговые и т.п. [8].

Вопросам эффективности деятельности в бюджетном секторе посвящены публикации Т. В. Гоцко, в которых предлагается рассматривать эффективность по трем видам: операционная, социальная и управленческая [6]. Операционная эффективность отражает принцип экономичности в использовании бюджетных средств, выполнение требования бюджетного законодательства и позволяет оптимизировать расходы. Социальная раскрывается в качественных показателях, отражающих социальные последствия услуг, а также достижение национальных целей по развитию общества, что соответствует концепции устойчивого развития в государственном управлении. Управленскую эффективность можно рассматри-

вать как результат влияния уровня управления на динамику показателей деятельности, которые отражают организацию внутренних процессов и их ресурсную составляющую.

Многообразие видов эффективности вызывает трудности и неоднозначность в принятии управленческих решений и требует расширения их информационной обоснованности. В современных моделях управления функция информационного обеспечения реализуется в системе контроллинга, который признается философией управления, ориентированного на результат. Контроллинг означает «управление и регулирование, то есть это то, что приводит к практическому достижению согласованных целей. Он возник из практики, и специалисты в области контроллинга занимаются задачами практики» [2]. История его возникновения переносит нас в начало 15 века в Англию, где при королевском дворе контроллер вёл записи о движении денежных и товарных ценностей. А в конце 18 века в США он появляется как специалист по контроллингу, отвечавший за балансовое общение государственных средств. Современное представление о контроллинге – это ориентация на будущее при финансовом планировании деятельности и обеспечении реализации планов с использованием процедур мониторинга для управление отклонениями, что обуславливает направления для практического использования: учетное, организационно-управленческое и информационно-цифровое.

Внедрение в систему управления бюджетной организации концепции контроллинга обеспечивает прозрачность результатов, процессов их достижений и использование финансов для

реализации целей деятельности и в то же время способствует повышению бюджетной эффективности и уровня ESG-практики.

В работе для раскрытия контроллинга в финансовом управлении бюджетной организации выделяются: учет затрат, бюджетирование, система контроля, обработка данных и использование ее результатов в управлении. Задачи информационного обеспечения процессов планирования и контроля, реализуемые в системе контроллинга, отражают особенности бюджетного финансирования, обусловленные уровнем регулирования деятельности в бюджетной сфере и ответственностью за исполнение принципов эффективности и результативности в системах управления [5].

На наш взгляд, в бюджетной сфере реализацию в системах управления контроллинговых функций можно признать как инновационный подход в достижении целей стратегического характера, которые предусматривают учет ESG-факторов в деятельности организации. Контроллинг является системой, в которой стратегические ориентиры отражаются в информационной среде управления через показатели текущего периода, анализ которых позволяет дать оценку достижения этих целей. Внедрению концепции контроллинга в деятельность бюджетной организации содействует и цифровая трансформация процессов управления.

Применение ESG инструментов в деятельности бюджетных учреждений позволяет участвовать в реализации отдельных ЦУР как сохранение здоровья населения, минимизация воздействия на окружающую среду, достижение углеродной нейтральности, которые находят отражение в административной практике бюджетных организаций [4].

Современная реальность с экологической повесткой предопределяет необходимость внедрения новых неординарных подходов в системе управления бюджетной организацией, зачастую из практики предпринимательских структур. Концепция устойчивого развития изменяет акцент в процессе формирования стратегического развития организации также, как и при принятии управленческих решений по текущей деятельности.

Экологические факторы отражаются в информационной среде управления через показатели загрязнения окружающей среды, использование возобновляющей энергии и других природных ресурсов, сохранение природы и поддержание биоразнообразия. Социальные факторы для бюджетной организации описываются через сведения об условиях труда сотрудников, профессиональные характеристики, раскрытие систем вознаграждения, в том числе инструментов мотивации. Особенностью является, что рекомендуемые характеристики для раскрытия социальной от-



Рисунок 2. Основные направления ESG практики бюджетной организации

Источник: составлено авторами на основе [3].

ветственности, которая признается совокупной или агрегированной оценкой достижения целей устойчивого развития социального характера, в бюджетной сфере должны оцениваться востребованностью и качеством предоставляемой бюджетной организацией общественной услуги в количественных и качественных показателях. Управленческий аспект ESG-практики затрагивает не только соответствие системы управления бюджетной организацией требованиям антикоррупционной политики и результативного функционирования системы внутреннего контроля, но и соответствие принципам эффективности деятельности.

На рисунке 2 представлены направления использования ESG-подходов в деятельности бюджетной организации (на примере образовательного учреждения).

Не только сами услуги бюджетной организации по содержанию и качеству должны отвечать на ESG-требования и способствовать достижению ЦУР, но и сама деятельность организации должна характеризоваться как ответственная по всем направлениям ESG-концепции. Как и в любой сфере ESG-инструменты имеют положительное влияние на результаты деятельности бюджетной организации: от снижения затрат на содержание организации до повышения ее имиджа и репутации среди пользователей услуг, что способствует росту объема деятельности и улучшает качество предоставляемых общественных услуг. Указанные практические направления ESG-трансформации бюджетной организации приносят экономические выгоды из-за снижения затрат на функционирование организации и улучшение делового климата, что повышает ее эффективность в тройственном

аспекте, то есть экономичность, результативность и целесообразность деятельности.

В управлении эффективностью деятельности выделим инструмент операционной эффективности – бюджетирование. Практика бизнес-деятельности доказала необходимость бюджетирования в системе управления организацией, отличающейся сложной организационной структурой и высокой диверсификации деятельности. Именно такие свойства имеют бюджетные организации [10]. Основные элементы бюджетного процесса представлены на рисунке 3.

Бюджетный процесс, позволяющий гибкое использование ресурсов во внутренней среде организации, начинается с этапа планирования, на котором условием будущей реалистичности бюджета являются исходные данные управленческого учета или информация по аналогичным ситуациям для проведения сравнительного анализа, а также подходы к их корректировке исходя из предполагаемых изменений в условиях проведения деятельности или исполнения мероприятий. На наш взгляд, основным условием эффективности бюджетирования как процесса управления являются организация и функционирование управленческого учета.

Распространению в системах управления бюджетной организации управленческого учета, возникшего как информационная основа концепции управления затратами, способствуют цифровые технологии, которые реализуют своевременное быстрое формирование сложной и аналитической информации. В бюджетных организациях управленческий учет организуется в системе бухгалтерского учета на основе учетной политики, где утверждается рабочий план счетов, аналитика

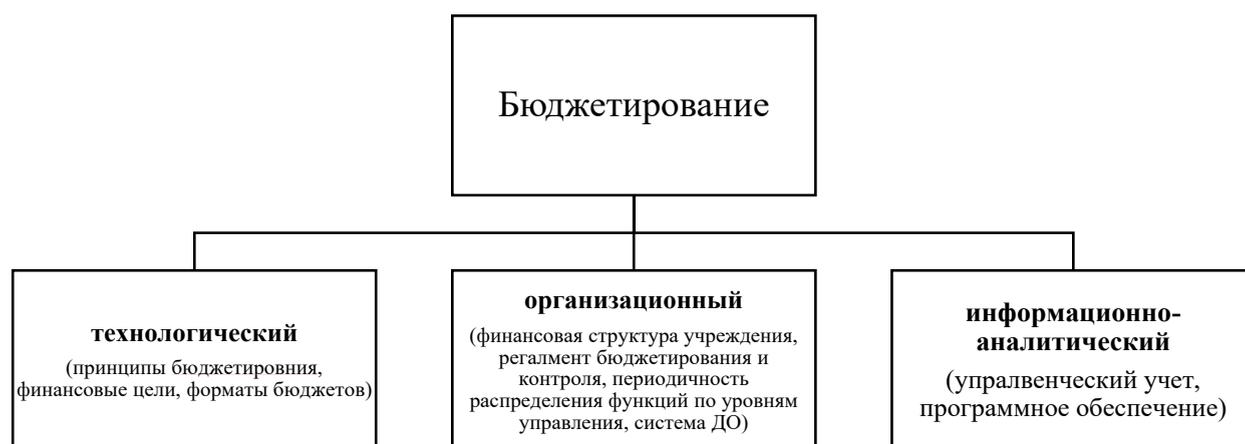


Рисунок 3. Компоненты механизма бюджетирования в бюджетной организации

которых устанавливается организацией, исходя из целей бюджетирования и внутреннего контроля. Формирование такой управленческой информации позволяет расширить инструментарий финансового управления, например, внедрить процессный подход с элементами нормирования отдельных видов ресурсов и проведение анализа в различных разрезах для обоснования и оценки управленческих решений.

Безусловно, такие изменения в учетной системе требуют повышения управленческих компетенций и уровня профессионального суждения у специалистов бухгалтерских и экономических служб бюджетной организации. Подчеркнем, что аналогичные требования к изменению квалификации выдвигаются и внедрением международных подходов в организацию бухгалтерского учета. На сегодняшний день внедрены 8 стандартов в Российской Федерации и 6 проектов проходят обсуждение в профессиональном сообществе. Это подтверждается примером изменения учетных правил по объекту «материальные запасы» (далее – МЗ).

Бюджетирование как метод оперативного планирования определяет финансовые цели для отдельных структурных подразделений организации (термин взят из французского языка и означает «маленький кошелек»). При этом устанавливается взаимодействие структурных единиц в финансовом аспекте на основе производственных планов или сметных назначений по отдельным процессам или мероприятиям, что позволяет в бюджетной организации обосновать систему мотивации, вести текущий и последующий контроль за использованием средств конкретным центром ответственности-структурной единицей при осуществлении оперативной деятельности.

Рассмотрим пример бюджетирования как инструмента контроллинга в управлении процессом «производство ремонтных работ», осуществляемого за счет специальных субсидий, имеющих целевой характер. На наш взгляд, для целей экономичности и результативности в использовании средств субсидий необходимо внедрение процессного подхода в систему финансового механизма деятельности.

Процессный подход основывается на бюджетировании, которое является информационной поддержкой принятия управленческих решений на различных уровнях управления для оценки эффективности использования ресурсов. Этот процесс включает в себя процедуры составления, корректировки, контроля и анализа финансовых

планов, которые составляются как по отдельным проектам осуществления ремонтных работ, так и для подразделения – центра ответственности по организации ремонтных работ. Достоинство этого инструментария состоит в повышении ответственности лиц-участников процесса за достижение планируемых результатов, и их экономической оценки, а также в сокращении расходов. Кроме того, бюджетирование неразрывно связано со систематическим контролем на основе план-факт анализа. Достоверность и уровень достижения плановых значений показателей бюджета является фактором эффективности управления процессом, а они, в свою очередь, определяются уровнем процесса нормирования. Причем финансовые нормативы, устанавливающие ограничения по величине затрат, исходя из объемов финансирования, обладают характером динамичности, который позволяет в гибком бюджете учитывать влияние внешней среды (инфляция, санкции, изменение государственного регулирования и т.п.), что повышает реальность бюджета, то есть снижение времени его корректировки и потерю времени для принятия новых финансовых решений [7].

В настоящее время экологическая повестка при проведении ремонтно-строительных работ или реконструкции пространства оказания услуг реализуется в любой бюджетной организации, так как она подразумевает внедрение новых подходов к производству работ и использование материалов, обеспечивающих решение вопросов охраны труда, повышение эргономических условий для сотрудников и пользователей услуг [3]. А в управленческом аспекте ESG-практики актуальным является изменение механизма администрирования деятельности в целях повышения ее прозрачности и контроля. Необходимо подчеркнуть, что возрастает и роль каждого сотрудника в достижении ESG-эффективности в бюджетной организации через сознательное участие в мероприятиях по реализации ESG-подходов и полноценное соблюдение установленных правил и норм, обеспечивающих достижение экологических и социальных целей организации.

Широко применяется в контроллинге мониторинг как информационный инструментарий, позволяющий по отклонениям от нормативов принимать в текущем отчетном периоде решения, обеспечивающие своевременное изменение показателей статей бюджетной сметы для достижения экономической эффективности в двух аспектах: экономичности и результативности. Организация мониторинга позволяет сформировать информа-

ционные массивы на основе показателей управленческого и бухгалтерского учета, которые дают аналитические разрезы по различным признакам, заложенным в коды счетов рабочего плана. Так для оценки процесса ремонтных работ возможно составление сравнительной ведомости «план-факт» или «норматив-факт» в нескольких разрезах: по подразделениям – участникам ремонтных работ; проектам (отдельных смет); видам материальных ресурсов; периодам производства работ; и видам финансового обеспечения. На рисунке 4 представлен формат информации для контроля выполнения «условного» бюджета по отдельному проекту «Ремонт лаборатории».

Оценка отклонений может быть представлена и визуально с использованием различных аналитических цифровых решений (рисунок 5). Заданные границы шкал для оценки отклонений определяются организацией с учетом требований кассовой дисциплины при исполнении финансовых планов или платежных календарей, что позволяет использовать «метод светофора» в составлении экспресс-информации для обоснования ответственными лицами решений по проекту.

Расширение использований цифровых решений в системе финансового управления бюджетной организации является драйвером ее со-

вершенствования. В настоящее время цифровая трансформация ведется практически во всех сферах экономической и бюджетной деятельности, охватывая и производственные процессы, и управленческие механизмы. Бюджетная организация, как и другие экономические субъекты, активно встраиваются в цифровую среду государственного управления. Такие информационные технологии и цифровые инструменты как: электронный документооборот, облачные сервисы, программы учета и бизнес-аналитики на основе BigData, расширяют и углубляют процессы взаимодействия с внешней средой и контроля во внутренней среде, повышая реализуемость, своевременность и качественное содержание решений по управлению деятельностью по многим направлениям. Отметим, что при этом растет актуальность внедрения элементов риск-менеджмента в информационную среду организации – вопросы кибербезопасности и защиты данных отражаются в текущих и стратегических планах бюджетных организаций.

Анализ цифровой практики подтверждает не только высокий уровень использования различных программных решений, но и расширение задач, которые охватываются цифровой трансформацией. В государственных учреждениях Узбекистана в рамках программы «Электронное

Наименование статьи расхода	Утвержденный план за 2023 год	Всего расходов за I квартал					Всего расходов за II квартал				
		план	факт	отклонения			план	факт	отклонения		
				абсолют.	отклонение от плана, %	оценка			абсолют.	отклонение от плана, %	оценка
Оплата труда с начислениями	3177,6	794,4	793,175	-1,225	-0,15	●	-0,15				
Социальные и иные выплаты	567,3	141,825	141,525	-0,3	-0,21	●	-0,21				
Налоговые платежи	53,8	13,45	13,425	-0,025	-0,19	●	-0,19				
Расходы на закупку товаров	1701,5	425,375	416,125	-9,25	-2,17	●	-2,17				
Энергетика	137	34,25	34,2	-0,05	-0,15	●	-0,15				
Всего расходы	5637,2	1409,3	1398,45	-10,85	-0,77	●	-0,77				

Рисунок 4. Фрагмент формата информации по проекту

Шкала границ отклонений по расходам	Цвет	Характеристика отклонений
0-6	Зеленый	допустимая граница отклонений
7-10	Желтый	граница отклонений, требующих анализа
свыше 10	Красный	недопустимая граница отклонений

Рисунок 5. Пример оценки отклонений по исполнению бюджета проекта

правительство» широко применяется система электронного документооборота «Germes», которая автоматизирует процедуры создания и движения документов, позволяет организовать контроль их исполнения и создать централизованный архив, что положительно влияет на уровень исполнительской дисциплины. Выделим такую практику цифровизации процесса управления как использование программного комплекса «UzASBO», обеспечивающего ведение бухгалтерского учета и формирование отчетности по единой методике Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан и реализующего отдельные подходы концепции ERP. Так, возможно использование кадрового модуля, включающего базу данных по физическим лицам, классификатор должностей, реестр пособий, график работы; модуль по договорной работе и взаимодействия с контрагентами; модуль для проведения финансового анализа, в том числе отраслевого и в целом по Республике; модуль по визуализации данных. Бюджетные организации используют также свои возможности на добровольной и безвозмездной основе взаимодействовать с ПК «Казначейство» и информационной системой «управление государственными финансами» и т.п.

В Российской практике бюджетные организации являются активными пользователями платформы 1С, имеющей 30-летнюю историю. Сегодня более 98% бюджетных организаций продолжают с ней сотрудничество в новых версиях. Программные продукты 1С позволяют вести учет по всем объектам, в том числе по операциям в иностранной валюте, формировать отчетность, автоматизировать кадровый учет, пользоваться облачным сервисом и постоянно расширять функционал, добавляя в новые версии функции анализа и поиска информации, перенастройки интерфейсов и т.п. Ярким примером углубления цифровой трансформации является внедрение с 2023 года в сфере образования второй версии программы 1С: БГУ, которая охватывает задачи учебного процесса: планирование нагрузки, личный кабинет ППС и учащихся; его администрирование: учет контингента, дополнительных образовательных программ; а также организует управленческие коммуникации в бюджетном учреждении.

В перспективе ожидается дальнейшее усиление роли цифровых инструментов в системах управления в бюджетной сфере, так как их использование улучшает прозрачность, подотчетность деятельности; исключает ошибки, приво-

дящие к нарушению финансовой дисциплины; снижает трудозатраты. Соблюдение требований прозрачности деятельности в бюджетной сфере предопределяется не только влиянием на потребителя услуг, но и усилением контроля с их стороны, а также заинтересованностью государственных органов в дальнейшем использовании для определения объемов выделяемых бюджетных средств бюджетополучателям с учётом достигнутого ими уровня эффективности деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бюджетные организации, являясь экономическими элементами микросреды государственного управления, обеспечивают результатами своей деятельности достижение задач развития общества в условиях политического и экономического ограничения, используя средства бюджетов различных уровней. Сложившееся практика финансового обеспечения деятельности бюджетных организаций отражает такие принципы как: целевое использование средств государственного финансирования при обеспечении экономичности и обоснованности расходов, соблюдение бюджетной дисциплины. В последнее время в системах финансового управления актуальность приобретает новый подход к оценке эффективности деятельности бюджетной организации, который рассматривает эффективность через триаду: экономичность, результативность, целесообразность; и включает отражение реализации целей устойчивого развития через обязательное внедрение в практику управления ESG-повестки, то есть соблюдение правил и требований по обеспечению ответственности в отношениях к окружающей среде, персоналу, потребителю, органам власти в целях защиты интересов будущих поколений. Внедрение программно-целевого метода в механизм финансирования бюджетных организаций предусматривает формирование заданий бюджетным организациям, определяющих результат их деятельности, развитие форм государственного контроля за их исполнением таких как: мониторинг эффективности, расширение использования цифровых решений в процедурах государственного управления, стимулирование и поддержка экологической и социальной деятельности, инновационные изменения в системах финансового управления на принципах эффективности. Практические аспекты внедрения такого метода в бюджетных организациях основываются на использовании концепции контроллинга на всех стадиях финансового управления: планирование,

учет и контроль. Многоаспектный подход к категории «эффективность деятельности бюджетной организации» способствует выявлению направлений по повышению эффективности бюджетных расходов в системе финансового управления и определения инструментария для их реализации в управленческой практике. Широко используемые экономическими субъектами в предпринимательстве инструменты управления операционной и стратегической эффективностью могут быть внедрены

в бюджетные организации с учетом особенностей деятельности и механизма ее финансирования. Адаптация в системе финансового управления бюджетной организации инструментов повышения эффективности способствует дальнейшему совершенствованию ее деятельности и реализует концепцию тройственности эффективности в бюджетной сфере через призму ESG-повестки на основе углубления цифровой трансформации деятельности бюджетополучателей.

Список литературы

1. Хайруллин, М. Ф. Механизм управления бюджетной организацией / М. Ф. Хайруллин, П. А. Свекольников, Г. И. Флеглер // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № 56. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/09FAVN624.pdf>.
2. Вебер, Ю., Шеффер, У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. проф., д.э.н. С. Г. Фалько. – М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416 с.
3. Четин, А. М. Возможности использования ESG-инструментов в управлении образовательными организациями высшего образования / А. М. Четин // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/06ECVN124.pdf>.
4. Бакоев, М. Т., Исмаилова, Г. С., Ташпулатова, Л. М., Джураева, Р. А. Внедрение принципов эффективного государственного управления в интересах устойчивого развития в Узбекистане / М. Т. Бакоев, Г. С. Исмаилова, Л. М. Ташпулатова, Р. А. Джураева // Право и управление. XXI век. – 2021. – № 4. – С. 3-19.
5. Калинин, А. А. Инструменты и механизмы оценки эффективности бюджетных расходов и использования бюджетных средств / Калинин А. А. // Экономические науки. – 2024. – № 1. – С. 97-103.
6. Гоцко, Т. В. Эффективность в бюджетном секторе экономики: проблемы и возможные пути решения / Т. В. Гоцко // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 10. – С. 4355-4370.
7. Костиков, П. С., Куцури, Г. Н. Инструменты управления бюджетными расходами на оказание государственных услуг в социальной сфере // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2 (99).
8. Кан Ен Дя. Подходы и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 4.
9. Приказ Минфина России от 7 декабря 2018 г. № 256н «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Запасы» (с изменениями и дополнениями).
10. Хромова, И. Н., Писарева, Л. М., Яцун, Д. О. Бюджетирование как элемент системы финансового управления // ЕГИ. – 2022. – № 3 (41).
11. Закон Республики Узбекистан «О государственных закупках». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lex.uz/docs/5382983>.
12. Финансы России. 2022: Стат.сб./ Росстат. – М., 2022. – 392 с.
13. Обзор_по_результатам_проверок_Казначейством РФ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/062/373/original/Обзор_по_результатам_проверок_Казначейством.pptx?1689010452.
14. ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ (последняя редакция).

References

1. Khairullin, M. F. The mechanism of budget organization management / M. F. Khairullin, P. A. Svekolkov, G. I. Flagler // Bulletin of Eurasian Science. – 2024. – Vol. 16. – № 56. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://esj.today/PDF/09FAVN624.pdf>.
2. Weber, Yu., Schaeffer, U. Introduction to controlling: Translated from German. / Ed. and with a preface by Professor, Doctor of Economics S. G. Falco. – Moscow: Publishing house of NP “Controller Association”, 2014. – 416 p.
3. Cetin, A. M. Possibilities of using ESG tools in the management of educational institutions of higher education / A.M. Cetin // Bulletin of Eurasian Science. – 2024. – Vol. 16. – № 1. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://esj.today/PDF/06ECVN124.pdf>.
4. Bakoev, M. T., Ismailova, G. S., Tashpulatova, L. M., Juraeva, R. A. Implementation of the principles of effective public administration in the interests of sustainable development in Uzbekistan / M. T. Bakoev, G. S. Ismailova, L. M. Tashpulatova, R. A. Juraeva // Law and management. XXI century. – 2021. – № 4. – Pp. 3-19.
5. Kalinkin, A. A. Tools and mechanisms for assessing the effectiveness of budget expenditures and the use of budget funds / Kalinkin A. A. // Economics. – 2024. – № 1. – Pp. 97-103.
6. Gotsko, T. V. Efficiency in the public sector of the economy: problems and possible solutions / T. V. Gotsko // Economics, entrepreneurship and law. – 2023. – Vol. 13, № 10. – Pp. 4355-4370.
7. Kostikov, P. S., Kutsuri, G. N. Tools for managing budget expenditures for the provision of public services in the social sphere // Economics and business: theory and practice. – 2023. – № 5-2 (99).
8. Kang Yong-ja. Approaches and methods for evaluating the effectiveness of an enterprise // Economics and Business: theory and practice. – 2018. – № 4.
9. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated December 7, 2018 № 256n “On Approval of the Federal Accounting Standard for Public Sector Organizations “Reserves” (with Amendments and Additions).

10. *Khromova, I. N., Pisareva, L. M., Yatsun, D. O.* Budgeting as an element of the financial management system // EGI. – 2022. – № 3 (41).
11. *The Law of the Republic of Uzbekistan “On Public Procurement”.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://lex.uz/docs/5382983>.
12. *Finance of Russia. 2022: Statistical collection/ Rosstat. Moscow, 2022.* – 392 p.
13. *Review of the results verifications by the Treasury of the Russian Federation.* – [Electronic resource]. – Access mode: https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/062/373/original/Overview_of_the_results_of_the_Treasury_check.pptx?1689010452.
14. *FZ “On the contract system in the field of procurement of goods, works, and services for state and municipal needs” dated 05.04.2013 № 44-FZ (latest edition).*

Информация об авторах

Ванчухина Л.И., доктор экономических наук, профессор Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Усманбеков А.У., финансист Компании «OQTEPA LAVASH» (г. Ташкент, Республика Узбекистан).

© Ванчухина Л.И., Усманбеков А.У., 2025.

Information about the authors

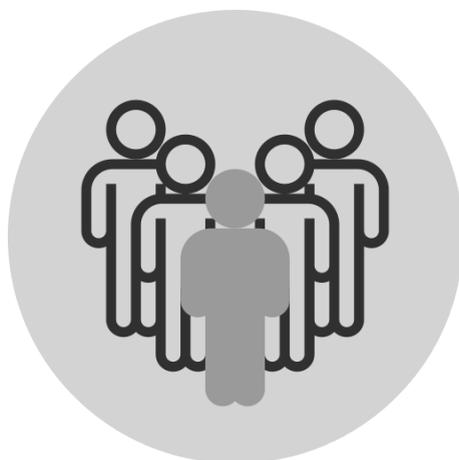
Vanchukhina L.I., Doctor of Economics, Professor of the Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

Usmanbekov A.U., financier of the «OQTEPA LAVASH» Company (Tashkent, Republic of Uzbekistan).

© Vanchukhina L.I., Usmanbekov A. U., 2025.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY



Экономика труда и демографическая экономика

Labor and demographic economics

Организационные аспекты формирования
системы стимулирования персонала для
менеджеров по продажам

Рыжикова М.И., Лагутина Е.Е.

Organizational aspects of staff incentive sys-
tem forming for sales managers

Rizhikova M.I., Lagutina E.E.

Организационные аспекты формирования системы стимулирования персонала для менеджеров по продажам

Рыжикова М.И., Лагутина Е.Е.

В статье раскрывается дефиниция «стимулирование персонала» с позиции того, что понимание обязательно сосредоточено на повышении производительности труда работника через материальные и нематериальные стимулы, в отличие от существующих терминов, в которых нет четкого определения того, в каком виде должен быть выражен результат работы, а говорится только об изменении трудового поведения. Формирование эффективной системы стимулирования персонала для менеджеров по продажам – это не просто способ повышения заработной платы, а стратегически важный инструмент, направленный на повышение мотивации, удержание ценных кадров, повышение эффективности работы команды и адаптацию к изменениям внешней среды, что в конечном итоге обеспечивает устойчивый рост и конкурентоспособность компании. Поэтому авторы делают вывод о необходимости предложения и обоснования одного из способов разработки системы стимулирования и оплаты труда для менеджеров по продажам в торговле, который может быть адаптирован к различным организациям. Его преимущество – создание прозрачной и понятной системы мотивации, что облегчает ее внедрение и управление в подразделениях коммерческих компаний.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Рыжикова М.И., Лагутина Е.Е. Организационные аспекты формирования системы стимулирования персонала для менеджеров по продажам // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 152–160.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стимулирование труда, фиксированная часть зарплаты, переменная часть оплаты труда, задачи мотивации и стимулирования, нравственная функция стимулирования.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-152-160

Organizational aspects of staff incentive system forming for sales managers

Rizhikova M.I., Lagutina E.E.

The article reveals the definition of “staff incentives” from the position that understanding is necessarily focused on increasing employee productivity through material and non-material incentives, in contrast to existing terms that do not clearly define the form in which the result of work should be expressed, but only talk about changing labor behavior. Forming an effective staff incentive system for sales managers is not just a way to increase wages, but a strategically important tool aimed at increasing motivation, retaining valuable personnel, improving the efficiency of the team and adapting to changes in the external environment, which ultimately ensures sustainable growth and competitiveness of the company. Therefore, the authors conclude that it is necessary to propose and justify one of the ways to develop a system of incentives and remuneration for sales managers in trade, which can be adapted to various organizations. Its advantage is the creation of a transparent and understandable motivation system, which facilitates its implementation and management in the divisions of commercial companies.

FOR CITATION

Rizhikova M.I., Lagutina E.E. Organizational aspects of staff incentive system forming for sales managers. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 152–160.

APA

KEYWORDS

Labor incentives, fixed salary part, variable salary part, motivation and incentives tasks, incentives' moral function..

ВВЕДЕНИЕ

Для современных организаций крайне необходимым являются создание эффективной системы управления персоналом и формирование кадровой политики, ориентированной на долгосрочную перспективу. Вопросы мотивации и стимулирования труда играют важнейшую роль во взаимоотношениях между работодателем и работником, поэтому очень большое внимание стоит уделять тому, как можно управлять этими процессами [1]. Формирование эффективной системы стимулирования персонала для менеджеров по продажам направлено на повышение заинтересованности менеджеров в достижении высоких показателей продаж, что напрямую влияет на общий доход компании. Правильно разработанные

стимулы побуждают сотрудников работать более усердно, искать новые возможности и улучшать качество обслуживания клиентов. Текучесть кадров в сфере продаж часто бывает высокой. Разработка привлекательной системы стимулирования позволяет удерживать наиболее ценных сотрудников, снижая затраты на поиск и обучение новых кадров. Лояльные и мотивированные менеджеры по продажам лучше знают продукт, клиентов и специфику рынка, что положительно сказывается на результатах компании.

Мотив и стимул являются двумя схожими терминами, которые тесно взаимосвязаны, но в то же время имеют некоторые отличия. Мотив представляет собой основную движущую силу, которая определяет стремление человека к достижению

определённого результата. Стимул же касается желания достичь какого-либо результата.

Мотив и мотивация прежде всего связаны с внутренним призывом к активности и целенаправленному действию человека, в то время как стимул и стимулирование являются внешними факторами, способными воздействовать на поведение и принятие решений, необходимых для выполнения поставленных задач [2].

Говоря о стимулах, стоит отметить, что они очень разнообразны, каждый из них способен тем или иным образом влиять на стремление при достижении определенных целей. Классификация стимулов представлена ниже на рисунке 1.

На рисунке 1 приведены наиболее значимые виды стимулов для работника внутри организации. Помимо них существуют и другие, например, социально-психологические (потребность в обще-

нии с коллегами), организационные. Необходимо отметить, что поведение любого сотрудника определяется совокупностью стимулов как материальных, так и нематериальных, причем обе категории могут быть одинаково важны для субъекта.

По причине того, что стимулирование затрагивает многие аспекты деятельности организации, подходов к пониманию самого термина «стимулирование» достаточно много: с позиции сущности, структуры, методов изучения и т. д. В связи с этим различные авторы трактуют вышеизложенное понятие по-разному, тем не менее все они имеют много общего.

Ниже в таблице 1 представлены определения стимулирования от авторов различных публикаций по экономической теории и управлению персоналом. Среди основных, наиболее часто употребляемых словосочетаний, были выделены



Рисунок 1. Классификация видов стимулов

Источник: составлено авторами по данным: [3].

Таблица 1

Сравнение понятий

Составляющие понятия	Способ или мера воздействия	Изменение поведения работника	Эффективность труда	Изменение условий
Автор				
Кибанов А. Я.	+	+	-	+
Веснин В. Р.	+	+	-	-
Якимов В. Н.	+	-	+	+
Базаров Т. Ю.	-	-	+	-
Шапиро С. А.	-	+	-	-
Дорин А. В.	+	+	-	-

Источник: составлено авторами.

четыре составляющие, которые являются смыслообразующими для представленной дефиниции. Это «способ или мера воздействия», «изменение поведения работника», «эффективность труда» и «изменение условий».

Из представленных определений четыре из шести подразумевают, что стимулирование – это некое воздействие на работника при помощи определенных мер (стимулов) для решения задач, стоящих перед ними. В этом мнении сходятся А. Я. Кибанов, В. Р. Веснин, В. Н. Якимов и А. В. Дорин. Однако, наиболее детальное и глубокое объяснение этому понятию предлагает Веснин. Его определение не только точное, но и охватывает разные аспекты трудового поведения сотрудников, подчеркивая индивидуальность подходов к стимуляции различных типов поведения работника.

Такие авторы, как Т. Ю. Базаров и С. А. Шапиро рассматривают понятие больше с материальной стороны вопроса и мотивов, то есть их формулировки, возможно, даже, имеют более широкое понимание. Они теснее связаны с оплатой труда и мотивацией.

Таким образом, проанализировав шесть терминов разных авторов из экономической теории и управления персоналом, можно составить собственное определение «стимулирования», которое будет наиболее точно отражать сам термин в контексте как управления персоналом в целом, так и с позиции данного исследования и последующего употребления термина. Стимулирование – это меры, направленные на целенаправленное воздействие на работника с использованием как материальных, так и нематериальных стимулов, с целью изменения его поведения для повышения эффективности и производительности труда.

Инструменты стимулирования воздействуют на уже существующую систему мотивов человека, актуализируя и усиливая их, при этом не изменяя структуру мотивации.

Стимулирование труда работников выполняет множество различных функций, однако, принято выделять три ключевые:

1) Экономическая функция. Предполагает совершенствование распределительных отношений. Стимулирование персонала оказывает положительное влияние на увеличение экономической эффективности производства, рост производительности труда и повышение уровня качества продукции.

2) Социальная функция «обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной

степени зависит от воздействия стимулов на различных людей» [4]. Кроме того, самореализация, личностное развитие работника, удовлетворение его социальных потребностей, также лежат в основе социальной функции.

3) Нравственная функция. Связана с формированием нравственных качеств работника, активной жизненной позиции и трудовой морали. Это должно работать в комплексе с обоснованной системой стимулов с учетом традиций и исторического опыта.

Реализация вышеназванных функций в современных организациях обуславливает переход к новому принципу «от каждого – по способностям, каждому – по труду», где совершенствование распределительных отношений основано на полном утверждении социальной ответственности и справедливости [5].

Роль мотивации и стимулирования в организации сложно переоценить, представлены пять ключевых задач [6]:

- привлечение персонала в компанию;
- удержание сотрудников и обеспечение их лояльности;
- стимулирование производительного поведения;
- контроль за издержками на рабочую силу;
- административная эффективность и простота.

Каждая из задач имеет свои особенности. В таблице 2 более подробно описана сущность каждой из задач.

Выбирая способы мотивации и стимулирования сотрудников, руководство компании должно исходить из реальных финансовых возможностей: если в организации существуют материальные трудности, то для достижения задач, перечисленных в таблице 2, необходимо грамотно применять нематериальные методы повышения мотивации.

МЕТОДОЛОГИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

Сплоченный сильный коллектив, способный приносить максимальный результат, является одним из главных направлений работы каждого руководителя любого подразделения или организации в целом. Грамотное использование различных методов стимулирования персонала может стать ключевым фактором для достижения успеха компании [10].

К основным методам стимулирования персонала для менеджеров по продажам являются классические материальные и нематериальные, которые были рассмотрены с позиции теории

Таблица 2

Сущность задач мотивации и стимулирования

Задача мотивации и стимулирования	Сущность
Привлечение в организацию персонала	В условиях постоянной конкуренции за наиболее квалифицированные кадры организации необходимо создать такие условия мотивации и поощрения, которые будут привлекательны для нужных специалистов.
Удержание сотрудников и обеспечение их лояльности	Потеря ключевых сотрудников может негативно сказаться на бизнесе. Для минимизации этого риска руководство должно обеспечить уровень зарплаты и систему поощрений, соответствующие текущей рыночной ситуации.
Стимулирование производительного поведения	Вознаграждение должно быть направлено на подкрепление тех действий, которые способствуют достижению целей организации. Важно поощрять такие качества, как продуктивность, креативность, опыт и преданность корпоративной философии и стратегии через эффективные мотивационные механизмы.
Контроль затрат на рабочую силу	Хорошо продуманная система мотивации позволяет не только контролировать расходы, но и поддерживать эффективное взаимодействие с сотрудниками.
Административная эффективность и простота	Система мотивации и стимулирования должна быть доступной и прозрачной для всех сотрудников, а её администрирование - довольно простым, чтобы не требовало излишних финансовых или трудовых затрат для поддержания её функционирования.

Источник: составлено авторами по данным: [7]; [8]; [9].

в данной статье. Однако в разрезе продаж существуют свои особенности, которые необходимо учитывать при разработке системы оплаты труда для менеджеров. Рассмотрим более подробно, из чего состоит система мотивации и стимулирования для менеджеров по продажам [11].

Фиксированная часть. По мнению многих экспертов и деятелей бизнеса у менеджера по продажам обязательно должен быть оклад. Есть факторы, которые не зависят от менеджера: например, это ценообразование, продукт, маркетинг, менеджмент и т. д. Чаще всего специалист может частично повлиять на эти факторы, но кардинально изменить ситуацию не может. Многие компании придерживаются мнения, что фиксированная часть может составлять от 30 до 70% от общего дохода менеджера. Тем не менее, возможны и иные варианты в зависимости от специфики бизнеса: продукта, численности, бренда и т. п. Эта фиксированная часть (оклад) является гарантом того, что менеджер получит деньги, даже в том случае, если будет делать все, как необходимо, и при этом ничего не продаст.

Важным является то, что при поиске работы большинство соискателей обращают внимание, прежде всего, на окладную часть, поэтому оплату труда необходимо корректировать в соответствии с рынком труда и, в то же время, сопоставлять с финансовыми возможностями организации. Кроме того, значительная доля фиксированной оплаты может привести к привлечению «ленивых» сотрудников и ограничить возможности для про-

явления своих способностей, тогда как слишком низкая фиксированная часть – оттолкнуть потенциального кандидата и сложить предвзятое мнение о компании.

Переменная часть. Выплачивается как процент или определенная сумма за достижение заранее оговоренных результатов и состоит из различных пунктов, каждый из которых имеет свою уникальную систему подсчета. Для менеджеров по продажам могут выставляться ключевые показатели эффективности (KPI) – это числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность.

В зависимости от сферы деятельности организации, специфики работы менеджеров по продажам, руководителя и другого KPI могут быть самыми разными, тем не менее можно выделить список типовых и наиболее часто используемых критериев:

- количество исходящих звонков новым клиентам;
- количество встреч с новыми клиентами;
- количество звонков старым клиентам;
- сумма дебиторской задолженности;
- конверсия из лида в клиента;
- количество отправленных коммерческих предложений [11].

Все перечисленные аспекты поддаются измерению, что является ключевым моментом при формировании показателей эффективности (KPI).

Обычно рекомендуется устанавливать не более пяти таких показателей, оптимально – три. Они могут быть определены на основе ежедневных, недельных или ежемесячных целей в зависимости от потребностей организации и взгляда менеджмента.

Выплата вознаграждений может осуществляться по принципу «сделал – получил» (получил деньги или остался без них) или пропорционально выполненной работе.

Итак, рассмотрим, из чего может складываться переменная часть менеджеров по продажам.

1) Прогрессирующий процент. Данный процент не является фиксированным, а зависит от того, на какой ступени плана по продажам находится менеджер. Это может помочь в том случае, когда план продаж выполнить нелегко, а менеджер, достигая определенной отметки, считает дальнейшие действия сложными и нерациональными в денежном эквиваленте. Ниже приведен пример разделения плана по продажам на ступени по 5%:

- до 70% – 3000 рублей;
- 70 – 75% – 4000 рублей;
- 75 – 80% – 5000 рублей;
- 80 – 85% – 6000 рублей;
- 85 – 90% – 8000 рублей;
- 90 – 95% – 11000 рублей;
- 95 – 100% – 15000 рублей;
- свыше 100% – 21000 рублей.

Исходя из данной примера разделения плана на ступени, мотивация сотрудника выполнять больший процент возрастает, поскольку существует строго определенная разбивка, которая позволяет менеджеру определить, какую сумму он сможет получить, если приложить еще немного усилий. Стоит отметить, что вышеуказанные ступени могут быть как более крупными, так и менее, а размер выплат может изменяться.

2) Фиксированный процент (вознаграждение за продажу «особых» товаров). Товары, которые предлагает к продаже компании, могут нести определенную ценность при продаже. Организация самостоятельно выделяет критерии, по которым товар может быть причислен к числу «особых», однако наиболее популярные – это:

- уцененные товары;
- товары определенного бренда;
- товары допродаж;
- акционные товары.

За продажу данных товаров менеджеры получают повышенный фиксированный процент. Таким образом, с одной стороны, компания уве-

личивает продажи той продукции, которая может быть в избытке (или по другой причине), а с другой стороны, фокусирует усилие работников на достижении конкретных целей продаж.

В общем, продукт с фиксированным процентом, о котором говорилось ранее, подвергается изменениям через определенные промежутки времени (чаще всего это происходит раз в месяц или сезон), так как приоритеты и стратегические направления компании могут трансформироваться.

3) Бонусы. Что касается бонусов, помимо задач, оказывающих непосредственное влияние на объемы продаж, существует множество других обязательств, возложенных на менеджеров по продажам, которые, хоть и являются второстепенными, имеют большое значение. К примеру, подготовка отчетов за день, месяц или квартал – с одной стороны, это обычная обязанность, с другой – важная функция, результаты которой могут отражаться на общей эффективности работы организации. Именно поэтому в категорию «бонусов» следует включать значимые для компании действия, способствующие как ее развитию, так и благосостоянию сотрудников.

Среди типичных обязанностей, которые могут быть учтены в системах мотивации и стимулирования персонала, можно выделить:

- ведение CRM-системы (либо той системы, которая используется в отдельно взятой компании);
- личный учет своих действий в соответствующих программах;
- следование установленным скриптам продаж;
- поддержание порядка на своем рабочем месте в офисе;
- заполнение отчетности и др.

Обязанности, за которые менеджер получает подобные бонусы, устанавливаются исходя из того, что важно для оптимизации бизнес-процессов компании и что важно индивидуально руководителю для осуществления наиболее эффективной работы.

Чаще всего, описанные выше бонусы достигаются при помощи небольших усилий, поэтому сотрудники воспринимают дополнительные бонусы как шанс заработать больше, что создает дополнительную мотивацию для ответственного, аккуратного и своевременного выполнения своих задач. Если же работник теряет бонус, он рассматривает это не как наказание, а как собственное упущение шанса получить доход, за что может обвинять только себя.

Каждый бонус выплачивается отдельно. В случае, если работник нарушает установленные условия два или три раза, он лишается бонуса.

4) Сверхбонус. Сверхбонусы служат для того, чтобы стимулировать менеджеров продолжать активную работу после достижения 100% выполнения плана. Механизм выплаты может быть следующим: за каждые дополнительные 5% выполненного плана свыше 100% предусмотрена выплата фиксированной суммы, размер которой определяет руководитель (например, 2000 или 5000 рублей). При достижении показателей в диапазонах от 110% до 130% и от 130% до 150% увеличивается процент от общей прибыли для менеджера по продажам.

Сверхбонус предназначен с целью стимулирования сотрудника, который будет замотивирован увеличивать продажи, двигаясь даже на 5%, а достижение 110 – 130% (или 130 – 150%) может очень сильно сказаться на его итоговой заработной плате. Стоит принимать во внимание, что сверхбонус должен иметь значительное отличие от всех остальных выплат, поэтому необходимо одновременно выставить как адекватный план, так и бонусы за перевыполнение.

Депремирование. Помимо позитивных санкций системы мотивации и стимулирования труда для менеджеров по продажам предполагают и негативные депремирование. Это необходимо с той целью, чтобы менеджеры понимали, что за совершение ошибок или невыполнение определенных условий последует штраф. В противном случае, если этого не делать, сотрудники в некоторых ситуациях будут сознательно игнорировать определенные действия, которые необходимо выполнять.

В число основных пунктов для депремирования можно выделить следующие:

- отсутствие записи о сделке в CRM-системе после завершения продажи;
- не представлен отчет по результатам работы за день, неделю или месяц;
- нарушение корпоративного дресс-кода, установленного в организации;
- беспорядок на рабочем месте;
- запоздание на работу;
- не указана причина задержки в выполнении задания до установленного срока;
- несвоевременное выполнение задач, поставленных руководителем, и другие аналогичные ситуации.

Этот список может быть значительно более обширным, учитывая различные факторы, такие как стратегия компании, её цели и руководство.

Для каждого из упомянутых пунктов следует предусмотреть соответствующие штрафные меры. Важно также учитывать, что могут возникать пересечения с бонусной системой, тогда в случае нарушения сотрудник как теряет бонус, так и получает штраф.

KPI (ключевые показатели эффективности) для менеджера могут быть самыми разными, однако можно выделить 4 основных условия разработки KPI для отдела продаж:

1) KPI работников должны быть связаны со стратегическими целями компании (рост производительности, повышения качества, рост прибыли, оптимизация затрат и т. д.), в противном случае они являются бесполезными как для менеджеров, так и для компании;

— работник должен иметь возможность оказывать влияние на собственные показатели KPI. Если обязанности менеджера и его показатели не имеют связи, то он не сможет повлиять на результат, следовательно, его оплата труда не будет зависеть от того, насколько результативно была проведена работа, что является бессмысленным;

— Каждый KPI необходимо иметь возможность количественно измерять следующим образом:

- в денежном эквиваленте (достижение или превышение планового значения в рублях);
- в процентах (уровень выполнения конкретного показателя, выраженный в процентах);
- в количественных показателях (например, среднее количество звонков в день и прочее);
- в весовых единицах (например, количество груза в тоннах, загруженность транспортного средства);
- во временных единицах (например, время, необходимое для завершения сделки или отгрузки клиенту);
- в баллах (например, средний рейтинг, присвоенный клиентами за предоставленные услуги и так далее).

— каждый показатель должен быть легок при его подсчете. Это необходимо с той целью, чтобы менеджер в любой момент мог произвести расчеты и понять, сможет ли он достичь того или иного показателя по продажам, а, следовательно, и то, какая оплата за это будет. При этом, каждый работник понимает, когда KPI не выполняется, у него будет необходимый запас времени и возможность изменять свои решения и ускориться.

ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основе организации оплаты труда и стимулирования персонала предприятий торговли (в

Таблица 3

Принципы организации оплаты труда и стимулирования персонала на предприятиях торговли

Принцип	Пояснение
1) Дифференциации заработков	Базируется на различной сложности выполняемых работ, квалификации работников, учитывает условия труда и результаты финансовой деятельности компании. Кроме того, учитывает удаленность отдельных регионов (система районных коэффициентов)
2) Материальной заинтересованности	Основывается на формировании такой системы оплаты труда, при которой размеры заработной платы должны стимулировать работников качественно выполнять свои функциональные обязанности и достигать высоких личных результатов в своей работе
3) Простоты и прозрачности	Выполнение заранее оговоренных в трудовом договоре всех обязательств по размерам и условиям тех или иных выплат. Отмечаются факторы и точные показатели, которые могут привести к изменению общей заработной платы работника

Источник: составлено авторами.

том числе отделов продаж различных отраслей) лежат следующие принципы (таблица 3). В таблице представлены авторские пояснения по каждому из признаков.

Таким образом, грамотная кадровая политика, которая основывается на взаимосвязи контроля персонала, позитивных санкций и ограничений, может повысить эффективность работы компании, которая будет достигнута при помощи замотивированных и нацеленных на результат менеджеров.

Для того, чтобы система мотивации и стимулирования персонала работала эффективно, необходим комплексный подход: использование различных методов воздействия на персонал – через материальные и нематериальные стимулы путем изменения фиксированной и переменной части. Кроме того, любая система должна быть адаптирована под конкретную организацию, по той причине, что каждый бизнес крайне специфичен и имеет большой ряд уникальных особенностей.

Список литературы

1. Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1. – С. 42-47.
2. Буланкина, Н. Н., Мещерякова, Л. А. Мотивация и стимулирование труда, как объективная форма реализации интересов человека // Terra Economicus. – 2017. – Т.11 (№ 4). Ч. 3 – С. 43-46.
3. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарева; Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021 – 216 с.
4. Коломиец, А. И. Необычные методы стимулирования персонала в организациях России // Актуальные проблемы науки: ИГУМО и ИТ как исследовательский центр. – 2017. – № 19. – С. 97-101.
5. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 482 с.
6. Пинаева, Е. П. Роль мотивации в системе управления персоналом // Достижения науки и образования. – 2020. – № 8 (62). – С. 109-114.
7. Бюллер, Е. А., Тлехурай-Берзегова, Л. Т., Нагоева, Д. Ш. Менеджмент персонала: оплата труда и ее стимулирующее воздействие // Экономические исследования и разработки. – 2022. – № 10. – С. 25-29.
8. Кузнецов, М. В., Храмова, А. В. Совершенствование системы стимулирования персонала организации // В сборнике: Современные проблемы экономики и управления. Материалы Международной научно-практической конференции. Сборник научных статей в 4-х томах. – Москва, 2023. – С. 198-203.
9. Чернышов, М. В. Технологии разработки компенсационного пакета / В сборнике: 83 студенческая научно-практическая конференция РГУПС. Сборник статей конференции. – Воронеж, 2024. – С. 106-109.
10. Кибанов, А. В. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. – 2016. – № 1. – С. 23-25.
11. Мотивация менеджеров по продажам. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/motivaciya-menedzherov-po-prodazham-primery/>, свободный (дата обращения: 16.05.2025).

References

1. Golubev, A. I. Management of motivation of the personnel of the organization // Economics and Business: theory and practice. – 2020. – № 2-1. – Pp. 42-47.
2. Bulankina, N. N., Meshcheryakova, L. A. Motivation and stimulation of labor as an objective form of realizing human interests // Terra Economicus. – 2017. – Vol. 11 (№ 4), part 3. – Pp. 43-46.
3. Tokareva, Yu. A. Motivation of personnel's labor activity: an integrated approach / Yu. A. Tokareva, N. M. Glukhenkaya, A. G. Tokareva; Ural Federal University. B. N. Yeltsin University, Shadr. state Pedagogical University Shadrinsk University: SHGPU, 2021 – 216 p.
4. Kolomiets, A. I. Unusual methods of personnel stimulation in Russian organizations // Actual problems of science: IGUMO and IT as a research center. – 2017. – № 19. – Pp. 97-101.

5. *Lobanova, T. N.* Motivation and stimulation of labor activity: textbook and practical course for academic bachelor's degree. – M.: Yurait Publishing House, 2015. – 482 p.
6. *Pinaeva, E. P.* The role of motivation in the personnel management system // Achievements of science and education. – 2020. – № 8 (62). – Pp. 109-114.
7. *Bueller, E. A., Tlekhurai-Berzegova, L. T., Nagoeva, D. S.* Personnel management: remuneration and its stimulating effect // Economic research and development. – 2022. – № 10. – Pp. 25-29.
8. *Kuznetsov, M. V., Khranova, A. V.* Improvement of the system of personnel incentives of the organization // In the collection: Modern problems of economics and management. Materials of the International Scientific and Practical Conference. Collection of scientific articles in 4 volumes. – Moscow, 2023. – Pp. 198-203.
9. *Chernyshov, M. V.* Compensation package development technologies / In the collection: 83rd student scientific and practical conference of the Russian State Pedagogical University. Collection of conference articles. – Voronezh, 2024. – Pp. 106-109.
10. *Kibanov, A. V.* Development of the personnel policy of the organization // Kadrovik. – 2016. – № 1. – Pp. 23-25.
11. *Motivation of sales managers.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://in-scale.ru/blog/motivaciya-menedzherov-po-prodazham-primery/> (access date: 05/16/2025).

Информация об авторах

Рыжикова М.И., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета; доцент кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

Лагутина Е.Е., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета; доцент кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

© Рыжикова М.И., Лагутина Е.Е., 2025.

Information about the authors

Rizhikova M.I., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management at the Ural State University of Economics; Associate Professor of the Department of Personnel Management and Psychology at the Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation).

Lagutina E.E., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management at the Ural State University of Economics; Associate Professor of the Department of Personnel Management and Psychology at the Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation).

© Rizhikova M.I., Lagutina E.E., 2025.

ФИНАНСЫ

FINANCE



Финансовая экономика

Financial Economics

Развитие инструментария финансового управления в условиях привлечения бюджетного финансирования

Горбунова Т.П., Саатова Н.К.

Development of financial management tools in the context of budgetary funding involvement

Gorbunova T.P., Saatova N.K.

Актуальные вопросы развития налоговой системы Российской Федерации

Зверева Т.В., Кузьмина Е.И., Бондарев М.А.

Topical issues of development of the tax system of the Russian Federation

Zvereva T.V., Kuzmina E.I., Bondarev M.A.

Развитие инноваций страхового бизнеса в условиях цифровой экономики

Кулешова Д.И.

Development of insurance business innovations in the digital economy

Kuleshova D.I.

Криптовалюты 2.0: от спекуляций к устойчивой экономике

Дюдикова Е.И.

Cryptocurrencies 2.0: from speculation to a sustainable economy

Dyudikova E.I.

Развитие инструментария финансового управления в условиях привлечения бюджетного финансирования

Горбунова Т.П., Саатова Н.К.

Статья посвящена разработке инструментария финансового управления с элементами бюджетного финансирования для коммерческих предприятий, осуществляющих свою деятельность с привлечением бюджетных средств. В рамках исследования рассматривается понятие финансового управления как совокупности методов и приемов, направленных на повышение доходности, минимизацию рисков, оптимизацию структуры капитала и обеспечение финансовой устойчивости предприятия. Особое внимание уделено задачам финансового управления, таким как планирование, бюджетирование, управление рисками и максимизация прибыли, а также разработке индикаторов, которые могут оценить эффективность их выполнения и достижения целей компании.

Разработка индикаторов включает как количественные, так и качественные параметры, характеризующие эффективность финансового управления, привлечения и использования бюджетных средств, эффективность организационных процессов, таких как наличие бюджетирования, планирования, управления рисками, обеспечение финансовой устойчивости и т.п. В статье представлены общие, вспомогательные и специфические индикаторы, отражающие уровень достижения целей финансового управления, на основе которых разработана система оценки эффективности финансового управления, позволяющая проводить мероприятия, направленные на повышение финансовой устойчивости предприятия.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Горбунова Т.П., Саатова Н.К. Развитие инструментария финансового управления в условиях привлечения бюджетного финансирования // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 162–170.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Финансовое управление, бюджетное финансирование, индикаторы эффективности, управление рисками, финансовая устойчивость, планирование, бюджетирование, оценка эффективности, коммерческое предприятие, бюджетные средства.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-162-170

Development of financial management tools in the context of budgetary funding involvement

Gorbunova T.P., Saatova N.K.

The article is devoted to the development of financial management tools incorporating elements of budgetary funding for commercial enterprises operating with the involvement of public funds. The study examines the concept of financial management as a set of methods and techniques aimed at increasing profitability, minimizing risks, optimizing capital structure, and ensuring the financial stability of an enterprise. Particular attention is paid to the key tasks of financial management, such as planning, budgeting, risk management, and profit maximization, as well as to the development of indicators that can assess the effectiveness of their implementation and the achievement of corporate goals.

The development of these indicators includes both quantitative and qualitative parameters that characterize the efficiency of financial management, the attraction and use of budgetary resources, and the effectiveness of organizational processes such as the presence of budgeting, planning, risk management, and financial sustainability. The article presents general, auxiliary, and specific indicators reflecting the level of achievement of financial management objectives, based on which a system for evaluating financial management efficiency has been developed. This system enables the formation of measures aimed at enhancing the financial stability of an enterprise.

FOR CITATION

Gorbunova T.P., Saatova N.K. Development of financial management tools in the context of budgetary funding involvement. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 162–170.

APA

KEYWORDS

Financial management, budgetary funding, performance indicators, risk management, financial stability, planning, budgeting, performance evaluation, commercial enterprise, budgetary resources.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях динамично развивающейся экономики, когда коммерческие предприятия сталкиваются с многочисленными вызовами и рисками, финансовое управление становится ключевым элементом успешной деятельности. Одной из важных задач финансового управления является обеспечение эффективного распределения ресурсов, повышение доходности, оптимиза-

ция структуры капитала и минимизация рисков неплатежеспособности. Особенно это актуально для тех предприятий, которые осуществляют свою деятельность с привлечением как собственных, так и заемных средств, а также с использованием бюджетных ресурсов.

Включение бюджетных средств в корпоративный оборот требует специальных показателей финансового менеджмента, поскольку это суще-

ственно влияет на процесс контроля организации планирование учёта. Управление финансовыми потоками на предприятиях переходит на новый уровень управления финансовыми потоками, что определённо сказывается на финансовом благополучии предприятия.

Таким образом, целью настоящего исследования является разработка инструментария финансового управления – индикаторов, как маркеров своевременного выявления пробелов в финансовом управлении деятельностью предприятия, осуществляющих деятельность с привлечением бюджетных средств и предложение типовых, алгоритмичных мероприятий, направленных на повышение эффективности финансового управления.

Разработка показателей требует сочетания количественных и качественных компонентов измерения. Финансовые и бюджетные показатели будут отслеживаться количественно с помощью установленных показателей, в то время как организационные процессы на предприятии будут оцениваться с помощью установленных качественных показателей, таких как планирование бюджета и доступность управления рисками. Эта методология позволяет нам получить полное представление об эффективности финансового менеджмента как для внутренних корпоративных целей, так и для целей внешних инвесторов, кредитных учреждений и государственных органов.

В ходе исследования рассмотрены теоретические основы финансового управления, в которых используются элементы бюджетного финансирования, с последующей разработкой критериев оценки и практических рекомендаций по повышению эффективности деятельности коммерческого предприятия.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Финансовое управление является важнейшей частью общей системы управления коммерческими предприятиями. Оно охватывает весь процесс планирования, организации и контроля финансовых ресурсов, обеспечивая их эффективное использование с целью достижения устойчивого финансового положения предприятия и повышения его доходности. Основной задачей финансового управления является оптимизация финансовых потоков, что способствует не только достижению максимальной прибыли, но и минимизации финансовых рисков, улучшению ликвидности и обеспечению устойчивости бизнеса [3].

При использовании бюджетного финансирования финансовое управление обладает рядом очевидных преимуществ. Среди них – стабиль-

ность и предсказуемость поступления средств, что позволяет организациям планировать свою деятельность и долгосрочные проекты с уверенностью в наличии необходимых ресурсов. Также важным достоинством является гарантия доступности финансов для реализации социально значимых программ, что способствует справедливому распределению ресурсов между секторами экономики и социальными группами, поддерживая социальную стабильность. Строгий контроль за целевым использованием бюджетных средств снижает риски коррупции и неэффективного расходования, обеспечивая прозрачность финансовых процессов [7]. Вместе с тем, имеются и существенные недостатки. В условиях экономического кризиса или сокращения доходов возможны урезания финансирования, что увеличивает зависимость от государственного бюджета и негативно сказывается на деятельности организаций. Бюрократические процедуры и задержки повышают административную нагрузку и замедляют реализацию важных проектов. Кроме того, жесткие ограничения на использование бюджетных средств снижают гибкость финансового управления, затрудняя адаптацию к изменениям в потребностях или внешнеэкономической ситуации.

Важным аспектом финансового управления при использовании бюджетного финансирования является соблюдение принципов бюджетного финансирования, которые делятся на общие и частные.

К общим относятся:

- соблюдение законности (выделение средств только на основе утверждённого бюджета и бюджетной росписи);
- целевой характер предоставления средств;
- ограничение объёмов выделения в рамках утверждённых лимитов бюджетных обязательств.

К частным принципам относят, например, зависимость объема финансирования от достигнутых показателей (по контингенту, штату), что особенно актуально для бюджетных учреждений.

Финансовое управление включает в себя множество элементов, включая планирование бюджета и принятие решений об оптимальной структуре капитала, а также управление рисками, анализ финансовых результатов и мониторинг планов по внедрению финансовых показателей. В повседневной реализации успешного финансового менеджмента используется множество инструментов и методов, которые работают на достижение целей организации.

Финансовый менеджмент уделяет центральное место анализу эффективности использования бюджетных средств. Бюджетное финансирование предприятий, реализующих проекты из государственных фондов, осуществляется в соответствии с конкретными процедурами, включая соблюдение бюджетных стандартов и требований государственного надзора. Для оценки исполнения бюджета требуются конкретные показатели, которые помогают организациям проверять эффективность своего финансирования наряду с выполнением финансовых обязательств.

Основные принципы разработки индикаторов эффективности финансового управления включают объективность, динамическую сопоставимость, универсальность и прозрачность. Объективность и верифицируемость предполагают использование достоверных, проверяемых данных, исключающих субъективные искажения, а также стандартизированные и прозрачные методики измерения, что обеспечивает точность и воспроизводимость оценки. Принцип динамической сопоставимости означает, что индикаторы должны позволять анализ в динамике – сравнение результатов за разные периоды, выявление тенденций, прогнозирование рисков и корректировку стратегий управления. Универсальность и адаптируемость предполагают возможность применения индикаторов в различных организациях и сферах с учётом их специфики, при сохранении методологической строгости [11]. Наконец, прозрачность и отчётность требуют открытости в формировании и использовании данных, доступности информации о бюджетных расходах и строгого контроля за целевым использованием средств. Высокий уровень прозрачности снижает риски коррупции, способствует общественному контролю и повышает доверие к финансовым процессам.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Авторы применили комплексный исследовательский подход к изучению показателей эффективности финансового менеджмента с использованием элементов бюджетного финансирования посредством теоретического анализа и эмпирических исследований, а также количественных и качественных методов оценки. В данном исследовании были проанализированы организации, которые осуществляют свою деятельность, используя сочетание собственных и заемных средств, а также финансовых ресурсов из бюджета. Процесс исследования включал в себя подготовку данных с последующей разработкой показателей и созданием системы оценки.

Основными методами исследования были:

1. Анализ понятийного аппарата – на начальном этапе работы была проведена работа по уточнению понятий, связанных с финансовым управлением и бюджетным финансированием. Это включало исследование существующих определений и подходов в литературе, а также выделение ключевых аспектов, которые были бы применимы к коммерческим предприятиям, использующим бюджетные средства.

2. Метод сравнительного анализа – для разработки индикаторов эффективности финансового управления использовался сравнительный анализ различных подходов и индикаторов, предложенных в научных трудах, а также методических рекомендациях. Этот метод позволил определить наиболее подходящие параметры для оценки финансового управления и бюджетного финансирования на коммерческих предприятиях.

3. Метод расчёта финансовых коэффициентов – был использован для анализа финансовых результатов предприятий. Оценка финансового состояния предприятий проводилась с использованием таких коэффициентов, как коэффициент ликвидности, коэффициент оборачиваемости, коэффициент рентабельности, а также специализированных коэффициентов для оценки эффективности использования бюджетных средств. Эти коэффициенты позволили проводить количественную оценку эффективности финансового управления.

4. Метод анкетирования и опросов – для оценки качественной стороны финансового управления, а именно наличия процессов планирования, бюджетирования и управления рисками, было проведено анкетирование и опросы среди сотрудников бухгалтерии и финансовых департаментов предприятий. Вопросы касались наличия процедур бюджетирования, планирования, системы контроля рисков и обеспечения финансовой устойчивости, таких как наличие кассовых разрывов.

5. Метод разработки индикаторов – с учётом специфики исследуемых предприятий был разработан набор индикаторов, которые оценивают как финансовую сторону, так и организационные процессы. В рамках индикаторов эффективности были выделены такие категории, как количественные (коэффициенты ликвидности, оборачиваемости и т.д.) и качественные (наличие процессов бюджетирования, управления рисками) показатели.

6. Метод бальной оценки – для оценки эффективности финансового управления и использования бюджетных средств была разработана система бальной оценки. Каждому индикатору было присвоено количество баллов в зависимости от его значимости и выполнения на предприятии. Для количественных показателей (например, коэффициентов ликвидности) в случае их нахождения в норме присваивался определенный балл, если же показатель был отклонен от нормативного значения – 0 баллов. Для качественных показателей (например, наличие системы бюджетирования) также был предложен бинарный подход: наличие процесса – присваивается балл, отсутствие – 0 баллов.

7. Метод обработки и интерпретации данных – собранные данные были обработаны с использованием статистических и аналитических методов. Результаты эмпирического анализа, а также данные анкетирования и опросов были интерпретированы и представлены в виде таблиц и графиков, что позволило наглядно оценить эффективность финансового управления на предприятиях.

Разработка комплексной системы оценки эффективности управления финансовыми бюджетными средствами на коммерческих предприятиях стала возможной благодаря сочетанию теоретических и эмпирических методов исследования, включающих сравнительный анализ, расчеты финансовых коэффициентов, эмпирические исследования и заполнение анкет. Благодаря этой методологии появилась возможность измерять финансовую эффективность, а также проводить качественную оценку организационных процессов, что служит важным фактором повышения финансовых показателей предприятия.

ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ЧАСТЬ

В рамках экспериментальной части исследования была составлена и апробирована система бальной оценки, направленная на количественную и качественную оценку эффективности финансового управления с элементами бюджетного финансирования (таблица 1). На основе разработанных индикаторов была построена сводная таблица, включающая ключевые группы показателей: организацию управления финансами предприятия, финансовое положение, эффективность управления бюджетными ресурсами и результативность деятельности компании. Каждому индикатору было присвоено определенное значение в бальной шкале в зависимости от его значимости [4]. Для количественных показателей использовались

нормативные (рекомендуемые) значения: при соответствии норме индикатору присваивался максимальный 1 балл, при отклонении – минимально 0 баллов. Для качественных показателей применялся бинарный подход: наличие того или иного управленческого процесса (например, контроля за целевым использованием средств) оценивалось в 1 балл, его отсутствие – в 0 баллов. Итоговая оценка формировалась по сумме баллов в каждой из четырех групп, что позволило объективно проанализировать текущее состояние системы финансового управления и определить направления для её совершенствования.

Таким образом шкала составляет от 0 до 4 баллов

0 – 1,33 балла – низкий уровень эффективности финансового управления. Это указывает на наличие значительных проблем в управлении финансовыми и бюджетными ресурсами, необходимость пересмотра стратегий и процедур.

1,34 – 2,66 балла – средний уровень эффективности. Присутствуют определённые элементы эффективного управления, но имеются и слабые места, требующие корректировки и улучшений.

2,66 – 4 балла – высокий уровень эффективности. Финансовое управление организовано системно и соответствует большинству нормативных и рекомендованных значений, включая высокую степень освоения бюджетных средств, рентабельности и внутреннего контроля.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В ходе экспериментальной части исследования была внедрена система бальной оценки, позволяющая комплексно оценить эффективность финансового управления на предприятиях, использующих бюджетное финансирование. Оценка проводилась по четырем основным группам показателей: организация управления финансами предприятия, финансовое положение, эффективность управления бюджетными ресурсами и результативность деятельности компании. Каждой группе соответствовал набор количественных и качественных индикаторов, каждому из которых было присвоено определенное значение в общей шкале оценки. Применение данной системы позволило получить количественно выраженные итоги, демонстрирующие текущее состояние финансового управления на предприятиях.

Для улучшения значений данных показателей были разработаны и предложены конкретные управленческие и организационные меры (таблица 2), направленные на повышение прозрачности финансовых процессов, рациональное

Таблица 1

Сводный показатель оценки эффективности финансового управления
с элементами бюджетного финансирования

Группа показателей	Индикаторы	Нормативные (рекомендуемые) значения	Оценка выполнения показателя	Максимальный балл по группе
1. Оценка организации управления финансами предприятия	1.1 Наличие процесса бюджетирования доходов и расходов	Рекомендуемое значение - присутствует факт	0,33	1
	1.2 Планирование деятельности и анализ достижения плановых показателей	Рекомендуемое значение - присутствует факт	0,33	
	1.3 Контроль за использованием достижения ключевых показателей	Рекомендуемое значение - присутствует факт	0,33	
2. Показатели, характеризующие финансовое положение предприятия	2.1 Коэффициент автономии	Рекомендуется, чтобы коэффициент автономии составлял не менее 0,5, что означает, что не менее 50% активов компании должны финансироваться за счет собственного капитала	0,2	1
	2.2 Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Желательно, чтобы коэффициент обеспеченности собственными средствами был не ниже 0,7, что указывает на достаточность собственных средств для покрытия внеоборотных активов.	0,2	
	2.3 Коэффициент текущей ликвидности	Оптимальное значение находится в диапазоне от 1 до 2,5, что свидетельствует о способности компании погашать свои краткосрочные обязательства.	0,2	
	2.4 Коэффициент быстрой ликвидности	Рекомендуется значение от 0,7 до 1,0, что указывает на способность компании быстро погашать свои краткосрочные обязательства.	0,2	
	2.5 Коэффициент абсолютной ликвидности	Оптимальное значение составляет не менее 0,2, что означает, что компания может погасить 20% своих краткосрочных обязательств немедленно.	0,2	
3. Показатели эффективности управления бюджетными ресурсами	3.1 % освоения бюджетных средств	Рекомендуемое значение – 100%	0,25	1
	3.2 Коэффициент отклонения исполнения бюджета	Коэффициент должен стремиться к нулю, что указывает на точное соответствие между планируемыми и фактическими данными.	0,25	
	3.3 Доля неосвоенных бюджетных средств	Рекомендуемое значения – минимально, либо приближенное к нулю	0,25	
	3.4 % нарушения использования бюджетных средств и исполнения гос. программ	Рекомендуемое значения – минимально, либо приближенное к нулю	0,25	
4. Показатели, характеризующие эффективность деятельности компании	4.1 Рентабельность собственного капитала	Рекомендуемое значения – не менее 15%	0,25	1
	4.2 Рентабельность активов	Рекомендуемое значения –	0,25	
	4.3 Рентабельность продаж	Рекомендуемое значения – не менее 20%	0,25	
	4.4 Динамика выручки	Положительный рост по сравнению с предыдущим периодом (не менее 5%)	0,25	
Максимальный балл				4

Таблица 2

Направления повышения эффективности финансового управления

Показатель	Направления анализа при отрицательной динамике данного показателя
1.1 Наличие процесса бюджетирования доходов и расходов	<ul style="list-style-type: none"> - Внедрить цифровые инструменты бюджетирования - Повысить точность прогнозирования доходов и расходов - Разработать и утвердить регламент бюджетного процесса - Организовать регулярный мониторинг и анализ исполнения бюджета
1.2 Планирование деятельности и анализ достижения плановых показателей	<ul style="list-style-type: none"> - Разработать систему ключевых показателей эффективности (KPI) - Установить взаимосвязь между планированием и бюджетированием - Автоматизировать процесс сбора и анализа данных о выполнении планов
1.3 Контроль за исполнением достижения ключевых показателей	<ul style="list-style-type: none"> - Создать электронную панель мониторинга показателей - Назначить ответственных за каждый показатель
2.1 Коэффициент автономии	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличить объем собственных средств - Снизить зависимость от заёмных и краткосрочных обязательств - Оптимизировать структуру финансирования новых проектов - Повысить прозрачность и учёт внебюджетной деятельности
2.2 Коэффициент обеспеченности собственными средствами	<ul style="list-style-type: none"> - Сократить долю внеоборотных активов в структуре баланса - Эффективно управлять оборотными активами - Минимизировать привлечение заёмных средств
2.3 Коэффициент текущей ликвидности	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличить объем оборотных активов - Сократить краткосрочные обязательства - Улучшить платёжную дисциплину - Вести более точный и оперативный учёт ликвидных активов
2.4 Коэффициент быстрой ликвидности	<ul style="list-style-type: none"> - Сократить дебиторскую задолженность за счёт усиления контроля за расчётами - Увеличить долю денежных средств и краткосрочных финансовых вложений - Сократить объём краткосрочных обязательств – особенно просроченных
2.5 Коэффициент абсолютной ликвидности	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличить остатки денежных средств на расчетных счетах за счёт эффективного бюджетного планирования - Сократить срочные выплаты, договариваясь об отсрочке платежей при необходимости - Обеспечить своевременное поступление доходов (например, по договорам)
3.1 Процент освоения бюджетных средств	<ul style="list-style-type: none"> - Планировать мероприятия с разбивкой по кварталам, чтобы равномерно осваивать средства - Сократить бюрократические задержки – ускорить процедуры согласований и закупок - Назначить ответственных за контроль исполнения по каждой статье бюджета
3.2 Коэффициент отклонения исполнения бюджета	<ul style="list-style-type: none"> - Улучшить качество планирования – реалистичные и обоснованные сметы - Проводить ежемесячный анализ исполнения бюджета и при необходимости корректировать планы
3.3 Доля неосвоенных бюджетных средств	<ul style="list-style-type: none"> - Установить контрольные сроки по освоению по каждой статье - Подключить руководителей подразделений к планированию и исполнению бюджета - Упростить процедуры закупок и заключения договоров (в рамках закона)
3.4 Процент нарушения использования бюджетных средств и исполнения гос. программ	<ul style="list-style-type: none"> - Ужесточить предварительный и текущий контроль за целевым использованием средств - Обеспечить повышение квалификации сотрудников в части бюджетного законодательства - Проводить внутренние аудиты до начала внешних проверок
4.1 Рентабельность собственного капитала	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличить чистую прибыль (через повышение эффективности или увеличение доходов) - Сократить неэффективные расходы, снижающие итоговую прибыль - Эффективнее использовать внебюджетные средства, повышая их отдачу
4.2 Рентабельность активов	<ul style="list-style-type: none"> - Повысить доходность используемых активов (например, сдача помещений в аренду) - Избавиться от неиспользуемого или низкоэффективного имущества - Улучшить оборачиваемость активов за счёт цифровизации процессов
4.3 Рентабельность продаж	<ul style="list-style-type: none"> - Сократить себестоимость предоставляемых услуг - Оптимизировать административные расходы - Повысить цену на платные услуги (если это допускается законодательством)
4.3 Динамика выручки	<ul style="list-style-type: none"> - Расширить перечень оказываемых платных услуг - Привлекать дополнительных клиентов (население, организации) и гранты - Повысить качество услуг для удержания и расширения клиентской базы

использование бюджетных ресурсов, укрепление внутреннего контроля, а также совершенствование системы планирования и оценки эффективности [8]. В числе приоритетных направлений – оптимизация структуры и регламентов финансового управления, внедрение цифровых инструментов мониторинга, регулярный анализ финансовых результатов и повышение квалификации специалистов в области государственного финансирования. Реализация указанных мер способствует укреплению финансовой устойчивости организаций и повышению результативности их деятельности в рамках бюджетного финансирования.

Таким образом, результаты эксперимента подтвердили эффективность предложенной методики [1]. Бальная система оценки позволила не только выявить текущее финансовое состояние предприятия, но и провести сравнительный анализ между различными структурами, определить проблемные зоны и выработать предложения по повышению эффективности управления финансовыми ресурсами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило разработать и апробировать систему оценки эффективности финансового управления с элементами бюджетного финансирования, адаптированную к условиям коммерческих предприятий.

В ходе теоретического анализа были выделены ключевые аспекты финансового менеджмента, включая его цели, функции и принципы, а также особенности применения бюджетных ресурсов в деятельности частных организаций. Особое внимание было уделено разработке количественных и качественных индикаторов, отражающих как финансовые результаты, так и организационные процессы.

Предложенная система оценки, основанная на бальной методике, позволила комплексно подойти к анализу финансового управления и объективно зафиксировать текущее состояние предприятий. Расчёты по четырем группам показателей – от оценки организационного уровня управления до рентабельности и освоения бюджетных средств – показали, что применение такой системы повышает прозрачность, управляемость и финансовую устойчивость организаций.

Таким образом, предложенные индикаторы и метод бальной оценки могут быть рекомендованы к использованию в практике финансового контроля и внутреннего аудита коммерческих организаций, привлекающих бюджетное финансирование. Система может быть использована для регулярного мониторинга, сравнительного анализа и повышения эффективности распределения и использования финансовых ресурсов.

Список литературы

1. *Алексеева, Л. Н.* Бюджетное финансирование в современных условиях. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 220 с.
2. *Баранов, Ю. А.* Финансовая отчетность и оценка эффективности финансового управления. – Москва: Финансы и статистика, 2019. – 320 с.
3. *Бондарев, М. А.* Методы бюджетирования в современных условиях. – Москва: Городец, 2020. – 150 с.
4. *Ковалева, Н. А., & Андреева, О. А.* Финансовое управление: теория и практика. – Москва: Инфра-М, 2017. – 350 с.
5. *Козлов, А. Ю.* Современные индикаторы оценки финансового состояния предприятия. – Москва: Бизнес-образование, 2021. – 180 с.
6. *Мартынова, Л. М.* Управление рисками и финансовая устойчивость предприятия. – Екатеринбург: Уральский университет, 2018. – 250 с.
7. *Никифоров, В. В., & Козлова, А. Н.* Стратегическое финансовое управление. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2021. – 280 с.
8. *Селезнева, И. В.* Бюджетное финансирование и управление государственными расходами. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 300 с.
9. *Финансовые индикаторы для оценки эффективности финансового управления на предприятиях / Под ред. Л. М. Мартыновой.* – Москва: Юрайт, 2019. – 400 с.
10. *Фролова, Т. Г.* Основы финансового управления на предприятиях. – Москва: Экономист, 2020. – 270 с.
11. *Черников, М. И.* Оценка эффективности финансового управления на предприятии. – Казань: Казанский университет, 2018. – 230 с.

References

1. *Alekseeva, L. N.* Budget financing in modern conditions. – St. Petersburg: Peter, 2020. – 220 p.
2. *Baranov, Yu. A.* Financial reporting and assessment of the effectiveness of financial management. – Moscow: Finance and Statistics, 2019. – 320 p.
3. *Bondarev, M. A.* Budgeting methods in modern conditions. – Moscow: Gorodets Publ., 2020. – 150 p.
4. *Kovaleva, N. A., & Andreeva, O. A.* Financial management: theory and practice. – Moscow: Infra-M, 2017. – 350 p.
5. *Kozlov, A. Y.* Modern indicators for assessing the financial condition of an enterprise. – Moscow: Business Education, 2021. – 180 p.
6. *Martynova, L. M.* Risk management and financial stability of the enterprise. – Yekaterinburg: Ural University, 2018. – 250 p.
7. *Nikiforov, V. V., & Kozlova, A. N.* Strategic financial management. – St. Petersburg: Economic School, 2021. – 280 p.
8. *Selezneva, I. V.* Budget financing and public expenditure management. – St. Petersburg: Peter, 2019. – 300 p.

9. *Financial indicators for assessing the effectiveness of financial management at enterprises* / Ed. by L. M. Martynova. – Moscow: Yurait, 2019. – 400 p.
10. *Frolova, T. G. Fundamentals of financial management at enterprises*. Moscow: Ekonomist Publ., 2020. – 270 p.
11. *Chernikov, M. I. Evaluation of the effectiveness of financial management at the enterprise*. – Kazan: Kazan University, 2018. – 230 p.

Информация об авторах

Горбунова Т.П., кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративные финансы и учетные технологии Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Саатова Н.К., магистрант Уфимского государственного нефтяного технического университета, независимый исследователь (г. Уфа, Российская Федерация).

© Горбунова Т.П., Саатова Н.К., 2025.

Information about the authors

Gorbunova T.P., Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Corporate Finance and Accounting Technologies of the Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

Saatova N.K., magister student at the Ufa State Petroleum Technological University, independent researcher (Ufa, Russian Federation).

© Gorbunova T.P., Saatova N.K., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-171-179

Актуальные вопросы развития налоговой системы Российской Федерации

Зверева Т.В., Кузьмина Е.И., Бондарев М.А.

В статье авторы исследуют вопросы развития налоговой системы Российской Федерации в современных условиях. Российская Федерация является социальным государством с высокими расходами на социальное обеспечение граждан, поддержку незащищенных слоев населения, образование, науку, культуру. Высокие бюджетные расходы последних лет обусловлены ведением специальной военной операции, необходимостью преодоления санкционных ограничений. Данные факторы требуют адекватного изменения налоговой политики государства, которая должна быть нацелена на удовлетворение потребностей общества и соответствовать современным условиям развития страны.

В исследовании используется комплексный, системный подход в рамках которого налоговое регулирование рассматривается как важный инструмент развития налоговой политики государства.

На основании проведенного исследования авторами предложены основные направления совершенствования современной налоговой системы Российской Федерации: стимулирование выхода организаций из серой зоны экономики, маневрирование налоговой нагрузкой, изменение налоговых правоотношений, повышение собираемости налогов.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Зверева Т.В., Кузьмина Е.И., Бондарев М.А. Актуальные вопросы развития налоговой системы Российской Федерации // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 171–179.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Налоговая система, налоговая политика, налоговое законодательство, налоговое регулирование, экономика, бюджетное финансирование.

Topical issues of development of the tax system of the Russian Federation

Zvereva T.V., Kuzmina E.I., Bondarev M.A.

In the article, the authors explore the issues of the development of the tax system of the Russian Federation in modern conditions. The Russian Federation is a welfare state with high expenditures on social security for citizens, support for vulnerable segments of the population, education, science, and culture. The high budget expenditures of recent years have been caused by the conduct of a special military operation and the need to overcome sanctions restrictions. These factors require an adequate change in the tax policy of the state, which should be aimed at meeting the needs of society and meet the modern conditions of the country's development.

The study uses a comprehensive, systematic approach in which tax regulation is considered as an important tool for the development of state tax policy.

Based on the conducted research, the authors propose the main directions for improving the modern tax system of the Russian Federation: stimulating the exit of organizations from the gray zone of the economy, maneuvering the tax burden, changing tax legal relations, and increasing tax collection.

FOR CITATION

Zvereva T.V., Kuzmina E.I., Bondarev M.A. Topical issues of development of the tax system of the Russian Federation. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 171–179.

APA

KEYWORDS

Tax system, tax policy, tax legislation, tax regulation, economics, budget financing.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования проблемы развития налоговой системы обусловлена необходимостью ее адаптации к изменяющимся экономическим условиям, бюджетным правоотношениям. Динамичное развитие экономических институтов, высокие бюджетные расходы требуют переосмысления действующей налоговой системы, ее основных реформ и тенденций трансформации. Данная тема широко представлена в научно-исследовательской литературе трудами следующих авторов: И. Байыев, М. Махтумова [6], О. А. Герасименко, М. В. Гавшин [7], Л. И. Гончаренко [8], Е. Ю. Сидорова [9], Т. В. Зверева [10],

Ю. А. Кроина [11], А. С. Куреневский [12], О. А. Левшукова, П. З. Нармания, С. А. Жихарева [13], Н. И. Малис [14], Д. А. Ооржак [15]. Научным пробелом является отсутствие учета статистических данных динамики налоговой нагрузки, собираемости отдельных налогов. Авторы выдвигают гипотезу, что обеспечить эффективное функционирование налоговой системы в условиях высоких бюджетных расходов можно без введения новых налогов, путем совершенствования налогового администрирования. Методология исследования включает следующие методы: ретроспективный анализ законодательства, сравнение, синтез, формально-юридический метод, статистический метод.

Статьей 57 Конституции Российской Федерации установлена обязанность каждого платить законно установленные налоги и сборы [1]. Реализацию данной конституционной обязанности обеспечивает функционирование налоговой системы. Поэтому развитие налоговой системы, повышение ее результативности, эффективности является одним из приоритетных направлений налоговой политики.

Впервые законодательством Российской Федерации понятие налоговой системы России было сформулировано в Законе РФ «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» от 27.12.1991 № 2118-1. Так, согласно данному закону под налоговой системой понималась совокупность налогов, сборов, пошлин и других платежей, взимаемых в установленном порядке. Такое понимание налоговой системы является чрезмерно упрощенным и не включает важнейшие ее элементы. Например, налоговые органы или законодательство, а также взаимоотношения, взаимосвязи ее составляющих. На настоящее время указанный закон утратил силу, в связи с чем указанное определение следует использовать исключительно в исследовательских целях.

Выделяют также авторские точки зрения относительно понятия налоговой системы. Так, с точки зрения Ю. А. Крохина под налоговой системой следует понимать совокупность законодательно установленных сборов и налогов, методов, форм ее построения [11]. Согласно позиции М. Махтумова налоговая система и система налогов и сборов соотносятся как общее и частное [6]. М. В. Гавшин полагает, что понятие налоговой

системы и системы налогов и сборов являются синонимами [7].

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Налоговое администрирование – это система управления, регулирования налоговых правоотношений. Система налогового администрирования функционирует на различных уровнях. На федеральном уровне осуществляется совершенствование налогового законодательства, осуществление прогнозирования, оценка объема налоговых поступлений, контроль за собираемостью налогов и сборов. На региональном уровне налоговое администрирование осуществляется территориальными налоговыми органами и подразделениями Федеральной налоговой службы Российской Федерации [6].

Повышение налоговых поступлений следует осуществлять в рамках развитие системы налогового администрирования. В таком случае государство будет правомерно воздействовать на тех налогоплательщиков, которые уже в рамках действующего законодательства обязаны уплачивать налоги. Фактически решением проблемы является обеспечение эффективности контроля, надзора за уплатой существующих налогов без введения новых или повышения процентных ставок.

В результате повышения эффективности функционирования системы налогового администрирования наблюдается рост налоговых поступлений с 2020 года по 2024 год (см. рисунок 1). В среднем, можно отметить устойчивый рост динамики поступлений налога на прибыль, налога на добавленную стоимость и налога на добычу полезных ископаемых.

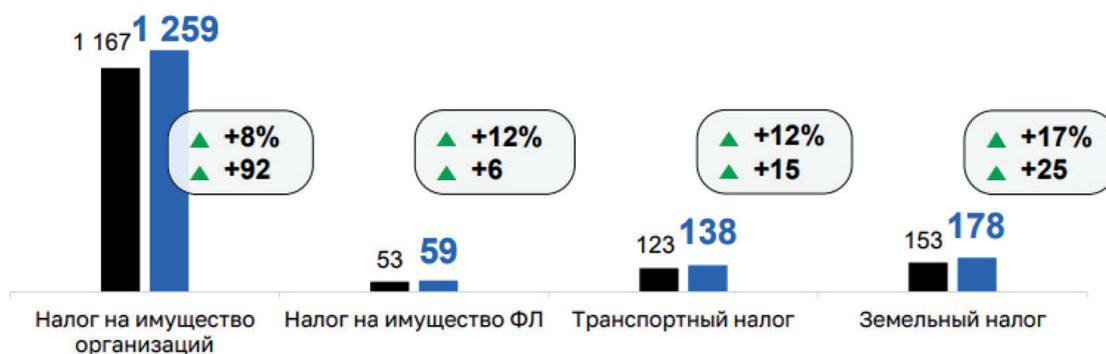


Рисунок 1. Динамика налоговых поступлений по налогу на имущество организаций, налогу на имущество физических лиц, транспортному налогу, земельному налогу за 2020-январь-октябрь 2024 гг., трлн. руб.

Источник: Итоги деятельности ФНС России январь – июль 2024 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/activity_results_january_july_2024.pdf (дата обращения: 13.01.2025).

Современную налоговую систему России можно назвать динамично развивающейся. Она достаточно гибкая и изменяется в соответствии с тенденциями экономического, социального развития. Вместе с исключением неэффективных налогов в ней возникают новые, соответствующие образованию новых рынков. Новацией в российской налоговой системе является введение прогрессивной шкалы налогообложения, налога на профессиональный доход. В январе 2024 году был введен налог на сверхприбыль. В перспективе, в случае возникновения новых рынков, связанных с цифровизацией, инновационными технологиями, искусственным интеллектом, целесообразно ожидать введение новых налогов.

Налоговая политика – это комплекс взаимосвязанных мер государства, направленных на развитие налоговой системы, повышение ее эффективности, совершенствование налоговых правоотношений. Налоговая политика РФ тесно связана с бюджетной и социальной. Так, налоговая политика решает следующие задачи [4]:

- фискальную, то есть обеспечение собираемости налогов;
- экономическую, то есть стимулирование развития экономики Российской Федерации;
- социальную, способствующую поддержке социально незащищенных слоев населения, сокращению неравенства;
- международную, направленную на выстраивание международных налоговых отношений.

Направление налоговой политики Российской Федерации определяется в программных документах. В настоящее время действуют положения «Основных направлений бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов», утвержденных Министерством финансов Российской Федерации [5].

На основании анализа данного документа и сопоставление его с аналогичным, принятым на предыдущий налоговый период (2020 – 2023), можно сделать выводы о приоритетных направлениях развития текущей налоговой политики:

- Развитие института косвенных налогов. В условиях, когда значительная часть экономики все еще является «серой», повышение собираемости налогов можно достичь через управление косвенными налогами. Собираемость прямых налогов является проблемой в случаях, когда работодатель нанимает сотрудника не официально, а соответственно, не исполняя обязанности налогового агента;

- Развитие налогового администрирования. Заключается в техническом совершенствовании работы Федеральной налоговой службы, ее территориальных органов и подразделений. Внедрение цифровых технологий, приложений, средств анализа и наблюдения позволяет повысить эффективность сбора налогов. Данный процесс оказывает положительное влияние как на работу налоговых органов, так и поведение налогоплательщиков. В результате цифровизации налоговых правоотношений повышается прозрачность из взимания, точность исчисления;

- Повышение внимания к налогообложению малых и средних предприятий.

Потребности современной рыночной экономики предполагают необходимость поддержки малого бизнеса, в том числе посредством налогового регулирования. Средством выступают пересмотр налоговых льгот, ставок налога, введение мораториев на налоговые проверки, введение специальных налоговых режимов;

- Налогообложение цифровой экономики. Подобное изменение налоговой политики связано с трансформацией экономики, ростом цифровых рынков. Увеличение доходности цифровых услуг (консультационных, образовательных, рекламных) формирует потребность в изменении подхода их налогообложению. Существенно изменилось налогообложение цифровых активов;

- Совершенствование процесса автоматизации налогообложения. Одним из принципов построения налоговой системы являются ее экономическая обоснованность и эффективность. То есть издержки на систему налогового администрирования не должны быть чрезмерно высокими. Автоматизация налогообложения влечет, во-первых, повышение его качества, во-вторых, способствует сокращению издержек на обеспечение налоговых органов.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Налоговая политика тесно взаимосвязана с экономической, социальной, бюджетной. Наиболее масштабные налоговые изменения обусловлены комплексом взаимосвязанных факторов. Например, налоговая реформа, определяющая развитие прогрессивной ставки НДФЛ, необходима как для повышения собираемости налогов, так и решения проблемы социального неравенства.

Текущая налоговая политика направлена на упрощение уплаты налога налогоплательщиком. Обязанность уплатить налог должны быть доступной для выполнения. То есть, налогоплательщик должен иметь возможность уплатить налог без

существенных административных и временных затрат.

Схожая тенденция связана со снижением бюрократизма по отношению к субъектам предпринимательской деятельности. Процесс получения налоговых льгот, каникул, вычетов становится более автоматизированным и занимает меньше времени. Снижение административной нагрузки на организации способствует легализации их деятельности, сокращению издержек. Это особо ценно для предприятий малого и среднего бизнеса, которые часто не могут использовать труд штатного бухгалтера. При этом избыточная налоговая нагрузка часто влечет повышение бюрократизации, необходимость учитывать больше налогов и налоговых сборов. В условиях, когда она поступательно растет возрастает риск использования бюрократической системы для уклонения от уплаты налогов (см. рисунок 2).

В целом, все меры налоговой политики на 2024 – 2026 гг. можно разделить на пробюджетные и стимулирующие. Пробюджетные меры направлены на повышение объема налоговых поступлений, рост собираемости налогов. Стимулирующие меры применяются для адаптации экономики к новым условиям, поддержки стратегически важных отраслей. Так, введенные меры позволят компенсировать повышенные расходы на оборонную и социальную сферы.

В перспективе направлением развитием налоговой политики является повышение роли значимости Федеральной налоговой службы РФ как органа исполнительной власти. Она может подвергнуться

серьезным структурным изменением в связи с цифровизацией, трансформацией электронной экономики. Внедрение электронного оборота, модернизация системы работы с обращениями налогоплательщиков и налоговых органов.

В качестве препятствий развития налоговой политики можно выделить следующие факторы [5]:

- Большое количество государственных пошлин. Из-за их высокого количества почти любое взаимодействие субъекта хозяйственной деятельности с государством является платным. Это, в свою очередь, влечет высокие издержки и сокращение чистой прибыли, что сдерживает рост экономики и повышение собираемости налогов;
- Мобилизационная налоговая политика. В условиях специальной военной операции налоговая нагрузка на налогоплательщиков повышается, что, в свою очередь, влечет снижение покупательской способности населения, стагнации деятельности предприятий и в итоге негативно влияет на их собираемость. Фактически нарушается принцип неухудшения положения налогоплательщика;
- Сложность соблюдения критериев, необходимых для применения специального налогового режима;
- Высокая доля теневой экономики. При этом можно выделить «черную» экономику, являющуюся нелегальной и «серую», составляющую законную деятельность, но без должной уплаты налогов.

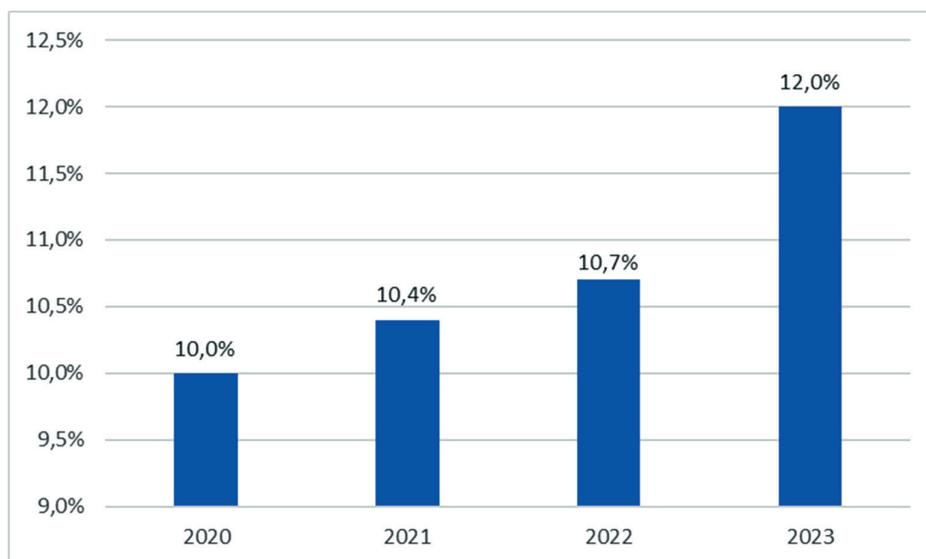


Рисунок 2. Динамика налоговой нагрузки за 2020 – 2023 гг.

Источник: аналитический портал ФНС России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 13.01.2025).

ОБСУЖДЕНИЕ

Развитие налоговой политики Российской Федерации является поступательным и направленным на достижение бюджетных, социальных, экономических целей. При этом законодатель применяет меры исходя из конфликта целей пополнения налоговых поступлений и стимулирования роста экономики. Гибкость налоговой политики позволяет стимулировать приоритетные отрасли хозяйственной деятельности, оперативно реагировать на потребности государства и общества.

Налоговое регулирование – это вид косвенного регулирования государством экономики, при котором воздействие на субъекты рынка осуществляется через изменение элементов налога: его ставки, отчетного периода, объектов или субъектов налогообложения. При налоговом регулировании государство вынуждено соблюдать баланс между целями развития экономики, стимулирования производства и пополнения бюджета.

Выделяют также авторские трактовки инструментов налогового регулирования. Так, с точки зрения М. В. Гавшина, ими являются налоговые льготы, налоговые ставки, налоговая нагрузка, рассрочка и отсрочка налоговых платежей, специальные режимы налогообложения, альтернативные системы налогообложения [7]. С нашей точки зрения, выделять налоговую нагрузку в качестве отдельного инструмента налогового регулирования некорректно. Налоговая нагрузка может быть изменена посредством уменьшения или увеличения объема одного или нескольких налогов. Следовательно, уместно использовать в качестве отдельного элемента ставку налога или сам налог, но не налоговую нагрузку.

Налоговое регулирование осуществляется посредством механизмов и инструментов налоговой политики [8]. При этом обязательным условием является предварительное прогнозирование, оценка эффективности, целесообразности возможных преобразований. Так, перед приня-

тием нового налога или изменения элементов налогообложения оцениваются потребности бюджета на следующие отчетные периоды. Введение нового налога должно быть экономически обосновано, быть не чрезмерно обременительным для налогоплательщиков.

Можно выделить следующую классификацию инструментов налогового регулирования (таблица 1):

Одним из основных инструментов налогового регулирования является налоговая ставка. Налоговая ставка – это величина налога на единицу обложения. Повышение или понижение налоговой ставки позволяет оперативно изменить объем налоговых поступлений, стимулировать рост наиболее важных отраслей хозяйственной деятельности. Большая часть налоговых ставок одинакова для всех категорий налогоплательщиков. Объясняется это их правовым равенством в рамках налогового регулирования. Исключения являются позитивной дискриминацией со стороны государства.

Исходя из проведенного анализа (таблица 2), можно сделать вывод, что наиболее высокие темпы прироста налоговых поступлений наблюдаются в области налога на добычу полезных ископаемых (41% за период от 2020 по 2023 гг.). За этот же период намного меньшие темпы прироста наблюдаются у НДС (27%) и налога на прибыль (19%) (таблица 2). Указанные тенденции можно объяснить сохранением сырьевой направленности национальной экономики. Основным источником налоговых доходов для федерального бюджета остается деятельность нефтегазовых корпораций, которые, в свою очередь, платят в том числе и НДС с налогом на прибыль.

Высокий темп прироста налоговых поступлений в бюджетную систему не является однозначно положительным явлением [9]. Во многом он объясняется инфляцией, при которой происходит обесценивание денежных средств. То есть

Таблица 1

Классификация инструментов налогового регулирования

Критерий	Формы
По объемам представления	Условные и безусловные
По способу взыскания или оплаты	Представление рассрочек (отсрочек) на определенный период; использование средств по принципу кредитования; полное списание, освобождение
По субъектам хозяйствования	Домашних хозяйств; отраслей экономики; организаций и предпринимателей
По сути	Общэкономические; социальные
По видам налога	Федеральные; региональные; местные
Направление воздействия	Стимулирующие, поддерживающие, дестимулирующие

Источник: [10].

Таблица 2

Темп роста налоговых поступлений от НДС, Налогу на прибыль
 за 2020-январь-октябрь 2024 гг., трлн. руб.

Наименование	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Январь-Октябрь 2024 г.
НДПИ, трлн. руб.	4	7,3	11	9,9	10,5
Темп роста, %	-	83%	51%	-10%	6%
НДС, трлн. руб.	4	6,1	6,4	7,9	6,6
Темп роста, %	-	53%	5%	23%	-16%
Налог на прибыль, трлн. руб.	4,3	5,5	6,5	7,2	7
Темп роста, %	-	28%	18%	11%	-3%

Источник: Аналитический портал ФНС России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 13.01.2025).

с учетом высокой процентной ставки ЦБ РФ реальный рост налоговых поступлений намного ниже номинального. В ином случае резкий прирост налоговых поступлений связан с избыточной налоговой нагрузкой на предприятия.

Устойчивой тенденцией системы налогового администрирования является усиление автоматизации, информатизации, роли и значения специальных программ. Сотрудники Федеральной налоговой службы используют специальные средства программного обеспечения, позволяющие обрабатывать большие объемы данных в короткий срок. В перспективе оптимизация налогового администрирования приведет к повышению эффективности функционирования данной системы. Так, в результате сокращения издержек на человеческий труд будет реализовываться принцип экономичности налогообложения.

С углублением и ускорением процессов цифровизации в перспективе больше налогов будет взиматься с цифровой экономики. Уже сейчас экономику России называют постиндустриальной, так как высокая доля ВВП формируется в сфере услуг. Рост рынков электронной экономики неизбежно приведет к росту налоговых поступлений, изменению налогообложения электронной коммерции. Препятствием к развитию налогообложения электронной коммерции является мобильная, нематериальная природа товаров и услуг. Контролировать оборот электронной торговли, вести учет операциям, осуществлять налогообложение сложнее, чем с объектами материального мира. Цифровая экономика подразумевает возможность использования анонимности, сложность идентификации участников торговли, что препятствует регулированию налогообложения данной сферы. По многим направлениям деятельности электронной коммерции нет ОКВЭД, например, по оказанию услуг коучинга или наставничества.

В целом, цифровая среда все еще является трудной для законодательного учета и регулирования, в том числе в сфере налогообложения.

Дифференцированные, льготные ставки определяются приоритетами государства, его ценностями. Последняя налоговая реформа предусматривает дифференцированные ставки налога на доходы физических лиц в зависимости от уровня их дохода. Таким образом, государство определяет в качестве одного из приоритетов обеспечение социального равенства, увеличение удельного вклада среднего класса.

Штрафные, повышенные ставки необходимы для стимулирования сокращения рыночной доли предприятий, нежелательных для экономики. Например, это ставки на чрезмерное использование природных ресурсов, загрязнение окружающей среды.

Существенный вклад в достижении социальных целей налоговой политики вносят налоговые льготы. Налоговые льготы – это преимущества отдельных категорий налогоплательщиков по сравнению с другими, выраженные в освобождении от уплаты налога или возможности его уменьшения, уплаты в меньшем размере.

В Налоговом кодексе предусмотрены следующие формы налоговых льгот: налоговые кредиты, налоговые освобождения и налоговые скидки. Общим фактором всех форм является их целевое назначение – улучшение положения налогоплательщика, создание у него преимуществ. Налоговые льготы подразделяют на общие и специальные. Общие налоговые льготы распространяются на всех налогоплательщиков определенного налога. Специальные налоговые льготы предусмотрены для отдельных категорий граждан и имеют исключительный характер.

Налоговые каникул – форма налоговых льгот, при которой предприниматель освобождается

от уплаты подоходного налога в срок не более двух лет. Условием применения данной льготы является использование упрощенной системы налогообложения или патента, получение более 70% дохода от деятельности, указанной в льготной программе, осуществление деятельности в регионе, принявшим льготную программу. Так, указанная льгота позволяет региональным властям стимулировать наиболее важные отрасли хозяйственной деятельности.

Таким образом, авторы пришли к выводу, что налоговое регулирование существует исходя из понятия и сущности налога. Государство реализует фискальную, регулирующую функции налога посредством инструментов налогового регулирования. Маневрирование налоговой нагрузкой, ее перераспределение позволяет обеспечить рост налоговых поступлений без существенного ущерба для наиболее важных отраслей экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Налоговая система Российской Федерации является основным источником доходной части бюджетов. Она является стабильной, эффективной и при этом отдельные ее элементы могут быть изменены для достижения изменяющихся целей. Налоговая система развивается согласно требованиям экономики, государства и общества. Это основной инструмент воздействия на участников рынка.

Налоговая система Российской Федерации развивается вместе с налоговой политикой, которая в настоящее время нацелена на развитие

реформирования, их реализации и прогнозирования последствий. Налоговая политика направлена на снижение негативных черт налоговой системы, преодоление дефицита бюджетов и стимулирование отдельных областей хозяйственной деятельности.

Изменение налоговых правоотношений осуществляется посредством налогового регулирования. Оно, в свою очередь, используется с помощью инструментов. Ими являются налогоплательщики, объекты налогообложения, налоговая база, ставка налога, источники выплат, льготы, санкции, отчетный и налоговый периоды. То есть инструментами налогового регулирования выступают обязательные и факультативные элементы налога.

Совершенствование налоговой системы в условиях ограниченного финансирования необходимо осуществлять путем совершенствования системы налогового администрирования. Повышение собираемости налога на добавленную стоимость, налога на прибыль, налога на доходы физических лиц, транспортного и земельного налога позволит обеспечить высокие бюджетные расходы и при этом не окажет значительного негативного воздействия на экономику. Стимулирование выхода организаций из серой зоны экономики, грамотный анализ их активов, автоматическая фиксация признаков уклонения от уплаты налогов будут способствовать обеспечению законности существующих правоотношений без нарушения принципа не ухудшения положения налогоплательщика.

Список литературы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 30.09.2024).
3. *Федеральный закон* от 27.11.2023 № 540-ФЗ (ред. от 12.07.2024) «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов».
4. *Письмо* ФНС России от 31.08.2023 № КВ-4-3/11132 «О направлении разъяснений Минфина России по вопросу исчисления налогов и сборов».
5. «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» (утв. Минфином России).
6. *Байбеев, И., Махтумова, М.* Налоговые системы: виды и принципы // Символ науки. – 2025. – № 1-1-1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovye-sistemy-vidy-i-printsipy> (дата обращения: 14.03.2025).
7. *Герасименко, О. А., Гавшин, М. В.* Налоговая политика и цифровая экономика в России: перспективы и современная реальность // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 1-2 (119). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovaya-politika-i-tsifrovaya-ekonomika-v-rossii-perspektivy-i-sovremennaya-realnost> (дата обращения: 14.03.2025).
8. *Гончаренко, Л. И.* Налоги и налоговая система Российской Федерации: учебник для вузов / 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 465 с.
9. *Гончаренко, Л. И., Сидорова, Е. Ю.* Формы и инструменты таможенных платежей в системе инструментов налогового регулирования экономики. Экономика. Налоги. Право. – 2021. – № 14(5). – С. 126-138. – DOI: 10.26794/1999-849X-2021-14-5-126-138.
10. *Зверева, Т. В.* Новая философия налогового администрирования в цифровой реальности / Т. В. Зверева // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 1(61). – С. 166-175. – DOI 10.51832/2223-7984_2021_1_166.
11. *Крохина, Ю. А.* Налоговое право: учебник для вузов / Ю. А. Крохина. – 10-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 503 с.
12. *Куреневский, А. С.* Некоторые аспекты современной налоговой политики Российской Федерации / А. С. Куреневский, М. Р. Дряев, А. С. Суворкин, Ж. А. Суворкина // Молодой

ученый. – 2020. – № 25 (315). – С. 181-183. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/315/71971/> (дата обращения: 13.01.2025).

13. Левшукова, О. А., Нармания, П. З., Жихарева С. А. История развития налоговой системы российского государства // ЕГИ. – 2024. – № 4 (54). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-nalogovoy-sistemy-rossiyskogo-gosudarstva> (дата обращения: 13.01.2025).

References

1. "Constitution of the Russian Federation" (adopted by popular vote on 12.12.1993 with amendments approved during the all-Russian vote on 07/01/2020).
2. "Tax Code of the Russian Federation (Part One)" dated 07/31/1998 № 146-FZ (as amended on 30.09.2024).
3. Federal Law № 540-FZ dated 11/27/2023 (as amended by 07/12/2024) "On the federal budget for 2024 and for the planning period of 2025 and 2026."
4. Letter from the Federal Tax Service of Russia dated 08/31/2023 № KV-4-3/11132 "On sending explanations to the Ministry of Finance of Russia on the issue of calculating taxes and fees."
5. "The main directions of budget, tax, and customs tariff policy for 2024 and for the planning period of 2025 and 2026" (approved by the Ministry of Finance of the Russian Federation).
6. Bayyev, I., Makhtumova, M. Tax systems: types and principles // Symbol of Science. – 2025. – № 1-1-1. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovye-sistemy-vidy-i-printsipy> (access date: 03/14/2025).
7. Gerasimenko, O. A., Gavshin, M. V. Tax policy and fiscal economics in Russia: perspectives and modern reality // Economics and Business: theory and practice. – 2025. – № 1-2 (119). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovaya-politika-i-tsifrovaya-ekonomika-v-rossii-perspektivy-i-sovremennaya-realnost> (access date: 03/14/2025).
8. Goncharenko, L. I. Taxes and the tax system of the Russian Federation: textbook for universities / 4th ed., revised. and additional – Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. – 465 p.
9. Goncharenko, L. I., Sidorova, E. Y. Forms and instruments of cus-

14. Малис, Н. И. Современная налоговая политика: учебник и практикум для вузов / Н. И. Малис [и др.]; 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 376 с.
15. Ооржак, Д. А. Налоговые преступления: неуплата налогов в России // Вестник науки. – 2025. – №1 (82). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovye-prestupleniya-neuplata-nalogov-v-rossii-1> (дата обращения: 14.03.2025).

- toms payments in the system of instruments of tax regulation of the economy. Economy. Taxes. The right. – 2021. – 14(5). – Pp. 126-138. – DOI: 10.26794/1999-849X-2021-14-5-126-138.
10. Zvereva, T. V. A new philosophy of tax administration in digital reality / T. V. Zvereva // Innovative economic development. – 2021. – № 1(61). – Pp. 166-175. – DOI 10.51832/2223-7984_2021_1_166.
11. Krokhina, Yu. A. Tax law: textbook for universities / Yu. A. Krokhina. – 10th ed., revised and additional – Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. – 503 p.
12. Kurenevsky, A. S. Some aspects of modern tax policy of the Russian Federation / A. S. Kurenevsky, M. R. Dryaev, A. S. Suvorkin, J. A. Suvorkina // Young Scientist. – 2020. – № 25 (315). – Pp. 181-183. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://moluch.ru/archive/315/71971/> (access date: 01/13/2025).
13. Levshukova, O. A., Narmania, P. Z., Zhikhareva, S. A. The history of the development of the tax system of the Russian state. – 2024. – № 4 (54). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-nalogovoy-sistemy-rossiyskogo-gosudarstva> (date of access: 01/13/2025).
14. Malis, N. I. Modern tax policy: textbook and workshop for universities / N. I. Malis [et al.]; 3rd ed., revised. and add. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. – 376 p.
15. Oorzhak, D. A. Tax crimes: tax evasion in Russia // Bulletin of Science. – 2025. – № 1 (82). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovye-prestupleniya-neuplata-nalogov-v-rossii-1> (access date: 03/14/2025).

Информация об авторах

Зверева Т.В., доктор социологических наук, профессор Кафедры налогов и налогового администрирования Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

Кузьмина Е.И., студент Факультета экономики и бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

Бондарев М.А., студент Факультета экономики и бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Зверева Т.В., Кузьмина Е.И., Бондарев М.А., 2025.

Information about the authors

Zvereva T.V., Doctor of Sociological Sciences, Professor of the Department of Taxes and Tax Administration, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

Kuzmina E.I., student at the Faculty of Economics and Business of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

Bondarev M.A., student at the Faculty of Economics and Business of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Zvereva T.V., Kuzmina E.I., Bondarev M.A., 2025.

Развитие инноваций страхового бизнеса в условиях цифровой экономики

Кулешова Д.И.

Страховые компании в настоящее время находятся в активной фазе процесса цифровых трансформаций, для успешной реализации которых ведущую роль должен взять на себя блок информационных технологий (ИТ), поскольку цифровая трансформация возможна только при наличии инициативной и эффективной ИТ-службы. Цифровые технологии в страховой деятельности применяются для улучшения качества обслуживания, повышения эффективности бизнес-процессов и создания новых продуктов в соответствии с новой потребностью клиентов. Цифровая трансформация экономики является ключевым направлением развития в XXI веке, при этом данный процесс сопровождается постоянно растущими объемами киберрисков, приводящих к финансовым потерям, ухудшению репутации субъектов хозяйствования в результате выхода из строя ИТ-систем и систем информационной безопасности. В статье автором исследуются вопросы эффективного развития инноваций в страховом бизнесе в условиях цифровой экономики, раскрываются особенности инновационных технологий, применяемых на страховом рынке, и делается вывод о системных изменениях в страховании.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Кулешова Д.И. Развитие инноваций страхового бизнеса в условиях цифровой экономики // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 180–189.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Страховой рынок, страхование, цифровые технологии, инновации, инновационные продукты, регулирование.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-180-189

Development of insurance business innovations in the digital economy

Kuleshova D.I.

Insurance companies are currently in the active phase of the digital transformation process, for the successful implementation of which the information technology (IT) unit must assume the leading role, since digital transformation is possible only with a proactive and effective IT service. Digital technologies in insurance activities are used to improve the quality of service, increase the efficiency of business processes and create new products in accordance with the new needs of customers. The digital transformation of the economy is a key area of development in the 21st century, and this process is accompanied by an ever-growing volume of cyber risks, leading to financial losses and deterioration of the reputation of business entities as a result of the failure of IT and information security systems. In the article, the author examines the issues of effective development of innovations in the insurance business in the digital economy, reveals the features of innovative technologies used in the insurance market and draws a conclusion about systemic changes in insurance.

FOR CITATION

Kuleshova D.I. Development of insurance business innovations in the digital economy. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 180–189.

APA

KEYWORDS

Insurance market, insurance, digital technologies, innovations, innovative products, regulation.

ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация страховых процессов и внедрение инновационных технологий лежат в основе роста для всего страхового рынка. Сегодня страховой рынок находится в состоянии перехода от точечного внедрения цифровых технологий к формированию комплексных цифровых страховых экосистем и созданию новой инфраструктуры страхового рынка 4.0. Поэтому всем участникам страхового рынка, особенно страховщикам, необходимо пересмотреть подходы к повышению эффективности за счет цифровизации бизнес-процессов, модернизации IT-систем, анализа страховых данных и их преобразования в инструменты для принятия решений. Цифровизация должна охватить все аспекты страховой деятельности – от разработки страхового продукта до урегу-

лирования убытков – для повышения качества услуг, сокращения сроков страховых выплат и их прозрачности, усиления борьбы со страховым мошенничеством и т.д. На уровне страхового регулирования ставится задача создать новую модель развития страхового рынка, опирающуюся на современные цифровые технологии.

В современных условиях инновационный подход в сфере отечественного страхования становится ключевым фактором, лежащим в основе успешного развития страхового бизнеса. Его реализация не только расширяет возможности предоставления страховых услуг, но и значительно способствует повышению их качества, доступности и адресности. Особую актуальность все это приобретает в условиях цифровизации экономики, когда традиционные модели и методы страхова-

ния изменяются и требуются новые подходы в регулировании деятельности страховых компаний.

Цифровое страхование служит средством удовлетворения как традиционных, так и новых, возникших в условиях цифровой экономики, потребностей в страховой защите [8], [19]. Некоторые исследователи считают, что процесс цифровизации оказывает значительное влияние на работу страховых компаний, но он не меняет суть страхования как системы экономических отношений, связанных с существованием страховых рисков и с формированием страховых фондов для их компенсации [8]. Другие исследователи считают, что это не совсем так, и новая цифровая реальность смещает направление деятельности страховых компаний с защиты рисков на привлечение денежных средств. Классические принципы и признаки страхования (солидарность раскладки ущерба, приоритет выплат, эквивалентность обязательств и совокупности страхователей) теряют значение из-за: индивидуализации тарифов (цифровые технологии позволяют сегментировать клиентов, исключая перекрёстное субсидирование, что ведёт к «цифровой дискриминации» высокорисковых групп), повышения точности прогноза страховых случаев, автоматизации выплат (ИИ и чат-боты ускоряют обработку претензий, но снижают их значимость), гибридных продуктов (пакетные услуги размывают границы между видами страхования, нарушая принцип эквивалентности), монетизации данных (страховые компании превращаются в агрегаторов данных, продавая информацию третьим лицам). Таким образом, цифровизация усиливает тенденцию к финансовизации страховой деятельности, где основной целью становится не защита от рисков, а увеличение рыночной стоимости компании [16].

Учитывая описанные изменения, изучение инновационного развития страхового рынка приобретает особую актуальность как прикладная научно-практическая задача. Его исследование позволяет не просто оптимизировать текущие бизнес-процессы, но и найти баланс между традиционными принципами страхования и новыми цифровыми реалиями – будь то проблемы индивидуализации тарифов, автоматизации выплат или гибридации продуктов. Решение этой задачи создаст методологическую основу для устойчивого развития страхового рынка, которая, с одной стороны, должна сохранить социальную функцию страховой защиты, а с другой – адаптироваться к условиям финансовизации и цифровизации глобальной экономики [17].

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Методологическая основа исследования опирается на современные представления о инновационном развитии страхового рынка, сфокусированные на проблемах цифровой трансформации. В работе применяется комплекс аналитических методов: сравнительный анализ для выявления эволюции традиционных и цифровых страховых моделей; структурно-факторный анализ процессов финансовизации и индивидуализации страхования; экономико-статистические методы оценки влияния автоматизации и гибридных продуктов на страховые принципы.

Теоретической базой послужили фундаментальные работы отечественных и зарубежных авторов, исследующих трансформацию страхования в условиях цифровизации. Такой методологический подход позволяет проанализировать противоречия между традиционной страховой парадигмой и новыми цифровыми реалиями бизнеса.

Системным исследованием развития цифровой экономики, определению драйверов цифровой экономики и их роли в общественном развитии посвящены труды ученых, среди которых В. Айзексон (W. Isaacson), Дж. Блумберг (J. Bloomberg), Н. Негропonte, (N. Negroponte) Д. Тапскотт (D. Tapscott), А. А. Акаев, В. А. Садовничий, Г. В. Градосельская, Л. Е. Гринин, А. Л. Гринин, А. В. Коротаев, В. В. Масленников, М. А. Эскиндаров и др. Актуальные вопросы развития страхового рынка, изучение закономерностей и специфических особенностей страхового бизнеса, его конкурентоспособности в условиях глобального экономического развития и информатизации общества, анализа влияния технологических инноваций на развитие страхового рынка освещены в исследованиях ученых таких как Н. Г. Адамчук, Ю. Т. Ахледиани, С. А. Белозеров, Т. А. Белоусова, Д. В. Брызгалов, Ю. В. Грызенкова, Н. В. Кириллова, Л. А. Орланюк-Малицкая, Ю. А. Сплетухов, А. А. Цыганов, Р. Т. Юлдашев, С. Ю. Янова и др. Их исследования должны лечь в основу практических предложений по совершенствованию регулирования страховой деятельности в Российской Федерации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Цифровые технологии в сфере страхования в настоящее время выделяют в отдельную категорию, которая получила название иншуртех (от англ. Insurance Technologies или InsurTech) и включает инновационные продукты в страховой деятельности. К иншуртеху могут быть

отнесены технологии искусственного интеллекта, анализ больших данных («big data»), телематика, технологии блокчейна, интернета вещей (IoT) и мобильные приложения. О значении иншуртеха для страховых компаний говорит рост объема инвестиций страховых компаний в цифровые технологии [1], [4], [7], [8], [9].

В развитии страховых технологий можно выделить несколько этапов. На первом весь документооборот происходил на бумажных носителях информации. Второй этап характеризуется внедрением первых цифровых технологий, появлением основных систем записи информации и автоматизации деятельности. Третьему этапу присущи первые признаки цифровизации: реализация страховых услуг через вебсайты, службы онлайн-поддержки, цифровой маркетинг, электронная переписка с бизнес-партнерами. Четвертый этап является этапом активной цифровизации, который характеризуется использованием телеметрии в страховании, виртуальных агентов, интегрированной партнерской сети и других более продвинутых технологий. Наконец пятый этап предполагает полную цифровизацию страховых отношений, сопровождающуюся появлением «продаж в один клик», отказом от бумажных но-

сителей информации и т.п. На этом этапе тренды цифровизации предусматривают существенное изменение традиционных бизнес-процессов страховщика вследствие необходимости цифровой трансформации страховых продуктов, расширения возможностей использования онлайн-сервисов для уплаты страховых премий, применение данных «connecting things», использование «больших данных», использование ботов в процессах текущего обслуживания договоров страхования, автоматизированное урегулирование убытков, короткие страховые полисы и т.п.

ОБСУЖДЕНИЕ

На российском страховом рынке активнее стали применяться цифровые технологии в области страхования для улучшения качества обслуживания, повышения эффективности бизнес-процессов и создания новых продуктов в соответствии с новой потребностью клиентов. К бизнес-процессам страховщика, которые наиболее подвержены процессам цифровизации, можно отнести маркетинг, разработку страховых услуг, продажу страховых продуктов, андеррайтинг, урегулирование страховых претензий, сопровождение договоров, электронное взаимодействие (рисунок 1).



Рисунок 1. Инструменты цифровизации ключевых бизнес-процессов страховых компаний

Источник: составлено автором.

Страховые компании используют в своей работе технологии интернетизации бизнес-процессов, управления большими данными и современные производственные методы. В меньшей степени распространены технологии беспроводной связи и искусственного интеллекта. Технологии виртуальной и дополненной реальности, а также блокчейн пока не находят широкого применения [8]. Применение открытых API в работе страховых компаний должно упростить участие провайдеров страховых услуг (финансовые платформы, производители товаров и др.), заинтересованных в продвижении своих товаров и услуг совместно со страховыми продуктами.

К системным изменениям в страховой деятельности в условиях цифровой экономики относится изменение сущности страховой услуги: страховщик начинает влиять на риск, риск можно теперь воспринимать не как событие извне и требующим только оценки, а контролировать рисковую ситуацию с помощью цифровых инструментов либо предупреждать о каких-либо событиях страхователя и превентивно уменьшать ущерб от страховых событий. Например, в имущественном страховании промышленных предприятий установка датчиков отслеживающих состояние объектов, в страховании транспортных средств – использование системы телематики на влияние стиля вождения страхователя путем предоставления преимуществ и скидок за безопасное вождение, использование установленных датчиков, контролирующих состояние имущества, осуществление дистанционной блокировки транспортного средства в случае угона (необходима интеграция данных сервисов в страховой продукт).

По прогнозам экспертов, в 2025 – 2026 гг. ожидается повышение объемов финансирования

в разработку и внедрение иншуртеха, что обусловлено стремительным ростом спроса на цифровые страховые услуги со стороны бизнеса и потребителей, поскольку с 2015 года доля потребителей, взаимодействующих со страховыми компаниями с помощью цифровых каналов, увеличилась почти вдвое в мировом масштабе. При этом в модернизации также нуждаются внутренние бизнес-процессы страховщиков, оптимизация которых позволит уменьшить операционные расходы. Как утверждает консалтинговое агентство Novarica, «...в настоящее время от 15 до 25% страховщиков, в зависимости от сегмента, увеличивают инвестиции в технологии больших данных, искусственный интеллект, машинное обучение, аналитику неструктурированного текста, сенсоры и беспилотные летательные аппараты. Облачные процессы обеспечивают доступ к новейшим технологиям при одновременном снижении затрат». В данных тенденциях ежегодно наблюдается увеличение объемов инвестиций в развитие иншуртеха, о чем свидетельствует положительная динамика глобальных инвестиций в технологические инновации в мировом масштабе. Например, по результатам 2024 года зафиксированы максимальные значения показателей развития иншуртеха: мировые инвестиции в их финансирование составили 8,8 млрд долл. США, а количество сделок по внедрению страховых технологий возросло до 458 единиц (рисунок 2).

В течение исследуемого периода объемы финансирования увеличились более чем в три раза, а ежегодное количество заключенных сделок выросло на 326 единиц. При этом во временных промежутках 2015 – 2016 гг. можно наблюдать уменьшение объемов инвестирования в иншуртех, что обусловлено наличием так называемых «то-

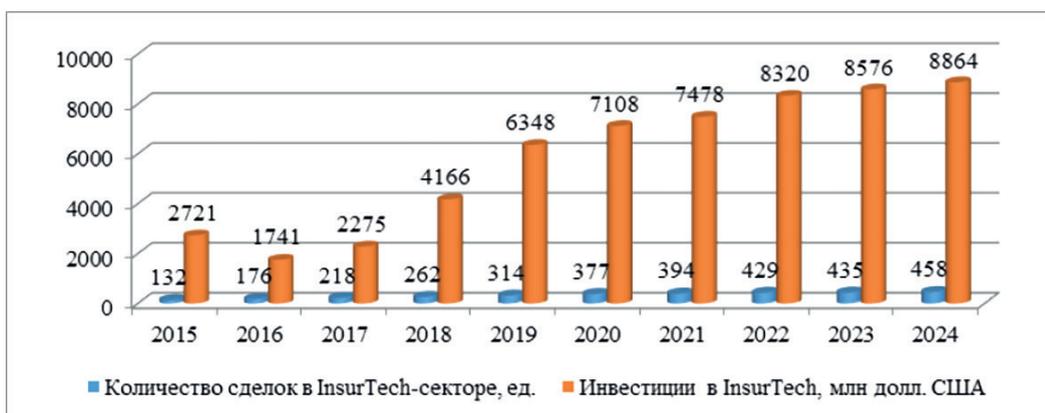


Рисунок 2. Объемы мировых инвестиций и заключенных сделок в секторе InsurTech за период 2015 – 2024 гг.

Источник: составлено автором.

чек бифуркации», во время которых имели место самые существенные спады развития страхового рынка [3].

В данном случае, учеными выявлены факторы, которыми обусловлены бифуркационные колебания. В частности, первой точкой бифуркации является финансово-экономический кризис 2008 – 2009 гг., сопровождавшийся несбалансированностью тарифов на услуги и инфляцией, политическими кризисами, уменьшением населения [11]. Следующая бифуркационная точка зафиксирована в 2012 году, которая вызвана ростом тарифов на страховые услуги, снижением доверия к деятельности страховых компаний и, как следствие, уменьшением спроса населения на страховые услуги. Причинами третьей точки бифуркации в 2015 году можно считать уменьшение доходов населения, медленное внедрение страховыми компаниями инновационных передовых технологий, недостаточная защищенность информации и недоступность к качественному интернету на определенных территориях [14].

В 2016 году наблюдается резкий спад объемов мировых инвестиций в иншуртех и их быстрое восстановление в 2017 году, который считается годом рекордных достижений в сфере FinTech-инвестиций. В 2020 году наблюдаем следующую точку бифуркации, которая, прежде всего, была вызвана карантинными ограничениями, вызванными пандемией COVID-19. Одним из вариантов преодоления таких негативных колебаний является внедрение и использование цифровых технологий, которые позволили обеспечить сохранность клиентоориентированности и доходности страхового бизнеса. В данных условиях только в 4 квартале 2020 году в развитие иншуртех привлечено 2,1 млрд долл. США посредством 103-х заключенных сделок.

Мировая практика показывает, что лидером привлечения инвестиций в процессы инноватизации является отрасль имущественного страхования (P & C), которая аккумулировала 53% общего объема финансирования и заключила 63% сделок. Это объясняется активным внедрением IoT-технологий и телематики, о чём мы ранее говорили в контексте индивидуализации тарифов. Отрасль личного страхования (L & H) занимает второе место по данным показателям, демонстрируя особый потенциал в развитии гибридных продуктов и цифровых платформ здоровья. Эксперты считают, что отрасль L & H сохраняет инвестиционную привлекательность, поскольку за период 2015 – 2024 гг. в развитие иншуртех было аккумулировано 17,1 млрд долл. США.

Таким образом, 2024 год становится переломным моментом, когда отрасль окончательно осознает значение цифровых технологий и их трансформирующее воздействие на традиционные страховые принципы. Аналитики прогнозируют дальнейший ежегодный прирост показателей минимум на 10% в период 2024 – 2028 гг. Этот рост будет сопровождаться:

- Углублением процессов финансовизации;
- Расширением практики монетизации данных;
- Развитием предиктивной аналитики на основе Big Data.

Масштабная цифровая трансформация, как доминантная тенденция, не только меняет бизнес-процессы, но и пересматривает саму природу страховых отношений, что мы обсуждали ранее. Ключевыми составляющими этой трансформации являются: непрерывность (переход к круглосуточному цифровому обслуживанию); инновационность (внедрение AI, блокчейн-решений и др.); повышение эффективности (через автоматизацию рутинных операций).

Эти изменения, как отмечается в исследовании [12], ведут к фундаментальному пересмотру принципов риск-менеджмента (смещение от защиты к профилактике рисков), корпоративных стратегий (фокус на data-driven подходах), клиентских взаимодействий (персонализация через цифровые платформы).

Для успешного развития российского страхового рынка необходимо учитывать двойственность цифровой трансформации: с одной стороны – глобальные тренды (монетизация данных, гибридные продукты), с другой – сохранение социальной функции страхования. Это требует баланса между инновациями и регулированием, с учетом как мирового опыта, так и специфики отечественного рынка [6]. Применение инноваций в страховой деятельности требуют доступа к данным о страхователях, интеграции с информационными системами государственных органов власти и применение экспериментальных правовых режимов. Инновации в страховании доступны и активно развиваются, но есть презумпция как общества, так и самого рынка, которая проявляется в неготовности к нестандартным открытым технологическим решениям, в рамках экспериментальных правовых режимов есть возможность доказать гипотезы и тестировать инновационные продукты, а далее уже масштабировать их.

Приоритетные задачи формирования такой модели заложены в ряде документов, в которых

обозначены стратегические основы экономического развития в условиях цифрового общества: указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы. В Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года отдельное внимание уделено созданию условий для развития новых страховых продуктов, учитывая цифровизацию экономических и общественных отношений, в том числе применение искусственного интеллекта, а также повышение значимости киберрисков и климатических рисков для экономики. В частности, потребуется дополнительная настройка линейки страховых продуктов в связи с использованием искусственного интеллекта вместо человека, например, при вождении автотранспорта (в том числе обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств, страхование средств наземного транспорта и других продуктов).

Изучение содержания указанных документов позволяет констатировать, что цифровизация является движущей силой развития финансового

сектора. Повышение инновационной активности субъектов страхового бизнеса в России является приоритетной задачей положительной динамики его количественных и качественных характеристик, обусловленных рядом внутренних и внешних объективных оснований.

Однако большинство из принятых мер, направленных на повышение инновационной активности, характеризуется несовершенством, сложным применением на практике, что не приводит к ожидаемому эффекту и требует значительных затрат. Подтверждением этого являются медленные темпы внедрения инноваций отечественными страховыми компаниями в направлении цифровизации ключевых бизнес-процессов, их низкая конкурентоспособность. Учитывая это можно выделить ряд факторов, которые стимулируют и сдерживают инновационную активность отечественных страховщиков (таблица 1).

Таким образом, обобщение проблем и слабых мест, которые актуальны и препятствуют желаемым темпам инноватизации страхового бизнеса в условиях цифровой экономики, можно привести в матрице SWOT-анализа целесообразности внедрения иншуртех (таблица 2). Обозначенное свидетельствует, что цифровизация давит на все отрасли с целью индивидуализации продуктов

Таблица 1

Факторы инновационной активности страховых компаний в Российской Федерации

Группа факторов	Факторы, стимулирующие инновационную активность страховщиков	Факторы, тормозящие инновационную активность страховщиков
Экономические	Изменение потребительского спроса, увеличение рентабельности, увеличение уровня конкурентоспособности, рост стоимости компании	Длительный период окупаемости инновационных проектов, дефицит средств для финансирования, невыгодные условия кредитования
Технологические	Научно-технические инновации, большая степень износа оборудования	Проблематичность доступа к научно-техническим достижениям, доминирование классических методов ведения бизнеса, отсутствие резервных мощностей, санкции
Организационно-управленческие	Гибкость организационной структуры, повышение квалификации персонала, использование матричной структуры и децентрализация управления, внедрение принципов проектного управления	Консервативность и инертность менеджеров всех уровней, организационная структура компании, ориентированность на сформированные рынки, чрезмерная централизация функций управления, дефицит квалифицированных кадров
Правовые	Поощрительные законодательные меры, государственная поддержка развития инновационной модели отечественной экономики	Несовершенство институционального обеспечения и законодательства, ограниченное количество государственных программ поддержки инноваций, ограничения использования персональных данных
Социально-культурные	Широкий спрос на цифровые услуги, моральное поощрение участников инновационного процесса, обеспечение возможностей профессионального роста	Снижение креативной составляющей в деятельности, стремление защититься от новых рисков, риск неопределенности и изменение статуса

Источник: составлено автором.

Таблица 2

SWOT-анализ целесообразности внедрения иншуртех

Преимущества (Strengths)	Недостатки (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация ключевых бизнес-процессов; - расширение каналов коммуникаций и -широкий охват целевой аудитории; - удобство и оперативность организации страховых отношений; - рост инвестиционной привлекательности страхового бизнеса; - снижение случаев страхового мошенничества; - повышение эффективности тарифной политики страховщиков; - повышение эффективности управления ликвидностью страховых операций 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая стоимость ИТ-технологий; - несовершенное институциональное и нормативно-правовое обеспечение; - низкая инновационная активность отечественных страховщиков; - недостаточность квалифицированных ИТ-специалистов; - низкий уровень кибербезопасности; - отсутствие прямой коммуникации между субъектами страховых отношений; - несоответствие бизнес-моделей ведению страхового бизнеса
Возможности (Opportunities)	Риски (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - интеграция в мировое страховое пространство; - увеличение объемов страховых операций и капитализации страхового рынка; - появление альтернативных каналов продажи страховых услуг; - обеспечение конкурентных преимуществ отечественных страховщиков; - расширение ассортимента страховых продуктов; - совершенствование регулирования страховой деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - рост волатильности страхового рынка; - отрицательные колебания показателей, эффективности предоставления страховых услуг; - низкие объемы внешнего инвестирования инноваций; - повышение текучести кадров; - низкой уровень цифровой грамотности населения; - усиление угроз операционного и технологического характера

Источник: составлено автором.

и услуг, возможности их предоставления в режиме реального времени и на нескольких платформах одновременно. Страховые компании ценят модернизацию систем, улучшения опыта страхователей и разработку новых продуктов, платформ и услуг [21].

Однако в настоящее время многие страховщики больше внимания уделяют укреплению систем, чем истинным инновациям. По оценкам экспертов, не более 10% инновационных ресурсов направлено на кардинальное изменение способов ведения бизнеса страховщиками, а 90% настроены на привычный традиционный формат. Это связано с тем, что переосмысление операционной модели и корпоративной культуры организации для внедрения инноваций является сложной задачей для страховщиков и требует значительных затрат, но крайне необходимым в условиях настоящего и обеспечения их конкурентоспособности и прибыльности [17].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, актуальные тенденции развития цифровой экономики требуют создания новой бизнес-архитектуры для расширения деятельности в области устойчивых инноваций, применения новых управленческих подходов к их внедрению,

быстрой адаптации к современным запросам успешного ведения бизнеса. В данном контексте особую значимость приобретает адаптация нормативно-правовой базы к вызовам цифровой экономики, что становится критически важным для устойчивого развития общества в условиях кардинальной трансформации социально-экономической среды.

Цифровизация приводит к: трансформации традиционных институтов рыночной экономики; формированию новых драйверов экономического роста; возникновению принципиально новых рисков факторов. Успешное развитие страховых компаний все больше зависит от применения ими инновационных цифровых технологий. Цифровое страхование служит средством удовлетворения как традиционных, так и новых, возникших в условиях цифровой экономики, потребностей в страховой защите. Происходят системные изменения в страховой деятельности в условиях цифровой экономики: изменяются принципы и признаки страхования, меняется сущность страховой услуги. Изменения страхового рынка в условиях цифровизации должны учитываться регулятором – необходимо изменение системы регулирования страховой деятельности.

Список литературы

1. *Адамчук, Н. Г.* Развитие мобильного страхования в развивающихся странах. // *Страховое Дело*. – 2018. – № 11. – С. 15–18.
2. *Акаев, А. А., Садовничий, В. А.* Человеческий фактор как определяющий производительность труда в эпоху цифровой экономики // *Проблемы прогнозирования*. – 2021. – Т. 1. – С. 45–58.
3. *Алексеев, В. Н.* Финансовая инфраструктура России. Проблемы развития в условиях глобализации / В. Н. Алексеев. – М.: Дашков и Ко, 2022. – 220 с.
4. *Ахведиани, Ю. Т.* Трансформация страхового рынка в условиях цифровизации. // *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*. – 2021. – Т. 18. – 3 (117). – С. 5–11.
5. *Белозеров, С. А., Злобин, Е. В., Котловский, И. Б.* Российский страховой рынок: современное состояние и перспективы развития // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. – 2022. – № 4.
6. *Белюсова, Т. А., Гудкова, В. С., Дюжиков, Е. Ф. и др.* Современные проблемы регулирования страховой деятельности. – М.: КноРус, 2019. – 24 с.
7. *Белюсов, А. Л., Шустров, А. А.* Возможности применения технологии блокчейн в сфере страхования // *Дайджест-финансы*. – 2022. – № 1 (261).
8. *Брызгалов, Д. В., Грызенкова, Ю. В., Цыганов, А. А.* Перспективы цифровизации страхового дела в России // *Финансовый журнал*. – 2020. – № 3.
9. *Галагуза, Р. В.* Цифровые технологии в сфере публичного страхования. Финансово-правовые аспекты. // *Страховое право*. – 2018. – Т. 4 (81). – С. 30–38.
10. *Гринин, Л. Е., Гринин, А. Л., Коротаев, А. В.* Кибернетическая революция, шестой длинный цикл Кондратьева и глобальное старение. // *AlterEconomics*. – 2022 г. – Т. 19(1). – С. 147–165.
11. *Кириллова, Н. В.* Цифровизация страхового рынка Китая. / Н. В. Кириллова, Л. С. Крутова, Т. Цзин [и др.] // *Страховое дело*. – Москва, 2024. – № 6. – С.10–21.
12. *Константинова, Л. Ф., Садыкова, Л. Н.* Факторы инновационной стратегии развития компании // *Global & Regional Research*. – 2020. – Т. 2, № 1. – С. 39–45.
13. *Молчанова, Л. А., Бендерук, Т. Г.* Факторы роста инвестиционной привлекательности регионов в контексте устойчивого развития экономики государства // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. – 2017. – № 11 (58). – С. 1452–1456.
14. *Никулина, Н. Н.* Страховой маркетинг / Н. Н. Никулина, Л. Ф. Суходоева, Н. Д. Эриашвили. – М.: Юнити-Дана, 2021. – 504 с.
15. *Орланюк-Малицкая, Л. А.* Информация как ресурс и как фактор риска в деятельности страховщика. // *Ученые записки Российской академии предпринимательства*. – 2015. – (42). – С. 239–247.
16. *Орланюк-Малицкая, Л. А., Янова С. Ю.* Страховая школа в новой финансовой реальности. // *Страховое дело*. – 2021. – С. 76–82.
17. *Сплетунов, Ю. А.* Цифровизация страхового рынка: реальность и перспективы // *Финансы: ежемесячный теоретический и научно-практический журнал*. – 2022. – № 6. – С. 40–45.
18. *Шепелин, Г. И.* Развитие рынка электронного страхования // *Финансы: Теория и Практика*. – 2014. – Т. 5. – С. 46–54.
19. *Цыганов, А. А., Брызгалов, Д. В.* Цифровизация страхового рынка: задачи, проблемы и перспективы // *Экономика и управление*. – 2018. – № 2. – С. 111–120.
20. *Эскиндаров, М. А., Масленников, В. В., Масленников, О. В.* Риски и шансы цифровой экономики в России // *Финансы: теория и практика*. – 2019. – Т. 23(5). – С. 6–17.
21. *Юлдашев, Р. Т., Логвинова, И. Л.* Практическое применение института страхования для развития экономики страны и возможные направления развития страховой отрасли // *Страховое дело*. – 2018. – № 5. – С. 9–15.

Reference

1. *Adamchuk, N. G.* The development of mobile insurance in developing countries. // *Insurance Business*. – 2018. – № 11. – Pp. 15–18.
2. *Akaev, A. A., Sadovnichy, V. A.* The human factor as a determinant of labor productivity in the era of the digital economy // *Problems of forecasting*. – 2021. – Vol. 1. – Pp. 45–58.
3. *Alekseev, V. N.* Financial infrastructure of Russia. Problems of development in the context of globalization / V. N. Alekseev. – Moscow: Dashkov and Co., 2022. – 220 p.
4. *Akhvlediani, Yu. T.* Transformation of the insurance market in the context of digitalization. // *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. – 2021. – Vol. 18. – 3 (117). – Pp. 5–11.
5. *Belozеров, S. A., Zlobin, E. V., Kotlovsky, I. B.* The Russian insurance market: current state and development prospects // *Bulletin of St. Petersburg University. Economy*. – 2022. – № 4.
6. *Belousova, T. A., Gudkova, V. S., Dyuzhikov, E. F. and others.* Modern problems of insurance regulation. – Moscow: KnoRus, 2019. – 24 p.
7. *Belousov, A. L., Shustrov, A. A.* Possibilities of using blockchain technology in the insurance sector // *Digest-finance*. – 2022. – № 1 (261).
8. *Bryzgalov, D. V., Gryzenkova, Yu. V., Tsyganov, A. A.* Prospects of digitalization of insurance business in Russia // *Financial Journal*. – 2020. – № 3.
9. *Galaguzha, R. V.* Digital technologies in the field of public insurance. Financial and legal aspects // *Insurance law*. – 2018. – Vol. 4 (81). – Pp. 30–38.
10. *Grinin, L. E., Grinin, A. L., Korotaev, A. V.* The cybernetic Revolution, Kondratiev's sixth long cycle and global aging // *AlterEconomics*. – 2022. – Vol. 19(1). – Pp. 147–165.
11. *Kirillova, N. V.* Digitalization of the insurance market in China. / N. V. Kirillova, L. S. Krutova, T. Jing [et al.] // *Insurance business*. – Moscow, 2024. – № 6. – Pp.10–21.
12. *Konstantinova, L. F., Sadykova, L. N.* Factors of the company's innovative development strategy // *Global & Regional Research*. – 2020. – Vol. 2. – № 1. – Pp. 39–45.
13. *Molchanova, L. A., Benderuk, T. G.* Factors of growth of investment attractiveness of regions in the context of sustainable development of the state economy // *Competitiveness in the global world: economics, science, technology*. – 2017. – № 11 (58). – Pp. 1452–1456.
14. *Nikulina, N. N.* Insurance marketing / N. N. Nikulina, L. F. Sukhodoeva, N. D. Eriashvili. – M.: Unity-Dana, 2021. – 504 p.
15. *Orlanyuk-Malitskaya, L. A.* Information as a resource and as a risk factor in the insurer's activities // *Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*. – 2015. – (42). – Pp. 239–247.
16. *Orlanyuk-Malitskaya, L. A., Yanova S. Y.* Insurance school in the new financial reality // *Insurance business*. – 2021. – Pp. 76–82.
17. *Gossipukhov, Yu. A.* Digitalization of the insurance market: reality and prospects // *Finance: monthly theoretical and scientific-practical journal*. – 2022. – № 6. – Pp. 40–45.
18. *Shepelin, G. I.* Development of the electronic insurance market // *Finance: Theory and Practice*. – 2014. – Vol. 5. – Pp. 46–54.

19. *Tsyganov, A. A., Bryzgalov, D. V.* Digitalization of the insurance market: tasks, problems and prospects // *Economics and management*. – 2018. – № 2. – Pp. 111-120.
20. *Eskindarov, M. A., Maslennikov, V. V., Maslennikov, O. V.* Risks and chances of the digital economy in Russia // *Finance: theory and practice*. – 2019. – Vol. 23(5). – Pp. 6-17.
21. *Yuldashev, R. T., Logvinova, I. L.* Practical application of the insurance Institute for the development of the country's economy and possible directions for the development of the insurance industry // *Insurance Business*. – 2018. – № 5. – Pp. 9-15.

Информация об авторе

Кулешова Д.И., аспирант кафедры страхования и экономики социальной сферы Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Кулешова Д.И., 2025.

Information about the author

Kuleshova D.I., postgraduate student at the Department of Insurance and Social Economics of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Kuleshova D.I., 2025.

Криптовалюты 2.0: от спекуляций к устойчивой экономике

Дюдикова Е.И.

Почему криптовалюты до сих пор ассоциируются с преступностью, несмотря на прогресс в регулировании и технологиях? В статье представлен критический анализ устойчивого нарратива, связывающего криптовалюты с противоправной деятельностью. Исследование фокусируется на трех ключевых аспектах: когнитивные искажения в общественном восприятии крипто активов; регуляторные риски, обусловленные предполагаемой анонимностью транзакций; диспропорциональное медийное освещение. На основе исторической ретроспективы выделены этапы эволюции криптовалютного рынка: от его ассоциации с теневой экономикой на ранних стадиях развития до постепенной институционализации. Автор опровергает стереотипы, приводя статистические данные и анализируя конкретные кейсы, демонстрирующие практическую реализацию финтех-инноваций и трансформацию регуляторных подходов. Особое внимание уделено противоречию между медийными нарративами и реальными метриками использования криптовалют. Показано, что криптоиндустрия реплицирует траекторию развития других технологических инноваций (таких как Интернет), проходя путь от стигматизации до легитимации. Заключение посвящено перспективам трансформации восприятия крипто активов и факторам, способствующим или препятствующим этому процессу.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Дюдикова Е.И. Криптовалюты 2.0: от спекуляций к устойчивой экономике // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 190–198.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Институционализация, когнитивные искажения, криптовалюты, легитимизация, медиадискурс, преступность, псевдонимность, стигма.

Cryptocurrencies 2.0: from speculation to a sustainable economy

Dyudikova E.I.

Why do cryptocurrencies remain associated with crime despite advances in regulation and technology? This article presents a critical analysis of the persistent narrative linking cryptocurrencies to illicit activities. The study focuses on three key aspects: cognitive biases in public perception of crypto assets; regulatory risks stemming from perceived transaction anonymity; and disproportionate media coverage. Drawing on historical retrospect, the stages of the cryptocurrency market's evolution are outlined – from its early association with the shadow economy to its gradual institutionalization. The author challenges stereotypes by presenting statistical data and analyzing specific cases that demonstrate the practical implementation of fintech innovations and the transformation of regulatory approaches. Special attention is given to the contradiction between media narratives and real-world metrics of cryptocurrency usage. It is shown that the crypto industry follows a trajectory similar to that of other technological innovations (such as the Internet), moving from stigmatization to legitimization. The conclusion explores the prospects for shifting perceptions of crypto assets and the factors that may facilitate or hinder this process.

FOR CITATION

Dyudikova E.I. Cryptocurrencies 2.0: from speculation to a sustainable economy. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 190–198.

APA

KEYWORDS

Institutionalization, cognitive biases, cryptocurrencies, legitimization, media discourse, criminality, pseudonymity, stigma.

ВВЕДЕНИЕ

Эпоха, когда криптовалюты ассоциировались исключительно с теневым рынком, осталась в прошлом – но их образ в массовом сознании по-прежнему окутан мифами. Почему, несмотря на стремительное развитие регулирования и технологий, общество продолжает воспринимать крипто активы через призму устаревших стереотипов? Исследование посвящено многогранному анализу этого феномена с позиций поведенческой экономики, регуляторной политики и медиадискурса. Особое внимание уделено исторической динамике нарратива. Прослеживая эволюцию отношения к криптовалютам, обнаружены параллели с развитием других прорывных технологий, которые также прошли путь от общественного

недоверия к широкому признанию. Понимание глубинных причин устойчивости негативных стереотипов позволяет не только скорректировать общественное мнение, но и прогнозировать дальнейшее развитие регуляторных подходов и технологических решений.

Согласно теории поведенческой экономики [1], человеческое восприятие подвержено систематическим предубеждениям, которые искажают рациональную оценку рисков. В контексте криптовалют это проявляется через (1) когнитивную вспышку – склонность переоценивать вероятность событий, которые легко вспоминаются (громкие случаи использования криптовалют в преступной деятельности формируют «ментальную доступность» криминального нарратива,

тогда как повседневные транзакции остаются вне фокуса внимания); (2) каскад тревожности – тенденцию СМИ и регуляторов непропорционально акцентировать угрозы, игнорируя статистические данные.

Если когнитивные искажения детерминируют общественное восприятие, то регуляторная политика способствует институционализации. В случае распределенных реестров (DLT) государственные институты систематически интерпретируют псевдонимность как угрозу финансовому суверенитету. Подобная реакция объясняется рядом заблуждений, включая концептуальную путаницу (несмотря на распространенное восприятие Bitcoin как анонимной системы, степень его анонимности существенно ограничена, тогда как privacy-ориентированные криптовалюты занимают менее 2% рыночной капитализации), игнорирование технологической эволюции (современные KYC/AML-решения позволяют отслеживать до 90% транзакционных потоков, а внедрение Travel Rule (FATF) дополнительно обязывает участников рынка проводить верификацию), гиперболизацию рисков (несмотря на повышенное внимание к криптовалютным схемам как инструменту отмывания, реальные объемы таких операций, согласно эмпирическим данным, несопоставимо малы в сравнении с традиционными схемами легализации приступных доходов).

В то время как регуляторные органы фокусируют внимание на вопросах анонимности, медиапространство активно репродуцирует и усиливает связанные с криптовалютами страхи посредством специфических механизмов [2], [3]. Среди них выделяют асимметрию освещения (преобладание материалов с акцентом на мошенничество и волатильность, при минимальном внимании к утилитарной ценности и практическим кейсам успешного использования) и эффект усиления (продвижение через социальные медиа контента с высокой эмоциональной нагрузкой генерирует когнитивные искажения, приводящие к преувеличению и некорректному восприятию криминальных сюжетов).

Обозначенные диспропорции в освещении крипторынка не являются спонтанным феноменом – они представляют собой результат длительной эволюции нарратива. Для комплексного понимания генезиса данного явления необходимо реконструировать ключевые этапы формирования мифа о криптовалютах как инструменте противоправной деятельности.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Мифологизация криптовалют как инструмента преступной деятельности отражает динамику общественного восприятия и технологического развития. Ретроспективный анализ позволяет выделить ключевые этапы формирования данного дискурса, которые заложили основу современных медийных диспропорций в освещении крипто активов.

Биткойн и «Темная сеть» (2009-2013): формирование криминального нарратива. В 2008 г. анонимный разработчик (группа разработчиков), известный под псевдонимом Сатоши Накамото, представил концепцию децентрализованной платежной системы в white paper «Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System». Первоначально, после запуска сети в январе 2009 г., Bitcoin функционировал как экспериментальная proof-of-concept модель цифровой валюты. Характерная особенность системы – псевдонимность транзакций при отсутствии KYC-процедур – привлекла внимание не только криптографов и IT-энтузиастов, но и представителей маргинальных онлайн-сообществ. Это способствовало ранней ассоциации криптовалюты с теневой экономикой, несмотря на ее инновационный потенциал как первой работоспособной децентрализованной платежной системы.

В 2011 г. запуск торговой площадки в даркнете Silk Road, использовавшей Bitcoin в качестве основного платежного средства, закрепил эту связь. Silk Road функционировал как анонимный маркетплейс, предлагая наркотические вещества, оружие, поддельные документы и иные нелегальные товары. Использование криптовалюты в данном контексте было обусловлено тремя ключевыми факторами: отсутствием централизованного контроля (транзакции не подлежали блокировке или отмене); псевдонимностью (на тот момент не было эффективных методов деанонимизации пользователей); наднациональностью (мгновенные трансграничные переводы без участия традиционных финансовых институтов) [4]. К 2013 г. Silk Road стал символом криптовалютного андеграунда, а арест его основателя Росса Ульбрихта ФБР привел к закреплению в медиапространстве нарратива, связывающего Bitcoin исключительно с преступной деятельностью.

В период 2011 – 2013 гг. ведущие западные СМИ (Forbes, Wired, The New York Times и др.) активно акцентировали внимание на связи криптовалюты с нелегальными операциями, игнорируя ее технологические инновации. Основные те-

зисы публикаций включали акцент на Silk Road как основном сценарии использования Bitcoin; демонизацию криптовалюты через ассоциации с отмыванием денег и финансированием преступности; пренебрежение блокчейном как прорывной технологией в пользу сенсационных заголовков и пр. Данный период сыграл ключевую роль в формировании стереотипа о криминальной природе Bitcoin, что впоследствии стало одним из основных барьеров для его легитимации.

Таким образом, период 2009 – 2013 гг. заложил основы двойственного восприятия криптовалют: Bitcoin подтвердил жизнеспособность децентрализованной валюты, но одновременно подвергся стигматизации из-за использования в теневой экономике. Этот дуализм (технологическая инновация vs криминальная репутация) продолжает влиять на медийные нарративы и регуляторную политику даже после частичной интеграции крипто активов в традиционную финансовую систему.

«Дикий Запад» (2014 – 2016): кризис доверия. В 2014 г. криптовалютный рынок столкнулся с одним из наиболее масштабных кризисов – банкротством биржи Mt. Gox, на которую приходилось свыше 70% всех криптовалютных транзакций. В результате эксплуатации уязвимостей в системе безопасности платформа потеряла 850 тыс. BTC, что привело к следующим последствиям: рыночный коллапс (капитализация Bitcoin сократилась почти в два раза в течение месяца); судебные разбирательства (М. Карпелес был арестован японскими властями по обвинениям в мошенничестве и халатности); крах доверия (инцидент закрепил в общественном сознании представление о криптобиржах как о ненадежных и уязвимых структурах). Данный эпизод способствовал формированию устойчивой ассоциации криптовалютного рынка с понятием «Дикого Запада» – нерегулируемого пространства, характеризующегося высокими рисками и правовой неопределенностью.

В условиях отсутствия эффективного регулирования криптовалютного рынка в 2014 – 2016 гг. был зафиксирован значительный рост случаев финансовых злоупотреблений. Наиболее репрезентативным примером выступает псевдокриптовалютный проект OneCoin, который несмотря на отсутствие реальной DLT-инфраструктуры, привлек приблизительно 4 млрд долл. США посредством многоуровневого маркетинга (MLM). Параллельно наблюдалась активизация других противоправных схем: Понци-структуры (на

примере BitClub Network), фейковые ICO (привлечение инвестиций под несуществующие проекты), манипулятивные схемы «Pump-and-Dump» и др. Эти события усилили стереотип о криптовалютах как инструменте финансовых махинаций, что спровоцировало ужесточение регуляторной политики.

В ответ на участвовавшие инциденты государственные и наднациональные органы приняли ряд мер: SEC и FinCEN усилили требования к AML/KYC и инициировали расследования против недобросовестных ICO и криптобирж; ЕВА выпустил предупреждения о системных рисках крипто активов; в ряде стран (включая Россию) обсуждались инициативы о полном запрете криптовалют. Параллельно международные правоохранительные структуры (ФБР, Интерпол) активизировали операции по противодействию даркнет-маркетплейсам и организованным криптовалютным мошенничествам.

Анализируемый период, несмотря на выраженный кризис доверия к криптовалютам, характеризовался существенными институциональными преобразованиями, заложившими основы для последующей легитимизации данной сферы. Среди ключевых направлений следует выделить становление регулируемого сегмента криптовалютных бирж, функционирующих в рамках лицензионных требований; усиление внимания со стороны институциональных инвесторов к DLT-технологиям; формирование предпосылок для конвергенции традиционных финансовых институтов и децентрализованных финансовых систем (DeFi).

Эпоха «хайпа» (2017 – 2018): кризис как катализатор развития. Данный этап характеризовался беспрецедентным ростом первичных предложений монет (ICO) – механизма крауд-фандинга, посредством которого DLT-проекты привлекали капитал путем выпуска собственных токенов. Общий объем привлеченных средств превысил 22 млрд долл. США, при этом значительная часть проектов не обладала ни рабочим продуктом, ни детализированной технической документацией. К числу ключевых характеристик ICO-бума относится предельно низкий входной барьер, способствующий массовому притоку участников при минимальных регуляторных ограничениях и требованиях к компетенциям. Согласно постфактум-анализу, свыше 80% ICO-проектов оказались либо финансовыми пузырями, либо откровенными мошенническими схемами ([Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://>

amlcrypto.io/ru; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.securitylab.ru/analytics/>).

Наиболее показательным примером стал Bitconnect – проект, заявлявший о гарантированной доходности до 40% в месяц по модели, обладающей признаками финансовой пирамиды. После его краха в 2018 г. стоимость токена обвалилась на 99%, а совокупные убытки инвесторов превысили 2,5 млрд долл. США. Аналогичные схемы (Pincoin, Centra Tech) привели к общим потерям, оцениваемым более, чем в 100 млрд долл. США к концу 2018 г. Данные события спровоцировали ужесточение регуляторного контроля со стороны SEC и других надзорных органов, а также закрепили в медиа негативный нарратив о криптовалютном рынке как о «цифровой пирамиде».

В рассматриваемый временной период власти ведущих юрисдикций предприняли активные меры по противодействию ICO, что обусловило значительную трансформацию структуры криптовалютного рынка. SEC классифицировала подавляющее большинство токенов в качестве ценных бумаг, инициировав судебные разбирательства против ряда крупных проектов, включая Telegram

TON. В Китае и Южной Корее были введены законодательные запреты на проведение ICO, тогда как Европейский Союз ужесточил требования KYC/AML для криптобирж. Следствием усиления регуляторного давления стало резкое сокращение рыночной капитализации крипто активов (на 80%), повышение интереса институциональных инвесторов к криптовалютному рынку, а также эволюция моделей привлечения финансирования: наблюдался переход от нерегулируемых ICO к STO (таблица 1). В отличие от ICO, обладающего триадой характерных признаков – минимальными регуляторными барьерами, высокой скоростью мобилизации капитала и повышенными инвестиционными рисками, – STO институционально воплощают принципиально иную модель. Данный формат изначально ориентирован на соответствие законодательным требованиям; предполагает существенные операционные издержки (юридическое сопровождение и compliance-процедуры); обеспечивает более высокий уровень защиты инвесторов. STO демонстрируют устойчивую тенденцию к замещению модели ICO, что детерминировано возрастающими требованиями

Таблица 1

Сравнение ICO и STO на криптовалютном рынке

Критерий	ICO (Initial Coin Offering)	STO (Security Token Offering)
Тип токена	Утилитарный (utility) токен, дающий доступ к продукту/сервису, но не гарантирующий прибыль	Инвестиционный (security) токен, представляющий цифровой аналог ценной бумаги (акции, облигации, доли в прибыли)
Регулирование	Минимальный уровень (часто вне правового поля и риск запрета в некоторых юрисдикциях)	Подчиняется законам о ценных бумагах (SEC, MiFID и др.)
Требования к эмитенту	Минимальные (часто анонимные команды)	Строгие (KYC/AML, раскрытие финансовой отчетности, лицензии)
Доступ для инвесторов	Открыт для всех (включая розничных инвесторов)	Ограничен (в большинстве случаев только аккредитованные / квалифицированные инвесторы)
Гарантии прав	Нет юридических гарантий	Закреплены права на активы, прибыль или долю – инвесторы защищены законом
Риск для инвестора	Высокий (много мошеннических проектов)	Умеренный (риск есть, но меньше из-за регуляторного контроля)
Механизм привлечения средств	Crowdsale (продажа токенов широкой аудитории)	Private/Public Offering (похоже на традиционные IPO, но на DLT)
Ликвидность	Зависит от листинга на биржах (часто низкая из-за отсутствия регулирования)	Выше ICO, т.к. торгуется на лицензированных площадках (Securitize, tZERO, OpenFinance)
Стоимость запуска	Низкая (нет регуляторных издержек, только маркетинг и разработка)	Средняя (юридическое сопровождение, аудит, compliance, лицензирование)
Сроки проведения	Быстро	Долго
Доверие	Низкое (после множества скамов)	Выше ICO (прозрачность, соответствие законам)
Примеры проектов	Ethereum (ETH), EOS, Cardano (ADA), Telegram (TON)	tZERO, Polymath (POLY), Blockchain Capital, SPICE VC

Источник: составлено автором.

институциональных акторов: со стороны инвесторов – к прозрачности операций и снижению информационной асимметрии; со стороны регуляторов – к обеспечению правовых гарантий и механизмов защиты.

Несмотря на доминирование спекулятивных и мошеннических схем в эпоху ICO-бума, этот период сыграл ключевую роль в формировании технологической инфраструктуры криптоиндустрии. В частности Ethereum утвердился как ведущая платформа для токенизации благодаря поддержке смарт-контрактов, сформировался базис DApps-экосистем, включая мультифункциональные Web 3-кошельки, децентрализованные прогнозные платформы (Augur), алгоритмические стейблкоины, DeFi и др. Парадоксальным образом, эти инновации оставались на периферии общественного внимания из-за медийной гиперфокусировки на рисках и регуляторного скепсиса в отношении DLT-технологий.

Анализируемый период воплотил диалектическое единство противоречивых тенденций в эволюции криптоиндустрии:

- деструктивный вектор: ICO-бум закрепил восприятие рынка как высокорискованной спекулятивной среды;

- конструктивный импульс: ICO-бум выступил катализатором технологических инноваций, подтвердивших стратегическую ценность DLT-решений.

Регуляторные последствия данного кризиса сыграли роль институционального фильтра, способствуя снижению рыночной волатильности, росту доверия и трансформации криптоэкономики в сторону более зрелых организационных форм.

Период контрастов (2019 – 2021): институционализация криптовалют на фоне усиления регуляторного и криминального дискурсов.

Ключевым маркером институционального принятия криптовалют стало их включение в корпоративные стратегии и платежные системы. В 2021 г. Tesla объявила о приобретении BTC на сумму 1,5 млрд долл. США с последующим (временно приостановленным) планом использования криптовалют в качестве средства оплаты. В 2020 г. PayPal интегрировал поддержку криптовалютных операций для своих клиентов. Square (Block) и MicroStrategy продолжили агрессивное накопление BTC в казначейских резервах. Параллельно развивалась регулируемая инфраструктура: в 2021 г. Канада одобрила первый BTC-ETF; в США SEC и CFTC начали формировать правовые рамки для крипто активов; Европол признал значимость

криптовалют в противодействии организованной преступности, подчеркнув, что криптобиржи стали важным элементом сотрудничества с регуляторными органами. На текущем этапе происходит системная институциональная трансформация криптовалютного рынка, в ходе которой крипто активы претерпели принципиальную реконфигурацию статуса: от периферийных технологических экспериментов к признанным элементам регулируемой финансовой системы. Однако данная трансформация сопровождается устойчивой криминогенной ассоциацией [5]: в 2021 г. наблюдался экспоненциальный рост ransomware-атак с требованиями выкупа в криптовалютах (Colonial Pipeline – 4,4 млн USD в BTC, JBS – 11 млн USD в BTC), что спровоцировало ужесточение регуляторного дискурса. Регуляторный ответ принял форму радикальных мер (полный запрет майнинга и криптовалютных операций в Китае с последующей миграцией индустрии); усиленного мониторинга (введение FinCEN в США обязательной отчетности для транзакций от 10000 USD); комплексного регулирования (разработка ЕС MiCA как первого всеобъемлющего регуляторного режима).

Исследуемый период (2019 – 2021) характеризуется диалектическим развитием двух взаимосвязанных, но противоречащих друг другу тенденций:

- технологическая экспансия – стремительное развитие DeFi-сектора (увеличение TVL с 1 млрд USD в 2019 г. до более 100 млрд USD в 2021 г.), становление NFT-рынка как нового сегмента криптоиндустрии, формирование институциональной инфраструктуры;

- поляризация медийного дискурса – с одной стороны, Forbes, Bloomberg и CNBC активно обсуждали криптовалюты как новый класс активов, но с другой – The New York Times, The Guardian продолжали связывать их с преступностью и экологическим ущербом.

В итоге, в указанный хронологический отрезок наблюдалась синхронная реализация процессов институционализации и маргинализации крипто активов, что привело к формированию сложной системы противоречивых экономических и регуляторных тенденций. Эмпирический анализ позволил выделить ряд ключевых закономерностей, характеризующих динамику криптовалютного рынка:

- 1) Институциональный парадокс, проявившийся в бифуркации рынка. С одной стороны, прослеживается прогрессирующая интеграция

крипто активов в традиционные финансовые системы, что подтверждается включением их в инвестиционные портфели институциональных инвесторов, развитием криптовалютных деривативов и признанием в качестве легального платежного средства в ряде юрисдикций. С другой стороны – усиливается глобальный регуляторный контроль, приводящий к трансформации криптовалют из «теневой» технологии в легитимный, но нормативно неоднозначный актив. Данный дуализм отражает противоречивую динамику институционализации: стремление рынка к признанию со стороны традиционных финансов сопровождается утратой первоначальных принципов децентрализации и автономности.

2) Технологическо-регуляторный дисбаланс. Развитие технологической инфраструктуры опережает формирование соответствующей правовой базы. Это способствует повышению прозрачности и эффективности транзакций, однако создает регуляторные «серые зоны», стимулирующие инновации, но увеличивающие риски злоупотреблений. Эмпирические данные (Chainalysis – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.chainalysis.com/>) опровергают нарратив о криптовалютах как основном инструменте преступной деятельности: доля незаконных транзакций в DLT-сетях не превышает 0,5%, что значительно ниже аналогичного показателя в традиционных финансах (2-5% мирового ВВП). Объем отмывания средств через криптовалюты оценивается в 0,03% от общего объема отмывания денег в мировой финансовой системе.

3) Полярность медийного освещения. В публичном дискурсе доминируют противоречивые нарративы: крипто активы позиционируются либо как технологический прорыв, либо как инструмент преступности. Это усиливает когнитивный диссонанс среди участников рынка. Институциональный FOMO (страх упустить выгоду) подкрепляется ростом заявок на крипто-ETF и включением криптовалют в стратегии хеджирования. В то же время негативный нарратив акцентируется на крипто скамах, игнорируя схожие схемы мошенничества в традиционных финансах.

4) Геополитическая фрагментация. Наблюдается системный раскол в стратегиях государственного реагирования: от запретительных мер (Китай, Алжир) до прогрессивного регулирования (ЕС, Швейцария). Это подтверждает, что статус крипто активов определяется не их технологической природой, а политико-экономической стратегией конкретных государств.

5) Экономико-правовой дуализм. Криптовалюты признаются в качестве инвестиционного инструмента, однако сохраняют маргинальный статус в платежных системах. Противоречие между технологической нейтральностью DLT и необходимостью правового регулирования приводит к нормативным лакунам. Как следствие, возникает «эффект нормативного трения», где технологический прогресс генерирует экономическую ценность быстрее, чем регуляторные системы способны ее институционализировать.

Таким образом, становление крипторынка происходит под воздействием триады взаимосвязанных сил: институциональные драйверы, технологические инновации и регуляторные тренды. Данная конфигурация свидетельствует о незавершенности трансформационного процесса, где критически важным становится поддержание инновационной динамики, минимизация системных угроз и выработка адаптивных регуляторных подходов.

Институционализация и новые стереотипы (2022-н.в.): посткризисная динамика. Коллапс криптовалютной биржи FTX (2022) и арест ее основателя Сэма Бэнкмана-Фрида стали поворотными событиями, определившими вектор развития криптовалютного рынка. Данный инцидент, представляющий собой классический случай финансового мошенничества, а не следствие системных рисков децентрализованных технологий, тем не менее оказал значительное влияние на регуляторную политику и общественное восприятие криптоиндустрии. Медийная интерпретация кризиса способствовала закреплению стереотипа о «порочности» криптовалют, несмотря на параллельно развивающиеся процессы структурной институционализации рынка.

Кризис FTX ускорил глобальные регуляторные инициативы, направленные на минимизацию системных рисков и повышение прозрачности рынка. Среди ключевых последствий – принятие MiCA в ЕС, унифицирующего правила обращения крипто активов; ужесточение требований SEC в отношении защиты инвесторов и противодействия рыночным манипуляциям; глобальная синхронизация стандартов AML/CFT для VASP. В 2023 – 2024 гг. криптовалютный рынок достиг нового уровня структурной зрелости, что выражается в одобрении SEC спотовых BTC-ETF, обеспечившего приток институционального капитала, и формировании двухуровневой модели взаимодействия традиционных (CeFi) и децентрализованных (DeFi) финансов.

Несмотря на прогресс в нормативно-правовом регулировании, устойчивая ассоциация криптовалют с противоправной деятельностью продолжает сохраняться, что находит отражение в ряде ключевых тенденций. Во-первых, введение санкций против Tornado Cash создало прецедент блокировки смарт-контракта по обвинению в отмывании средств, что поставило под вопрос правовой статус децентрализованных протоколов. Во-вторых, использование криптовалют в качестве инструмента обхода международных санкций актуализировало дискуссию о необходимости ужесточения регуляторного контроля. В-третьих, несмотря на статистическое снижение доли незаконных операций в общем объеме криптовалютных транзакций, избирательное освещение отдельных инцидентов в публичном пространстве способствует гиперболизации рисков.

Подчеркнем, что современные исследования – как академические, так и прикладные – также демонстрируют *выраженную дихотомию методологических подходов, формируя две конкурирующие парадигмы.*

Техно-оптимистическая парадигма (прогрессивная школа) опирается на неоклассическую финансовую теорию, расширяя ее методологию для анализа криптовалютного рынка. В основе исследований лежат количественные методы (on-chain аналитика для оценки сетевой активности, распределения токенов и поведения инвесторов, ML-алгоритмы для прогнозирования волатильности и выявления аномалий) и эконометрическое моделирование (анализ корреляций с традиционными активами, модели стохастической волатильности). Ключевые направления включают долгосрочную стабилизацию рынка (снижение волатильности BTC как индикатор зрелости), институциональные эффекты (влияние крипто-ETF на ликвидность и ценовые тренды), сетевую безопасность (анализ устойчивости PoS-протоколов к атакам 51% и надежности консенсусных механизмов).

Критико-регулятивная парадигма (скептическая школа) фокусируется на социально-экономических, правовых и экологических рисках криптоиндустрии. В основе методологии институциональный анализ (сравнение регуляторных режимов), криминалистика DLT (forensic analysis транзакций), энергетические исследования (LCA-анализ углеродного следа майнинга). Ключевые направления исследований: асимметрия информации в DeFi («вампирические атаки» на пулы ликвидности), санкционные риски (обход огра-

ничений через миксеры и кросс-чейн мосты), социальные издержки (негативные экстерналии и связь с теневой экономикой).

Разделение научных подходов обусловлено как объективными факторами (разнородность исследовательских задач, особенности предметных областей), так и субъективными (когнитивные установки ученых, традиции научных школ). Хотя эти парадигмы в состоянии конкуренции, каждая находит эмпирическое подтверждение в определенных контекстах: одни исследования выявляют использование крипто активов в противоправной деятельности, другие – демонстрируют их вклад в финансовую инклюзию и технологический прогресс. Подобная антиномия требует преодоления бинарного восприятия финансовой инновации и разработки комплексных оценочных критериев, которые бы уравнивали потенциальные риски и прорывные возможности. Это создает основу для гармонизации регуляторных подходов и исследовательских парадигм, открывая новые перспективы для системного анализа крипторынка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Криптовалютный рынок демонстрирует эволюционную динамику, соответствующую модели диффузии инноваций Э. Роджерса. Анализ его развития позволил выделить две ключевые фазы: (1) фаза маргинализации (от создания Bitcoin до пика «криптозимы», 2009 – 2018) – период доминирования высокорисковых акторов, характеризующийся правовой неопределенностью, экстремальной волатильностью и отсутствием институционального участия; (2) фаза институционализации (2019–н.в.) – этап интеграции крипто активов в традиционную финансовую систему, сопровождающийся формированием регуляторных рамок и ростом доли институциональных инвесторов.

На ранней стадии развития криптовалютный рынок привлек преимущественно маргинальные группы: криминальные структуры, использовавшие Bitcoin для операций в даркнете, ransomware-атак и отмывания средств; криптоанархистов (Cyberpunk-движение), рассматривавших технологию как инструмент децентрализации и сопротивления государственному надзору; спекулянтов, активно участвовавших в ICO-буме, который сопровождался значительным числом мошеннических схем и подчеркивал незрелость рынка. Несмотря на высокий уровень злоупотреблений, данный период сыграл критическую роль в стресс-тестировании технологии и формиро-

вание базовой инфраструктуры. После кризиса 2017 – 2018 гг. начался переход к стадии «ранних последователей», характеризующийся ростом участия институциональных инвесторов, повышением регуляторной ясности, технологической зрелостью.

Динамика криптовалютного рынка повторяет траекторию развития Интернет: от теневых операций (1990-е) через этап легализации (2000-е) к признанию стратегически значимой инфраструктурой (2020-е). Параллели эволюции очевидны: период маргинальности (2009 – 2018) уступил место институционализации (2019-н.в.),

прокладывая путь к полной интеграции в глобальную финансовую систему. Утверждать, будто криптовалюты существуют лишь для незаконных сделок – все равно что вслед за скептиками раннего Интернет сводить его ценность к даркнету. Эта архаичная позиция игнорирует массив данных о легальном использовании DLT-технологий, отрицает динамику регуляторной адаптации, не учитывает технологическую эволюцию экосистемы. Как и любая технология, криптография этически нейтральна – ее применение определяется комплексом социально-экономических условий и институциональных рамок.

Список литературы

1. Канеман, Д. Теория перспектив: анализ принятия решений в условиях риска / Д. Канеман, А. Тверски // *Эконометрика*. – 1979. – Т. 47. – № 2. – С. 263-291.
2. *Институт Рейтер*. Отчет о цифровых новостях за 2023 год / Н. Ньюман, Р. Флетчер, К. Эдди, К. Т. Робертсон, Р. К. Нильсен. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-06/Digital_News_Report_2023.pdf.
3. *Зейнеп, Туфекчи*. Твиттер и слезоточивый газ: сила и хрупкость сетевого протеста. – Издательство Йельского уни-

верситета, 2017. – 360 p.

4. Фоули, С. Секс, наркотики и биткоин: сколько незаконной деятельности финансируется с помощью криптовалют? / С. Фоули, Дж. Р. Карлсон, Т. Дж. Путникс // *Обзор финансовых исследований*. – 2019. – Т. 32. – Вып. 5. – С. 1798-1853. – DOI: 10.1093/rfs/hhz015.
5. Баур, Д. Г. Биткоин: средство обмена или спекулятивный актив? / Д. Г. Баур, К. Хонг, А. Д. Ли // *SSRN*. – 2017. – DOI: 10.2139/ssrn.2561183.

References

1. *Kahneman, D.* Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk / D. Kahneman, A. Tversky // *Econometrica*. – 1979. – Vol. 47. – № 2. – Pp. 263-291.
2. *Reuters Institute.* Digital News Report 2023 / N. Newman, R. Fletcher, K. Eddy, C. T. Robertson, R. K. Nielsen. – [Electronic resource]. – Access mode: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-06/Digital_News_Report_2023.pdf.
3. *Zeynep, Tufekci.* Twitter and Tear Gas: The Power and Fragility

of Networked Protest. – Yale University Press, 2017. – 360 p.

4. *Foley, S.* Sex, drugs, and bitcoin: How much illegal activity is financed through cryptocurrencies? / S. Foley, J. R. Karlson, T. J. Putniņš // *The Review of Financial Studies*. – 2019. – Vol. 32. – Iss. 5. – Pp. 1798-1853.
5. *Baur, D. G.* Bitcoin: Medium of Exchange or Speculative Assets? / D. G. Baur, K. Hong, A. D. Lee // *SSRN*. – 2017. – DOI: 10.2139/ssrn.2561183.

Информация об авторе

Дюдикова Е.И., доктор экономических наук, доцент Кафедры банковского дела и монетарного регулирования Финансового факультета, старший научный сотрудник Института финансовых исследований Финансового факультета, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Дюдикова Е.И., 2025.

Information about the author

Dyudikova E.I., Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation of the Faculty of Finance, Senior Researcher of the Institute of Financial Research of the Faculty of Finance, Financial University (Moscow, Russian Federation).

© Dyudikova E.I., 2025.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

GLOBAL ECONOMY



Международная экономика

International Economics

Анализ внешнеэкономической деятельности Узбекистана в глобальных и региональных проектах

Сулейманов А.Р., Нуркаева А.Р.

Analysis of Uzbekistan's foreign economic activity in global and regional projects

Nurkaeva A.R., Suleymanov A.R.

Стратегия участия ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» в международном экономическом взаимодействии, в условиях санкционного давления

Кербер Л.С., Тихонов А.И.

Strategy of participation of United Aircraft Corporation in international economic interaction, in the conditions of sanctions pressure

Kerber L.S., Tikhonov A.I.

Анализ внешнеэкономической деятельности Узбекистана в глобальных и региональных проектах

Сулейманов А.Р., Нуркаева А.Р.

Научно-исследовательское внимание к внешнеэкономической деятельности Узбекистана определяется целым рядом факторов: интенсификацией за последние пять лет экономических и культурно-гуманитарных контактов Узбекистана со странами-участницами ЕАЭС, которые выступают основными торговыми партнёрами республики; стремлением Узбекистана войти в среднесрочной перспективе в глобальные (ВТО) и региональные (ЕАЭС) проекты; турбулентностью международных отношений, вызванных ростом политической конфликтности в мире и переходом к многополярной конфигурации мироустройства. Исследование внешнеэкономического курса Узбекистана, прагматично сочетающего глобальную и региональную повестку, выступает самостоятельной научной проблемой в мировой политике.

Объект исследования – внешнеэкономическая деятельность Республики Узбекистан. Предмет исследования – внешнеэкономические инициативы Узбекистана, связанные с интеграцией в ВТО и ЕАЭС. Авторы приходят к выводу, что эти проекты не противоречат друг другу, но их экономическая ценность в жизни Узбекистана будет меняться.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Сулейманов А.Р., Нуркаева А.Р. Анализ внешнеэкономической деятельности Узбекистана в глобальных и региональных проектах // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 200–204.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Внешиэкономическая деятельность, Узбекистан, ВТО, ЕАЭС, глобализация, евразийская интеграция, прагматизм.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-200-204

Analysis of Uzbekistan's foreign economic activity in global and regional projects

Nurkaeva A.R., Suleymanov A.R.

Scientific and research attention to Uzbekistan's foreign economic activity is determined by a number of factors: the intensification over the past five years of Uzbekistan's economic, cultural and humanitarian contacts with the EAEU member states, which are the republic's main trading partners; Uzbekistan's desire to join global (WTO) and regional (EAEU) projects in the medium term; turbulence in international relations, caused by the growth of political conflict in the world and the transition to a multipolar configuration of the world order. The study of Uzbekistan's foreign economic policy, which pragmatically combines the global and regional agenda, is a self-sufficient scientific problem in world politics.

The object of research is the foreign economic activity of the Republic of Uzbekistan. The subject of the study is Uzbekistan's foreign economic initiatives related to integration into the WTO and the EAEU. The author comes to the conclusion that these projects do not contradict each other, but their economic value in the life of Uzbekistan will change.

FOR CITATION

Nurkaeva A.R., Suleymanov A.R. Analysis of Uzbekistan's foreign economic activity in global and regional projects. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 200–204.

APA

KEYWORDS

Foreign economic activity, Uzbekistan, WTO, EEC, globalization, Eurasian integration, pragmatism.

ВВЕДЕНИЕ

Начавшиеся с 2017 года в Республике Узбекистан системные социально-экономические реформы определили внешнеэкономический курс государства на годы вперёд. В 2020 году возобновились переговоры на высшем политическом уровне о вступлении Узбекистана в ВТО. Этот диалог был восстановлен после пятнадцати лет затишья ещё при президентстве И. А. Каримове. В декабре 2020 года Республика Узбекистан также получила статус страны-наблюдателя в Евразийском экономическом союзе [1, с. 487].

Сегодня экономика Узбекистана демонстрирует устойчивый экономический рост. В 2021 году

в вопросах внешней торговли удалось выйти на уровень до пандемии Covid-19. Если рассматривать итоги 2024 года, то они более чем позитивные. ВВП Узбекистана достиг 112,65 млрд долларов (рост составил 5,6% по сравнению с прошлым годом). В целом с 2017 года экономика выросла в два раза и преодолела рубежную точку в 100 млрд долларов [2].

Наибольшая доля во внешней торговле с Узбекистаном по итогам прошлого года приходится на Китай (18,9%), Россию (17,6%), Казахстан (6,5%) и Турцию (4,5%). На эти государства в общей сложности приходится 47,5%. Для сравнения Германия и Франция, как наиболее активные

европейские страны в торговле с Узбекистаном, вместе получают всего 3,5% [2].

Ещё одним фактором динамичного экономического роста Республики Узбекистан стало наращивание объёмов инвестиций. В 2024 году объём инвестиций превысил 36 млрд долларов, что в 1,3 раза больше показателей позапрошлого года [3].

27 мая 2024 года на российско-узбекских переговорах в расширенном составе президент Российской Федерации В. В. Путин отметил, что прямые российские инвестиции в Узбекистан с каждым годом увеличиваются и уже достигли почти 10 млрд долларов [4].

Мавланов И. Р. связывает современную стратегию внешнеэкономической деятельности Узбекистана с трансформацией экономической дипломатии, которая стала реальной благодаря выбранному курсу Ш. М. Мирзиёева [5, с. 254].

В целом этот курс характеризуется двумя инициативами, с вступлением в ВТО и ЕАЭС. Оба проекта имеют как значимые преимущества для Узбекистана, так и свои ограничения.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В условиях турбулентности международных отношений большинство государств пытаются выработать оптимальные внешнеэкономические стратегии, балансируя между угрозами введения против них санкций (пошлин) и открывающимися экономическими возможностями.

Важным фактором эффективного внешнеэкономического курса становится взвешенное понимание реальных возможностей государства в глобальных и региональных проектах.

Для Республики Узбекистан вступление в ВТО рассматривается как стратегическая задача развития на пятилетний период 2022–2026 годы. Официально определено, что Узбекистан станет полноправным членом мировой торговой организации в 2025–2026 году. Это стремление продиктовано желанием получить доступ к мировому рынку, представленному 166 государствами-участниками организации [6, с. 15].

Некоторые исследователи скептически относятся к идее глобальной кооперации в рамках ВТО, связывая её с всемирным разделением труда в интересах Запада [7, с. 16].

По мнению М. И. Кротова, глобальная экономическая либерализация ограничивает суверенитет государств и приводит к противоречиям, которые решаются путём делегирования и регионализации [8, с. 17].

Первым шагом Узбекистана в сторону ВТО (после пятнадцатилетнего перерыва) стало об-

суждение с США в 2020 году отмены действий поправки 1974 года Джексона-Вэника, касающейся торговли с Соединёнными Штатами. Тогда удалось убедить американское руководство временно приостановить её действие в отношении Узбекистана.

Самым большим риском, на наш взгляд, является то, что США настроены деструктивно к ВТО. Особенно когда речь касается американской экономики. Это выражается в угрозе применения тарифных и нетарифных регуляторов в отношении стран, торгующих со Штатами.

Подчёркнём, что с избранием в 2024 году президентом Соединённых Штатов Д. Трампа противоречия между США и ВТО вышли на новый уровень.

Первые попытки Д. Трамп предпринимал ещё на первом президентском сроке, пытаясь заменить глобальную торговлю и ВТО многочисленными двухсторонними торговыми соглашениями с США. В 2018–2019 годы Д. Трамп неоднократно заявлял в своих интервью, что США могут покинуть ВТО, если глобальная торговля не будет отвечать интересам Соединённых Штатов.

3 апреля 2024 года Д. Трамп подписал указ о введении пошлин против 185 государств и назвал это событие «Днём освобождения». Из постсоветских стран тарифные пошлины введены только в отношении Молдавии (31%), Казахстана (27%) и Украины (10%). Для автомобильного транспорта предусмотрена универсальная ставка в 25%. Многие эксперты назвали этот шаг дестабилизирующим глобальную торговлю и серьёзной проблемой для ВТО.

В XXI столетии многие представления о глобальной либерализации торговли и поступательном международном экономическом сотрудничестве заметно изменились. Разногласия между развитыми и развивающимися государствами не способствовали реформизации ВТО, а, наоборот, запустили мегарегиональные торговые (ШОС, БРИКС, АТЭС) и логистические («Север – Юг», ОПОП) проекты. Экономический рост государств Глобального юга, спад экономик Запада, «торгово-экономическая война» США и КНР только ускорили фрагментацию мировой торговли.

По мнению Чжао Даньяна, торговое противостояние США и КНР разрушительно влияет на международную экономическую кооперацию и ВТО. Негативный эффект конфликта выражен в сокращении инвестиционных потоков и замедлении глобальных проектов. Результатом этих процессов стало расширение региональных организаций и площадок, выступающих мегапроектами для стран мирового большинства [9, с. 309].

Если рассматривать ЕАЭС, то её особенностью стало фокусировка на экономической интеграции постсоветских государствах, что позволило вести сбалансированную политику в вопросах формирования общих рынков и региональной кооперации [10, с. 87].

В мае 2024 года на заседании Высшего Евразийского экономического совета президент Узбекистана Ш. М. Мирзиёев обозначил приоритеты сотрудничества республики с ЕАЭС. Это участие в многосторонних (отраслевых) проектах, устранение ограничений в торговле, развитие транспортной коммуникации «Север-Юг», промышленная кооперация, развитие агропромышленных кластеров и технологий.

Далее в статье рассмотрим основные эффекты от вступления Республики Узбекистан в Евразийский союз в качестве полноправного члена-организации.

Снижение торговых барьеров. Узбекистан, как и другие государства СНГ, входит в Зону свободной торговли Содружества. Вместе с тем, степень свободы торговли в рамках СНГ и ЕАЭС отличается. При экспорте товаров из ЕАЭС в Узбекистан применяются торговые пошлины. К тому же действуют нетарифные меры на продукцию из Узбекистана, вывозимую в страны Евразийского союза. Вступление в ЕАЭС позволит гармонизировать эти вопросы.

С 15 мая 2025 года вступает в силу соглашение о ЗСТ между ЕАЭС и Ираном. До конца года планируется, что полноформатные соглашения ещё будут заключены с Индонезией и Объединёнными Арабскими Эмиратами. К потенциальным интересантам также относится Индия.

Стимулирование экономики и обеспечение её динамического роста. Согласно официальным данным темпы роста ВВП стран-участниц ЕАЭС выше, чем в других государствах СНГ. Это объясняется более углублённым интеграционным взаимодействием стран «евразийской пятёрки».

Например, по итогам 2024 года наибольший рост зафиксирован в Киргизии (8,4%) и Армении (6%). В Белоруссии он составил 4,5%, в России – 4,2%, в Казахстане – 4,1% [11, с. 17].

Выход на рынок почти 200 млн потребителей и сопряжение с другими проектами. ЕАЭС активно выстраивает многофакторное взаимовыгодное сотрудничество с ШОС, БРИКС, китайской инициативой «Один пояс – один путь».

Включение в общий рынок трудовых ресурсов. Вступление Узбекистана в ЕАЭС способно разгрузить систему социального обеспечения и повысить

приток финансов в республику за счёт трудовых мигрантов (прирост к ВВП примерно на 0,2–0,5%).

Если рассматривать потенциальные вызовы от вступления в ЕАЭС, то они сводятся к перестройке экономической модели Узбекистана под общий формат взаимодействия стран «евразийской пятёрки» и разработке защитных механизмов интересов узбекских предприятий.

В целом сегодня наблюдается повышение экономической субъектности Республики Узбекистан, как и других государств Центральной Азии. Интересным с научной точки зрения является термин «среднее государство», которое было предложено Касым-Жомарт Токаевым в отношении Республики Казахстан. Полагаем, что это понятие можно отнести и к Республике Узбекистан.

Под «средним государством», на наш взгляд, понимаются региональные державы с национальными интересами, которые стремятся к балансу во внешнеполитической и внешнеэкономической деятельности, пытаются избежать конфронтации от глобальных игроков. Такая политика, как правило, характеризуется последовательностью, миролюбием и предсказуемостью.

Согласно официальным данным за январь – февраль 2025 года доля ЕАЭС во внешнеторговом обороте Республики Узбекистан достигла 23,6%. Основным партнёром остаётся Российская Федерация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В среднесрочной перспективе едва ли будут преодолены противоречия между Западом и мировым большинством (не-Запад), что скажется на сдерживании внешнеэкономической активности региональных игроков. Республика Узбекистан продолжит реализовывать внешнеэкономический курс с учётом этих особенностей.

Видится, что мировая торговля будет и дальше сталкиваться с системными кризисами, которые будут деструктивно влиять на WTO и мировые торговые операции.

Для ЕАЭС в будущем важно будет решить вопросы, связанные с возможностями развития интеграции шире границ постсоветского пространства и встраиванием организации в проект «Большая Евразия».

Для Узбекистана, который ведёт прагматичную внешнеэкономическую деятельность, оба проекта представляют стратегическую значимость. Но ценность ЕАЭС в перспективе будет только расти, что объясняется реальными результатами евразийской экономической интеграции.

Список литературы

1. Сулейманов, А. Р. Современные теории интеграции в контексте турбулентности международных отношений: евразийское измерение // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. – 2023. – Т. 12. № 5 (51). – С. 487-495.
2. Агентство статистики Республики Узбекистан. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.stat.uz (дата обращения: 12.03.2025).
3. Президент Республики Узбекистан. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.president.uz (дата обращения: 12.03.2025).
4. Президент Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.kremlin.ru (дата обращения: 12.03.2025).
5. Мавланов, И. Р. Стратегия внешнеэкономической политики Нового Узбекистана – трансформация экономической дипломатии // Постсоветские исследования. – 2023. – Т. 6. № 3. – С. 252-265.
6. Зиядуллаев, Н. С., Аимбетов, Н. К., Тростянский, Д. В. Либерализация во внешнеэкономической деятельности Нового Узбекистана и Центральной Азии // Российский внешнеэкономический вестник. – 2025. – № 3. – С. 7-22.
7. Беляков, Б. Л., Данюк, Н. С., Герасимов, В. И. Гибридная политика как новая системная реальность // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 2. – С. 15-23.
8. Кротов, М. И. Евразийский экономический союз и multipolar globalization // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2024. – Т. 18. № 1. – С. 15-24.
9. Чжао, Д. Влияние противоречий между Китаем и США на развитие различных интеграционных объединений: Евразийский союз, ШОС, БРИКС, ЕС // Социально-гуманитарные знания. – 2025. – № 1. – С. 308-312.
10. Сулейманов, А. Р. Евразийская интеграция во внешнеполитическом дискурсе постсоветских государств // Этносоциум и межнациональная культура. – 2023. – № 8 (182). – С. 87-93.
11. Аналитический доклад «О макроэкономической ситуации в государствах-членах Евразийского экономического союза и предложениях по обеспечению устойчивого экономического развития. – М.: ЕЭС, 2025. – 47 с.

References

1. Suleymanov, A. R. Modern theories of integration in the context of the turbulence of international relations: the Eurasian dimension // The Eurasian Union: issues of international relations. – 2023. – Vol. 12. № 5 (51). – Pp. 487-495.
2. Agency of Statistics of the Republic of Uzbekistan. – [Electronic resource]. – Access mode: www.stat.uz (access date: 03/12/2025).
3. President of the Republic of Uzbekistan. – [Electronic resource]. – Access mode: www.president.uz (access date: 12.03.2025).
4. The President of the Russian Federation. – [Electronic resource]. – Access mode: www.kremlin.ru (access date: 03/12/2025).
5. Mavlanov, I. R. The strategy of foreign economic policy of the New Uzbekistan – the transformation of economic diplomacy // Post-Soviet Studies. – 2023. – Vol. 6. № 3. – Pp. 252-265.
6. Ziyadullaev, N. S., Aimbetov, N. K., Trostyansky, D. V. Liberalization in foreign economic activity of New Uzbekistan and Central Asia // Russian Foreign Economic Bulletin. – 2025. – № 3. – Pp. 7-22.
7. Belyakov, B. L., Danyuk, N. S., Gerasimov, V. I. Hybrid politics as a new systemic reality // Society: politics, economics, law. – 2025. – № 2. – Pp. 15-23.
8. Krotov, M. I. The Eurasian Economic Union and multipolar globalization // Eurasian integration: economics, law, politics. – 2024. – Vol. 18. № 1. – Pp. 15-24.
9. Zhao, D. The impact of contradictions between China and the United States on the development of various integration associations: the Eurasian Union, SCO, BRICS, EU // Socio-humanitarian knowledge. – 2025. – № 1. – Pp. 308-312.
10. Suleymanov, A. R. Eurasian integration in the foreign policy discourse of post-Soviet states // Ethnosocium and interethnic culture. – 2023. – № 8 (182). – Pp. 87-93.
11. Analytical report "On the macroeconomic situation in the member states of the Eurasian Economic Union and proposals for sustainable economic development. – M.: UES, 2025. – 47 p.

Информация об авторах

Сулейманов А.Р., кандидат политических наук, доцент кафедры «Международные отношения, история и востоковедение» Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Нуркаева А.Р., магистрант кафедры «Международные отношения, история и востоковедение» Уфимского государственного нефтяного технического университета, независимый исследователь (г. Уфа, Российская Федерация).

© Сулейманов А.Р., Нуркаева А.Р., 2025.

Information about the authors

Suleymanov A.R., Ph.D. in Politics, Associate Professor of the Department of International Relations, History and Oriental Studies at Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

Nurkaeva A.R., master student at the Department of International Relations, History and Oriental Studies at Ufa State Petroleum Technical University, independent researcher (Ufa, Russian Federation).

© Nurkaeva A.R., Suleymanov A.R., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-205-218

Стратегия участия ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» в международном экономическом взаимодействии, в условиях санкционного давления

Кербер Л.С., Тихонов А.И.

Современная обстановка в мире и состояние национальной экономики требуют реализации стратегических планов по созданию достаточного уровня экономической безопасности и обеспечению стабильного роста независимости от зарубежных стран. В статье рассматривается стратегия участия ПАО «Объединённая авиастроительная корпорация» (ОАК) в международном экономическом взаимодействии, в условиях санкционного давления, с целью выявления оптимальных путей обеспечения устойчивого развития корпорации. Актуальность исследования заключается в важности принятия эффективных мер для укрепления конкурентных позиций России в авиационной отрасли на мировом рынке. Авторы проводят анализ современного состояния отечественной авиационной промышленности, выявляют ключевые проблемы и риски, возникающие вследствие международных санкций, и предлагают пути их минимизации. Подчеркивается важность создания благоприятной инновационной среды для формирования научно-технического потенциала. Анализ комплексной программы развития авиационной отрасли позволил выделить основные ориентиры, задачи и условия, поставленные перед отечественными предприятиями до 2030 г. В статье представлены прогнозная динамика и потребность парка воздушных судов, а также целевые показатели поставок авиационной техники. Рассмотрены успешные реализованные шаги в направлении выполнения стратегических программ. В работе оцениваются возможности адаптации и развития ПАО «ОАК» в новых геополитических и экономических реалиях. Особое внимание уделяется механизмам импортозамещения, локализации производства, диверсификации экспортных рынков и укреплению сотрудничества с новыми партнёрами в Азии и странах СНГ. Обосновывается целесообразность формирования совместных производственных мощностей и центров сервисного обслуживания за рубежом, позволяющих снизить зависимость от импорта критически важных комплектующих и технологий. Представлены рекомендации по повышению конкурентоспособности ПАО «ОАК» на мировой арене и обеспечению дальнейшего успешного развития в условиях внешних ограничений. Сформулированы выводы об определяющих направлениях работы корпорации, заключающихся в продвижении на внешний рынок современных отечественных моделей авиационной техники и разработке вариантов технологического сотрудничества с зарубежными заказчиками. Статья будет полезна для специалистов в области международного бизнеса, экономической политики и авиационно-промышленного комплекса.

Strategy of participation of United Aircraft Corporation in international economic interaction, in the conditions of sanctions pressure

Kerber L.S., Tikhonov A.I.

The current situation in the world and the state of the national economy require the implementation of strategic plans to create a sufficient level of economic security and ensure stable growth of independence from foreign countries. The article discusses the strategy of United Aircraft Corporation (UAC) participation in international economic cooperation under sanctions pressure in order to identify optimal ways to ensure the corporation's sustainable development. The relevance of the research lies in the importance of taking effective measures to strengthen Russia's competitive position in the aviation industry on the global market. The authors analyze the current state of the domestic aviation industry, identify key problems and risks arising from international sanctions, and suggest ways to minimize them. The importance of creating a favorable innovation environment for the formation of scientific and technical potential is emphasized. The analysis of the comprehensive aviation industry development program made it possible to identify the main guidelines, tasks and conditions set for domestic enterprises until 2030. The article presents the forecast dynamics and demand of the aircraft fleet, as well as the target indicators for the supply of aviation equipment. The successfully implemented steps towards the implementation of strategic programs are reviewed. The paper evaluates the possibilities of adaptation and development of UAC in the new geopolitical and economic realities. Special attention is paid to import substitution mechanisms, localization of production, diversification of export markets and strengthening cooperation with new partners in Asia and the CIS countries. The expediency of forming joint production facilities and service centers abroad, allowing to reduce dependence on imports of critical components and technologies, is substantiated. Recommendations are presented on improving the competitiveness of UAC on the world stage and ensuring further successful development in the face of external constraints. Conclusions are formulated about the defining areas of the corporation's work, which consist in promoting modern domestic models of aviation equipment to the foreign market and developing options for technological cooperation with foreign customers. The article will be useful for experts in the field of international business, economic policy and the aviation industry.

FOR CITATION

Kerber L.S., Tikhonov A.I. Strategy of participation of United Aircraft Corporation in international economic interaction, in the conditions of sanctions pressure. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 205–218.

APA

KEYWORDS

Global economy, international sanctions, development strategy, import substitution, aviation industry, international cooperation.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Кербер Л.С., Тихонов А.И. Стратегия участия ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» в международном экономическом взаимодействии, в условиях санкционного давления // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 205–218.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Мировая экономика, международные санкции, стратегия развития, импортозамещение, авиационная отрасль, международное взаимодействие.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях актуальным вопросом для российских предприятий является применение гибких подходов адаптации в связи с меняющейся обстановкой на внешних рынках. Ограничения, препятствующие деятельности хозяйствующих субъектов, вызванные нарушением отношений с иностранными партнерами в части обеспечения поставок комплектующих, оборудования, технологий, программных продуктов, приводят к стимулированию поиска эффективных решений. В результате возникших обстоятельств большинству организаций пришлось корректировать свои привычные бизнес-процессы, условия взаимодействия с поставщиками, принципы построения логистической цепочки, стратегию инвестиционной и инновационной политики. С ростом новых ограничений данная проблема не теряет своей актуальности. Последствия введения санкций отразились, в том числе, на авиационной промышленности. Разрыв прежнего сотрудничества с зарубежными странами и формирование новых партнерских отношений не только образуют проблемы и риски, но и открывают перспективы для выхода на альтернативные внешние рынки. Следовательно, вопросы международного экономического взаимодействия представляют особый интерес в условиях санкционного давления.

В рамках государственной политики приняты меры в части разработки основополагающих документов для авиационной отрасли, определяющие ориентиры формирования частных стратегий. К числу таких документов относятся: Госпрограмма «Развитие авиационной промышленности»; «Стратегия развития авиационной промышленности РФ на период до 2030 г.»; Комплексная программа развития авиатранспортной отрасли РФ до 2030 г.; «Стратегия национальной безопасности РФ»; «Стратегия развития ПАО «ОАК»». Основным решением для сохранения экономической устойчивости авиационной отрасли и борьбы с санкциями является принятие курса на ускоренное импортозамещение, успешность реализации которого зависит от построения стратегии международного экономического взаимо-

действия. ПАО «ОАК» – системообразующее звено российского самолетостроения, представляет собой особую значимость для развития национальной экономики за счет обеспечения мирового уровня конкурентоспособности в несырьевом секторе. Несмотря на сопутствующие препятствия из-за усиления мер ограничительного характера, корпорация обладает высоким потенциалом для совершенствования научно-технического базиса и продвижения отечественной авиационной техники. Ошибочно воспринимать текущую сложившуюся ситуацию с позиции только кризисного явления. Необходимо рассмотреть преимущества, определить резервы и возможности для совершенствования и развития деятельности за счет внедрения и управления изменениями. Для поддержания высокого уровня конкурентоспособности отечественной авиационной техники на внешнем рынке, сокращения технологического отставания от мирового уровня, обеспечения экономической безопасности и удовлетворения потребностей внутреннего рынка необходимо совершенствовать пути международного взаимодействия для наращивания собственного производства и расширения деятельности за рубежом.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Неопределенность, сформировавшаяся под воздействием внешнего окружения, способствует откату процесса глобализации и наступлению национального экономического кризиса. Данная обстановка требует от руководителей российских предприятий оперативных управленческих решений с учетом последствий введенных санкций и ограничений со стороны внешнего рынка [1]. Среди проблем, образовавшихся в современной российской экономике как следствие введения санкций, можно выделить:

Зависимость от импорта. Ряд стран установили запрет на экспорт в Россию некоторых товаров. Ограничения в поставках комплектующих, оборудования, а также запрет на доступ к зарубежным технологиям особенно остро повлияло на высокотехнологичные отрасли. Однако, переориентация на собственные резервы и реализация имеющегося потенциала, в перспективе, решат

данную проблему. Поддержка ключевых отраслей реализуется посредством федерально-целевых программ развития, перепрофилирования имеющихся производственных мощностей, разработки и практического внедрения инноваций.

1. Зависимость от экспорта. В связи с необходимостью удовлетворять потребности внутреннего спроса, Правительство России частично ограничило экспорт определенных потребительских товаров.

2. Низкий уровень технологического развития. Проблема вызвана, прежде всего, недостаточностью кадрового потенциала и отсутствием простых механизмов финансирования исследований и разработок. В связи с этим целесообразно сделать основной упор на активизацию инновационной деятельности наукоемких предприятий.

3. Неконкурентоспособность несырьевых секторов экономики. В данном случае необходимы действия, направленные на рост качества производимых товаров, модернизацию мощностей и основных фондов, расширение ассортимента, усиленную ориентацию на потребителя и т.д.

Все возникшие проблемы и препятствия формируют переломную экономическую обстановку для отечественных производителей, стимулируя их к принятию эффективных и гибких управленческих решений. Сложившаяся ситуация стала толчком в сторону активизации и наращивания политики импортозамещения для развития национальных производств, обеспечивающих устойчивое совершенствование хозяйственных процессов и выход национальной экономики на новый уровень экономического

роста. Импортозамещение – это совокупность мероприятий, целью которых является сокращение иностранных товаров путем развития национального производства отечественной продукции. Стоит отметить, что политика импортозамещения является следствием не только внешних факторов, но и связана с необходимостью обеспечения глобальной конкурентоспособности государства. Данные Федеральной таможенной службы РФ частично отражают ситуацию с импортозамещением. На рисунке 1 представлена динамика общего импорта, а также прогноз его объема на будущие периоды.

В различных экономических источниках можно встретить обобщающие подходы к решению проблем, вызванных санкционным давлением. Существуют три пути, по которым могут пойти отечественные организации, в результате формирования своей стратегии [2]:

1. Сотрудничество с партнерами из Китая, Индии и других стран Азии. Обширная программа импортозамещения начала внедряться с 2014 г. в результате введения санкций со стороны иностранных государств. Динамика объемов ввозимых товаров представляла собой незначительное снижение, а во время пандемии демонстрировала рост импортозависимости. По информации Центрального банка России, 80% предприятий использовали импортные товары для своего производства, доля импорта из Европы составляла 40%. Таким образом, перед отечественными производителями встала проблема оперативного поиска новых партнеров из стран Азии, что могло решить вопрос обеспечения прежнего уровня выручки и исполнения контрактов по заказам.

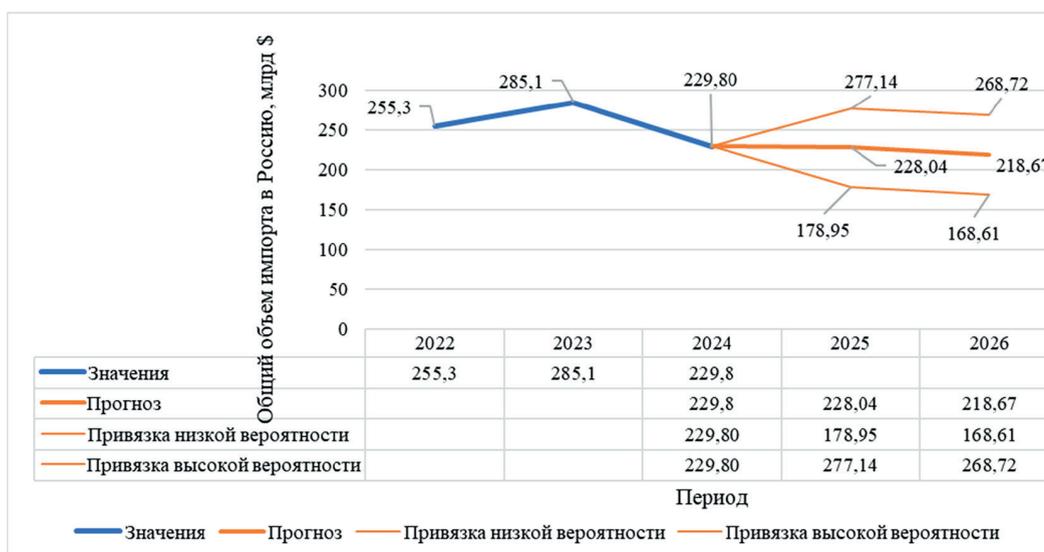


Рисунок 1. Прогноз общего импорта в Россию до 2026 г.

Однако, не для всех отраслей данный путь является оптимальным решением в политике импортозамещения, например, авиационные предприятия связаны с вопросами сертификации ремонта самолетов, что образует трудности при использовании китайских комплектующих.

2. Взаимодействие с отечественными поставщиками. Для упрощения процедуры поиска отечественных поставщиков, а также аналогов зарубежной продукции, инициативой Правительства РФ, была создана электронная площадка «Биржа импортозамещения» [3]. Данный сервис создан на базе Государственной информационной системы промышленности, что обеспечивает доступ к достоверной информации об отечественных предложениях в большом объеме. Биржа помогает формировать партнерские связи и каналы поставок вне зависимости от импорта.

3. Активизация инновационной деятельности, рост российских разработок на основе реализации НИОКР. Разработка собственных технологий и инновационной продукции связана со множеством ограничений и требует значительной поддержки со стороны государства. Правительство РФ принимает меры по стимулированию инновационной деятельности в части принятия ряда нормативных актов, например, способствующих упрощению правил предоставления субсидий на проведение НИОКР. Создание инновационного климата подталкивает российские предприятия к организации научных исследований, однако, на данный момент активность внедрения собственных новаторских решений для совершенствования деятельности недостаточна.

В настоящее время российское производство, особенно, в области наукоемких технологий, существенно уступает мировому уровню. Единственный путь, предотвращающий дальнейшее отставание – развитие политики импортозамещения, стимулирование отечественных производителей и поиск путей выгодного международного экономического взаимодействия. Экономический рост возможен, в первую очередь, у отраслей, которые смогут первыми подстроиться под меняющиеся жесткие условия и обеспечить замену импортных товаров. В качестве одной из отраслей, развитие которой может сыграть решающее значение в росте национальной экономики страны, выступает авиационная промышленность. Прогноз доли российской авиационной техники на мировом рынке зависит от множества факторов, включая технологическое развитие, геополитическую ситуацию, экономические санкции

и международное сотрудничество. На данный момент Россия сохраняет значимое присутствие в сегменте военно-технического экспортного рынка, но доля в продукции гражданского назначения российских производителей значительно ограничена из-за конкуренции с Airbus и Boeing, а также санкций и ограничений доступа к западным технологиям. По экспертным оценкам, к 2030 году доля российской авиационной техники на мировом рынке может составлять от 5% до 10% в целом, с более сильным присутствием в военно-техническом сегменте и постепенным наращиванием в гражданском секторе, при условии улучшения внешнеполитической ситуации и развития импортозамещения.

АНАЛИЗ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В ОБЛАСТИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Необходимость оперативных действий в сложившихся условиях повлекло разработку ряда нормативных документов, целью которых является регламентация механизмов и направлений стратегии импортозамещения. Целесообразно рассмотреть ключевые законодательные документы в данной области:

1. Постановление Правительства РФ от 25 апреля 2014 г. № 328 «Об утверждении комплексного плана импортозамещения в промышленности на период до 2020 г.» – является одним из первых ключевых документов, формирующим мероприятия поддержки стимулирования внутреннего производства и ограничения импортозамещения. Постановление определило первые системные шаги действий государства, а также в нем прописаны задачи для различных отраслей промышленности, в особенности машиностроения, химической промышленности, сельского хозяйства и ИТ-сферы. Основной посыл Постановления: выработка мер по стимулированию производства отечественной продукции, разработка и внедрение новых технологий с акцентом на замещение импортных аналогов, координация деятельности органов государственной власти на всех уровнях для эффективного выполнения плана, мониторинг и оценка внедрения программ импортозамещения, определение источников финансирования и механизмов поддержки.

2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ» – содержит формулировки основных целей и направлений политики импортозамещения. Документ устанавливает ориентиры стратегического планирования посредством разработки национальных проектов и программ. Кроме того,

закон определяет полномочия исполнительных органов государственной власти в части соблюдения контроля выполнения и мониторинга намеченных действий.

3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О развитии промышленности и повышении конкурентоспособности продукции». Основная цель указа – описание мер поддержки высокотехнологичных, наукоемких производств, в частности, ориентированных на экспорт. Кроме того, документ направлен на создание инновационного потенциала посредством организации благоприятной инвестиционной среды и развития малого и среднего бизнеса в промышленности. Указ определяет задачу укрепления экономической устойчивости России путем повышения качества и эффективности отечественного производства. В соответствии с поставленными целями и задачами Постановление Правительства РФ от 12.12.2019 № 1649 вводит базовые инструменты поддержки НИОКР. Документ предусматривает выделение субсидий организациям для компенсации части затрат на проведение НИОКР по современным технологиям. Цель постановления – стимулировать развитие инноваций, повысить научно-технологический потенциал и поддержать внедрение передовых решений в различных отраслях промышленности. Постановлением Правительства РФ от 31.03.2022 № 522 увеличена доля госфинансирования в грантах на создание комплектующих разных отраслей промышленности.

4. Указ Президента РФ от 02.03.2022 № 83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в РФ». Формирует стратегию импортозамещения в сфере информационных технологий. Указом обозначена повышенная важность данного направления и необходимость усиленной дополнительной поддержки для отечественных разработчиков программного обеспечения. Кроме того, в последствии издан Указ Президента РФ от 30.03.2022 года № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации», который с 1 января 2025 г. запрещает органам государственной власти и заказчикам использовать иностранное программное обеспечение на объектах критической информационной инфраструктуры.

5. Приняты нормативные документы, разъясняющие особенности ввоза некоторых товаров на территорию страны:

– Постановление Правительства РФ от 07.12.2022 № 2240 утверждает ставки ввозных таможенных пошлин в отношении отдельных товаров, страной происхождения которых являются государства и территории, предпринимающие меры, которые нарушают экономические интересы РФ. Данная мера направлена на стимулирование импортозамещения и защиту внутреннего рынка;

– Постановлением Правительства РФ от 09.03.2022 № 311 утвержден перечень товаров, которые запрещено ввозить на территорию РФ.

– Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 № 1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Цель документа – поддержать отечественных производителей и обеспечить преимущество российского бизнеса в таких закупках.

6. Приказы и регламенты профильных министерств (Минпромторг, Минэкономразвития России) – содержат конкретные планы и методики реализации программ импортозамещения.

В настоящее время осуществляется активная поддержка импортозамещения со стороны государства. Особое внимание уделяется таким областям, как: авиационная отрасль, машиностроение, информационные технологии, автомобильная промышленность, радиоэлектроника, сельское хозяйство, пищевая и перерабатывающая отрасли. К мерам, стимулирующим импортозамещение, можно отнести упрощение административного контроля на российских производителей в части сокращения числа проверок; отсрочка от армии для сотрудников ИТ-компаний; возможность применять упрощенную процедуру государственных закупок без организации тендеров; предоставление дополнительного финансирования для предприятий, производящих аналоги зарубежных товаров. К числу эффективных мер относится поддержка конкретных инвестиционных проектов, которые реализованы с учетом растущего подтвержденного спроса. Несмотря на то, что есть положительные сдвиги и успешный опыт импортозамещения, не все отрасли российской экономики способны на данный момент предоставить достойные аналоги иностранным товарам. Диаграмма на рисунке 2 наглядно демонстрирует доли импорта по основным отраслям.

Практическая реализация политики импортозамещения содержит примеры успешных проектов в основном в сельском хозяйстве, сфере

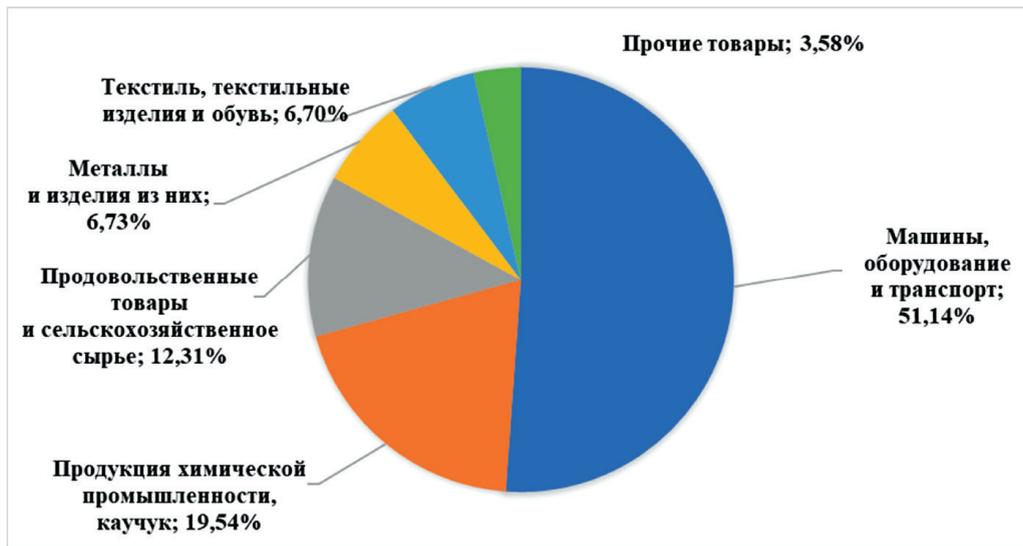


Рисунок 2. Доля импорта в Россию по отраслям

информационных технологий, машиностроения. Сокращение импортных поставок и повышение качества продукции произошло за счет стремительного развития производства семян и агротехники. В ИТ-секторе возникла потребность в разработке отечественного программного обеспечения, что успешно реализовано и внедряется в деятельность хозяйствующих субъектов. Это позволило существенно снизить зависимость от зарубежных стран. Разработка и производство локальных аналогов узлов и деталей для авиации и железнодорожного транспорта, внедрение новых технологий позволили нарастить долю отечественной продукции. Внимание уделяется изготовлению отечественных комплектующих и оборудования для транспорта и энергетики. Кроме того, в авиационной отрасли реализуются проекты по разработке пассажирских самолетов (например, МС-21). В рамках государственных программ удалось создать аналоги двигателей, систем управления и других критических деталей, что обеспечило непрерывность производства.

Для организации дальнейшего эффективного процесса импортозамещения целесообразно применение классификацию продукции по степени государственной поддержки, построенной на основе соотношения уровней изменения динамики спроса и внутреннего производства. На рисунке 3 показано деление импортозамещающей продукции по группам. В соответствии с такой классификацией принимаются решения о необходимости государственной поддержки отраслей.

Первая группа продукции обеспечивает высокую конкурентоспособность национальной экономики и является движущей силой роста, сле-

довательно, именно на данную категорию должна быть направлена максимальная государственная поддержка. Вторая группа продукции не нуждается в усиленном стимулировании со стороны государства, так как процессы по ее продвижению происходят самостоятельно без постороннего вмешательства за счет удовлетворения повышенного спроса внутреннего рынка. Третья группа – товары первой необходимости, производство продуктов питания. Данная категория влияет на экономическую безопасность страны, поэтому государственная поддержка необходима, однако, спрос полностью удовлетворяется отечественными производителями. Продукция четвертой группы характеризуется отложенным спросом и незначительным отечественным производством. У этого типа товаров много дешевых заменителей, поэтому государство влияет косвенно.

Таким образом, целесообразно рассматривать, в первую очередь, первую и третью группы товаров для усиления импортозамещения, так как это требует государственного внимания в связи с выполнением задач обеспечения экономической безопасности и независимости страны.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Авиационная отрасль является одним из приоритетных направлений государственной политики, так как определяет важнейший фактор обеспечения национальной безопасности страны и вносит вклад в валовый внутренний продукт в размере 0,34%. Однако, авиационное строение оказалось в числе первых по объему нанесенного ущерба в связи введением мер ограничительного характера. Значительно снизились объемы выпускаемой продукции, что не соответствовало

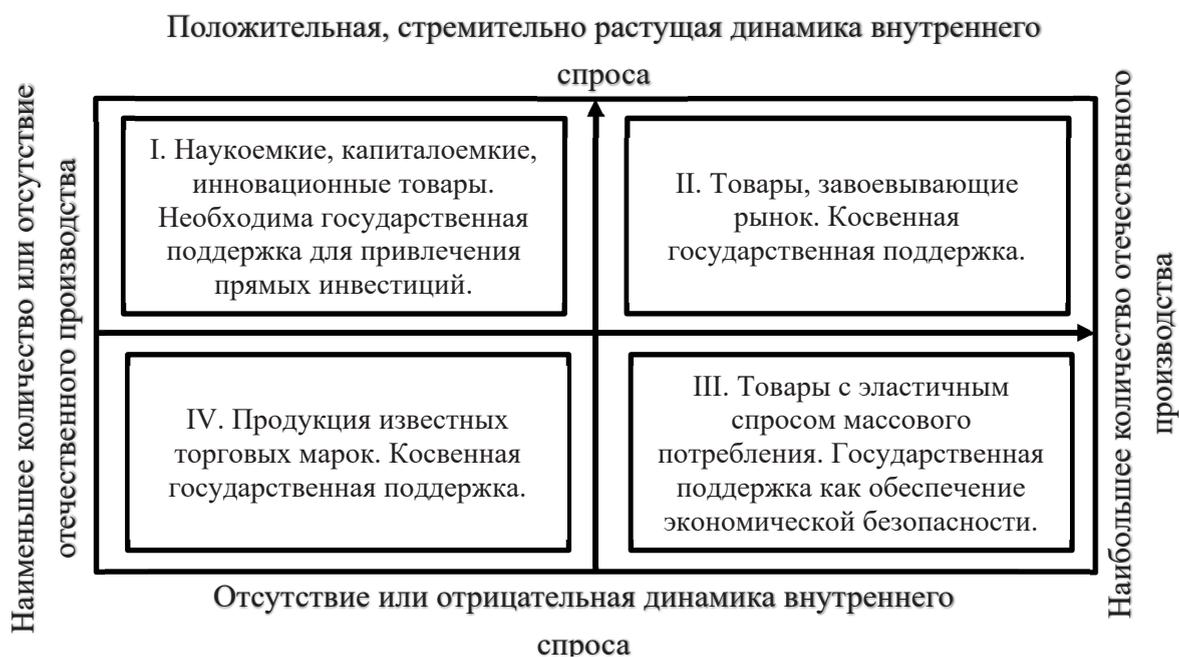


Рисунок 3. Классификация импортозамещающей продукции

намеченным производственным программам, сдвинулись сроки реализации ряда проектов. Распоряжением Правительства РФ от 25 июня 2022 г. № 1693-р [4] была утверждена комплексная программа развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года, цель которой состоит в формировании технологического суверенитета, выраженного в виде организации мобильности населения, авиатранспортной связанности регионов и безопасности полетов. Необходимость разработки документа связана с вынужденными действиями в результате столкновения с геополитическими вызовами и введением санкций в 2022 году. Среди существенных ограничений выделяют запрет на продажу авиационной техники и оказание услуг по техническому обслуживанию и ремонту, а также запрет на поставку комплектующих и технологического оборудования для производства отечественных воздушных судов. Таким образом, для отрасли авиационной промышленности оказался недоступен внешний рынок товаров и услуг, что повлекло возникновение следующих рисков:

- отсутствие запасных частей формирует перспективу потери состава современного парка воздушных судов и, как следствие, сокращение объемов перевозок особенно на международных линиях;
- деградация наземной инфраструктуры и ужесточение финансовых проблем;

— недостаточные темпы замены иностранных воздушных судов на отечественную авиационную технику.

Реализация потенциальных рисков приведет к всеобщей длительной деградации авиационной отрасли. Своевременное понимание проблемы предопределило оперативное реагирование со стороны государства в части разработки стратегических документов. Мероприятия комплексной программы предполагают прогноз и анализ показателей деятельности авиационной отрасли, включая объем перевозок пассажиров и построение оптимальной маршрутной сети. Кроме того, важной задачей является синхронизация планируемых критериев эффективности выполнения программы с фактическими показателями отрасли авиационной промышленности. Следовательно, введение в действие данного документа формирует ориентир для создания инвестиционных, инфраструктурных и технологических условий для устойчивого развития авиационной отрасли.

На данный момент структура парка воздушных судов российских эксплуатантов имеет неоптимальную структуру. Доля техники отечественного производства составляет 32,9%, что не соответствует устойчивому уровню независимости от зарубежных стран. Прогнозная динамика и потребность парка отечественных воздушных судов представлены в таблице 1.

Таблица 1

Прогнозная динамика и потребность парка воздушных судов для России

Группы воздушных судов	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год	2030 год
Дальнемагистральные	-	2	3	5	7	10	12
Среднемагистральные	16	38	75	131	201	293	385
Ближнемагистральные	192	212	232	252	272	292	312
Региональные	107	115	127	139	151	163	175
Самолеты местных воздушных линий	89	119	169	259	355	451	556
Итого	404	486	606	786	986	1209	1440

Соответственно, главная стратегическая задача для российской авиационной индустрии – ускоренный рост числа отечественных воздушных судов, что требует особого подхода к государственному регулированию в решении ряда проблем:

– обновление парка воздушных судов для покрытия дефицита отечественной сертифицированной техники;

– обеспечение безопасности полетов, которая нарушена в связи с невозможностью использования иностранного программного обеспечения и цифровых сервисов;

– обеспечение снабжения запасными частями современной авиационной техники.

В сложившейся ситуации, вызванной санкционными ограничениями, в комплексной программе развития авиационной отрасли сформирован прогнозный сценарий, включающий план поставок авиационной техники отечественного производства (таблица 2).

Авиационная промышленность характеризуется достаточным уровнем компетенций, необходимых для реализации поставленных стратегических планов. Продукция военного назначения занимает большую часть произ-

водственной деятельности, что объясняется ее высокой конкурентоспособностью, качеством, а также значительной долей государственной поддержки. Продукция гражданского назначения выпускается и реализуется в меньших количествах и обладает высокой стоимостью, что формирует дефицит отечественной техники. Также существует проблема нехватки современного оборудования и технологий, внедрение инновационных разработок производится с небольшим темпом и требует стимулирования. Совокупность существующих проблем усугубило ситуацию в развитии российской авиационной промышленности в рамках санкционной политики зарубежных стран. Восполнение сокращающегося парка иностранных судов за счет отечественных самолетов не представляется возможным в кратчайшие сроки из-за высокой степени импортозависимости, в частности в поставках критических технологий и комплектующих. Однако, ведутся работы в данном направлении, показывающие успешные результаты:

– ключевые проекты самолетостроения MC-21 и SJ-100;

– импортозамещение агрегатов и систем по самолету «Сухой Суперджет 100»;

Таблица 2

Целевые показатели поставок авиационной техники отечественного производства

Тип воздушного судна (самолеты)	Вместимость, человек	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год	2030 год	Всего, единиц
SJ-100	98-103	-	-	30	28	28	28	28	142
MC-21-310	181-211	-	9	31	36	50	72	72	270
Ил-114-300	64-68	-	-	3	12	12	12	12	51
Ту-214	150-215	1	4	7	17	28	28	28	115
Ил-96-300	237-300	-	2	1	2	2	3	2	14
ТВРС-44 «Ладога»	44	-	-	-	-	35	35	35	105
«Освей» (ЛМС-192)	15-19	-	-	-	20	46	46	46	158
«Байкал» (ЛМС-901)	9	-	5	25	25	25	25	34	139
Итого		1	20	97	140	226	249	257	994

— разработка маршевой силовой установки ПД-8 для SJ-100;

— получение сертификатов на самолет SJ-100, базовую транспортную версию легкого многоцелевого самолета «Байкал» (ЛМС-901) и двигатель ВК-800СМ;

— замена значительного объема импортных материалов, агрегатов и систем иностранного производства.

Общая стратегия развития авиационной промышленности определяется тремя условиями (рисунок 4):

1. Выдерживание запланированного графика поставок российских воздушных судов (ВС).

2. Обеспечение плавного снижения численности парка иностранного производства.

3. Сохранение действующего парка ВС отечественного производства.

С учетом сформировавшегося спроса на отечественную технику можно заключить, что прогнозные значения поставок авиационной продукции будут востребованы в полном объеме. Из первостепенных мероприятий для организации эффективного производства целесообразно осуществить комплексную модернизацию и реконструкцию зданий авиационных предприятий, а также обеспечить условия для проведения опытно-конструкторских разработок. При этом стратегический показатель роста поставок к 2030 году прогнозируется на уровне в 3,4 раза превышающий значение 2021 года. График поставок российских самолетов из нового производства представлен восьмью типами самолетов, пять из которых находится в зоне ответственности ПАО «ОАК»: (Ил-96-300, МС-21-310, Ту-214, SJ-100 и Ил-

114-300) и три в зоне ответственности АО «УЗГА» (ТВРС-44 «Ладога», L410, ЛМС-901 «Байкал»).

ПАО «ОАК» – крупнейший холдинг России, приоритетными направлениями деятельности которого являются разработка, производство и реализация авиационной техники различных назначений, а также послепродажное сервисное обслуживание, модернизация и ремонт продукции. Инновационная деятельность и последующее внедрение новых технологий и разработок в области самолетостроения определяют одно из важнейших условий сохранения устойчивости деятельности и являются двигателем роста конкурентных преимуществ.

Стратегия ПАО «ОАК» утверждается в соответствии положениями Стратегии развития авиационной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года и отраслевых государственных программ. Документ определяет ориентиры для решения государственных задач по обеспечению российского рынка достаточным объемом воздушных судов и увеличению выручки от реализации высокотехнологичной авиационной продукции, что предусматривает корректировки в продуктивном портфеле корпорации и осуществление организационных мер для оптимизации операционной деятельности [5]. Стратегия предусматривает реализацию инвестиционных проектов, направленных как на наращивание производства по программам импортозамещения (МС-21-300 и SJ-100) и программам Ту-214 и Ил-96-300, так и капиталовложения в производственные мощности. Актуализирована программа инновационного развития, содержащая комплекс мероприятий

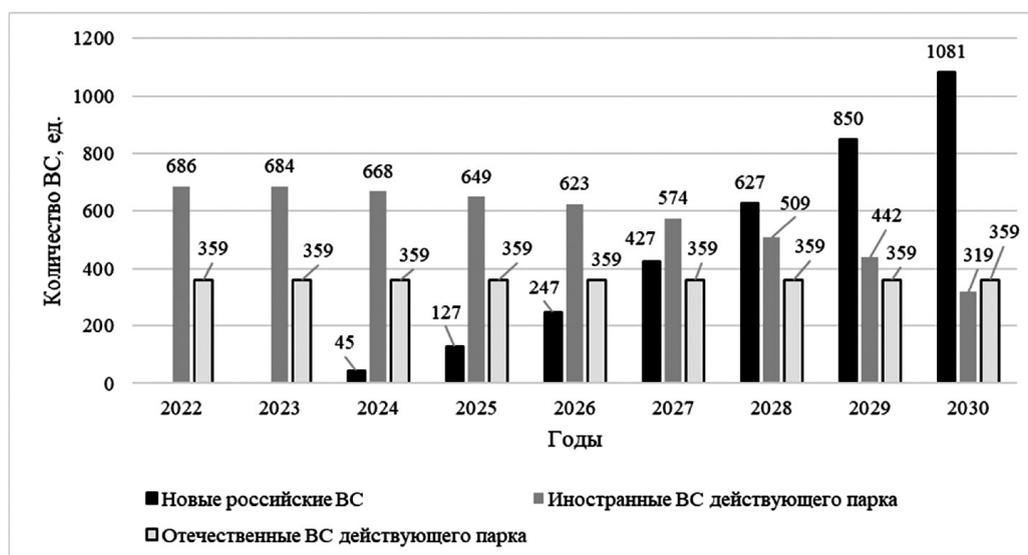


Рисунок 4. Прогноз количества ВС в Россию до 2030 г.

по управлению НИОКР по созданию передовых технологий и перспективных продуктов.

ПАО «ОАК» играет ключевую роль в российской авиационной промышленности, и ее стратегия участия в международном экономическом взаимодействии значительно изменилась в условиях санкционного давления. Среди основных направлений:

1. Диверсификация рынков сбыта. В связи с ограничениями на сотрудничество с традиционными иностранными партнерами, ОАК столкнулась с проблемой поиска новых поставщиков для обеспечения бесперебойного режима производства и избегания вероятности срывов планов выпуска продукции. В первую очередь укрепились рабочие отношения с Китаем, Индией и странами Ближнего Востока. Данная мера позволяет в краткосрочной перспективе наладить эффективную деятельность и снизить угрозы, вызванные отстранением и запретами некоторых зарубежных стран.

2. Очевидным стало развитие собственных технологий и производство отечественных компонентов. Данный вопрос особенно остро встал в период санкционного давления, что потребовало от ОАК инвестиций в формирование отечественной базы поставщиков, снижая зависимость от импортных комплектующих и технологий. Корпорация делает упор на отечественное двигателестроение, в частности развиваются проекты ПД-14 и ПД-35, которые предназначены для гражданских и военных самолетов. Для обеспечения вопросов безопасности полетов проводятся разработки и внедрение систем управления, навигации и связи. Важным направлением является использование современных композитных материалов, что позволяет повысить ресурсную базу самолетов, обеспечивающую их конкурентоспособность. Для оптимизации затрат и роста качества собственной продукции используются системы цифрового моделирования, которые наряду с автоматизацией производства гарантируют грамотное распоряжение имеющимися ресурсами. Развитие беспилотной авиации расширяет технологический портфель компании в различных сферах жизни. ОАК разрабатывает отечественные беспилотные авиационные комплексы, что формирует задел для развития аэромобильности в гражданских целях.

3. Локализация производства. Для обхода санкций корпорация старается локализовать производство за рубежом, особенно совместно с дружественными странами, что позволяет сохранять технологический уровень и экспортные возмож-

ности. ПАО «ОАК» ведет переговоры и реализует проекты по локализации сборки и технического обслуживания авиационной техники с рядом стран Ближнего Востока, что помогает сохранять экспортный потенциал несмотря на санкции.

4. Совместные проекты и кооперация. Обеспечение обмена технологиями осуществляется посредством реализации совместных проектов ПАО «ОАК» с зарубежными партнерами, которые не вовлечены в санкционные ограничения. Данная мера также позволяет выйти на новые внешние рынки. ПАО «ОАК» сотрудничает с китайской компанией COMAC для совместной разработки и производства региональных самолетов. В рамках военно-технического сотрудничества Россия поставляет в Индию военную авиационную технику, а также участвует в совместных разработках и модернизации самолетов. ПАО «ОАК» в данном партнерстве выступает в роли системного интегратора и производителя. В рамках Евразийского экономического союза ПАО «ОАК» активно работает с производителями и ремонтными предприятиями Белоруссии и Казахстана для кооперации и взаимной поддержки авиационного производства и обслуживания.

5. Усиление внутреннего рынка. Стратегия предусматривает концентрацию на внутренних государственных заказах, в частности для Министерства обороны России, что является стабильным источником финансирования и спроса.

6. Развитие научно-технического потенциала. В условиях ограниченного доступа к иностранным технологиям уделяется большое внимание развитию собственных научных исследований и инноваций. Сотрудничество с научными и промышленными организациями для наращивания инновационного потенциала ведет к росту конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

7. Продвижение продукции на международных площадках. Несмотря на санкции, ПАО ОАК участвует в международных авиационных выставках и форумах, чтобы поддерживать имидж и искать новые возможности для сотрудничества. Например, авиасалон МАКС в России с приглашением зарубежных партнеров, а также участие в авиационных форумах в Китае (Российско-Китайский бизнес-форум) и ОАЭ (Dubai Airshow) позволяют поддерживать контакты и искать новые совместные проекты. Делегация ПАО ОАК также участвовала в мероприятиях: Международная промышленная выставка «ИННОПРОМ. Центральная Азия»,

Петербургский международный экономический форум 2023, Международный военно-технический форум «АРМИЯ-2023».

В рамках международного сотрудничества определяющим направлением работы ПАО «ОАК» выступает продвижение на внешний рынок перспективных моделей авиационной техники, а также разработка вариантов технологического сотрудничества с рядом стран-заказчиков. Ежегодно прodelывается работа по обеспечению участия ПАО «ОАК» в заседаниях межправительственных комиссий по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству между Российской Федерацией и зарубежными странами (МПК) и их рабочих органов.

Таким образом, стратегия ПАО «ОАК» в условиях санкционного давления направлена на повышение технологической независимости, расширение сотрудничества с новыми международными партнерами и укрепление позиций на внутреннем рынке. Корпорация имеет успешный опыт адаптации проектов и международных связей в изменившихся условиях, сохраняя конкурентоспособность и развивая новые партнерства.

ОБСУЖДЕНИЕ

В качестве основных рисков ПАО «ОАК» в условиях международных санкций выделяются: ограничение доступа к западным технологиям, что замедляет темпы производства; сокращение международных контрактов, влияющее на экспорт; сложность проведения финансовых операций в части международных расчетов, ведущая к серьезным препятствиям для финансирования ключевых проектов; рост издержек на импортозамещение; риск потери квалифицированных кадров из-за экономических и политических условий.

Несмотря на серьезные вызовы, ПАО «ОАК» имеет возможности для усиления своих позиций в новых условиях за счет адаптации стратегий и технологического развития. К таким возможностям относятся: укрепление сотрудничества с дружественными странами; развитие внутреннего инновационного потенциала; рост государственных заказов; развитие цифровизации и автоматизации. Кроме того, уход с российского рынка ключевых игроков, таких как Boeing и Airbus создает базу для укрепления позиций ПАО «ОАК» на рынке. По словам первого заместителя генерального директора корпорации Олега Бочарова, результаты работы ПАО «ОАК» позволяют открыть новые перспективы для покорения внешнего рынка.

Для организации дальнейшего эффективного участия ПАО «ОАК» в международном экономическом взаимодействии целесообразно придерживаться определенных действий рекомендательного характера:

1. Продолжение укрепления партнерских отношений с азиатскими странами для реализации возможностей взаимовыгодного обмена технологиями и удовлетворения спроса на авиационную технику. Импорт из Китая вырос в девять раз, однако данный рост вызван преимущественно за счет поставок беспилотников и комплектующих к ним. Со своей стороны ПАО «ОАК» может предложить китайским партнерам двигатели нового поколения (ПД-14 и ПД-35), что снизит зависимость от санкционных моделей; технологии композитных материалов; элементы микроэлектроники для систем управления. Также, по заявлению генерального директора ПАО «ОАК» В. Бадехи, одним из стратегических партнеров для российской авиационной промышленности по-прежнему будет выступать Индия, на производственных линиях которой вероятно появится SJ-100. Как следствие, Корпорация реализует планы по получению доступа к рынкам Азии, а также привлечению иностранных инвестиций в НИОКР.

2. Создание единой авиационной промышленной платформы с помощью кооперации с производителями стран Евразийского экономического союза (Белоруссией, Казахстаном и других).

3. Реализация совместных международных проектов, в особенности по цифровому производству. Синергетический эффект достигается при объединении достижений зарубежных и отечественных разработчиков. В качестве инициатив, направленных на повышение качества кадрового резерва, может быть предложено создание международных центров подготовки и повышения квалификации специалистов.

4. Совершенствование логистических цепочек реализуя гибкий подход для адаптации к изменяющимся международным условиям, что минимизирует влияние санкций.

5. Расширение сервисной инфраструктуры путем создания центров технического обслуживания за рубежом. Это позволит укрепить деловые связи посредством организации поддержки эксплуатации поставляемой техники. В частности, Россия стремится расширить взаимодействия с предприятиями Белоруссии, в ближайших планах создание на территории дружественной страны площадок для ремонта и сервисного обслуживания поставляемой из России авиатехники.

Эти шаги позволят ПАО «ОАК» не только адаптироваться к текущим вызовам, но и заложить основу для устойчивого развития в глобальном авиационном секторе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная глобальная экономика характеризуется высокой степенью взаимозависимости и интеграции, что создаёт как новые возможности, так и серьёзные вызовы для крупных промышленных предприятий. Результатом проведенного исследования является углубленное рассмотрение вопросов формирования стратегии в условиях санкционного давления. Среди основных современных сопутствующих проблем выделены зависимость от импорта и экспорта, отставание в технологическом развитии, неконкурентоспособность несырьевых секторов экономики. Данные препятствия и недостатки устраняются переориентацией профессионального сотрудничества на страны Азии; стимулированием НИОКР, государственной поддержкой стратегически важных направлений; развитием отечественного производства.

ПАО «Объединённая авиастроительная корпорация» (ОАК), являясь ключевым игроком рос-

сийского авиационного комплекса, сталкивается с особенно острыми вызовами в условиях уже сточения международных санкций. Эти ограничения существенно влияют на доступ к технологиям, финансированию и экспортным рынкам, что требует разработки эффективной стратегии адаптации и международного сотрудничества. Комплексной программой развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года установлены целевые ориентиры, которыми необходимо руководствоваться при организации деятельности корпорации на ближайшую перспективу. Это позволит в полной мере реализовать задачи политики импортозамещения, что обеспечит рост уровня независимости от зарубежных стран. Стратегия участия ПАО «ОАК» в международном экономическом взаимодействии заключается в укреплении взаимовыгодного сотрудничества с дружественными странами в части реализации совместных проектов, обмена технологиями, расширения доступа к рынкам. Таким образом, дальнейшее успешное развитие авиационной отрасли позволит укрепить позиции России на мировом рынке и обеспечить рост экономической безопасности страны.

Список литературы

1. Павлова, С. А., Павлов, И. Е., Амирасланов, И. Д. Экономические санкции как предпосылка развития национальной экономики России // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 11 (125).
2. В поисках технологий // Big-i.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://big-i.ru/innovatsii/tekhnologii/v-poiskakh-tekhnologii/>
3. Импортзамещение // Szudc.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://szudc.ru/import-substitution/>
4. Комплексная программа развития авиатранспортной отрасли РФ до 2030 г. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.06.2022 № 1693-р. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/45834/>
5. Годовой отчет ПАО «Объединённая авиастроительная корпорация» за 2024 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://reportcollection.inion.ru/reports/download/?reportId=4046>.
6. Тихонов, А. И., Просвирина, Н. В. Импортзамещение в авиационной промышленности. – М.: Знание-М, 2022. – 178 с.
7. Денисова, Н. И., Гравшина, И. Н. Повышение уровня импортозамещения и усиление продовольственной безопасности как важнейшие факторы устойчивого развития российской экономики // Устойчивое развитие и национальные приоритеты. Материалы XIX Международного конгресса. – М., 2023. – С. 1426-1433.
8. Чеботарев, С. С. Стратегическая актуальность импортозамещения как одна из важнейших компонент экономической безопасности современной России // На страже экономики. – 2017. – № 1(1). – С. 49-57.
9. Писарева, О. М. Анализ санкционной устойчивости секторов экономики: приоритеты суверенного развития и технологической модернизации // Экономика и математические методы. – 2024. – Т. 60. – № 4. – С. 27-39.
10. Язев, Г. В., Сазонова, М. А. Способы импортозамещения России, противодействующие санкциям развитых стран // Парадигма повышения экономической безопасности России на основе реализации эффективных механизмов взаимодействия с мировым сообществом. Международная научно-практическая конференция. МГУТУ. – Белгород, 2016. – С. 46-52.
11. Павлова, С. А., Павлов, И. Е., Амирасланов, И. Д. Экономические санкции как предпосылка развития национальной экономики России // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 11 (125).
12. Иванов, П. С. Механизмы и эффективность импортозамещения в современной российской экономике: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2020.
13. Кузнецова, Н. А. Импортзамещение как инструмент развития промышленного потенциала России: дис. ... канд. экон. наук. – 2019.
14. Кербер, Л. С., Тихонов, А. И. Современные особенности конъюнктуры международного рынка авиационной техники // Вестник академии знаний. – 2025. – № 3.

References

1. Pavlova, S. A., Pavlov, I. E., Amiraslanov, I. D. Economic sanctions as a prerequisite for the development of the Russian national economy // International Scientific Research Journal. – 2023. – № 11 (125).
2. In search of technology // Big-i.ru. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://big-i.ru/innovatsii/tehnologii/v-poiskakh-tehnologii/>
3. Import substitution // Szudc.ru. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://szudc.ru/import-substitution/>
4. Comprehensive program for the development of the air transport industry of the Russian Federation until 20230. Decree of the Government of the Russian Federation dated 06/25/2022 № 1693-R. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://government.ru/docs/45834/>
5. Annual Report of PJSC United Aircraft Corporation for 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://reportcollection.inion.ru/reports/download/?reportId=4046>.
6. Tikhonov, A. I., Prosvirina, N. V. Import substitution in the aviation industry. – Moscow: Znanie-M, 2022. – 178 p.
7. Denisova, N. I., Gravshina, I. N. Increasing the level of import substitution and strengthening food security as the most important factors of sustainable development of the Russian economy // Sustainable development and national priorities. Proceedings of the XIX International Congress, Moscow, 2023. – Pp. 1426-1433.
8. Chebotarev, S. S. The strategic relevance of import substitution as one of the most important components of the economic security of modern Russia // On Guard of Economics. – 2017. – № 1(1). – Pp. 49-57.
9. Pisareva, O. M. Analysis of the sanctions resistance of economic sectors: priorities of sovereign development and technological modernization // Economics and mathematical methods. – 2024. – Vol. 60. – № 4. – Pp. 27-39.
10. Yazev, G. V., Sazonova, M. A. Ways of import substitution of Russia, countering the sanctions of developed countries // The paradigm of increasing Russia's economic security based on the implementation of effective mechanisms of interaction with the world community. International Scientific and Practical Conference. MGUTU. – Belgorod, 2016. – Pp. 46-52.
11. Pavlova, S. A., Pavlov, I. E., Amiraslanov, I. D. Economic sanctions as a prerequisite for the development of the Russian national economy // International Scientific Research Journal. – 2023. – № 11 (125).
12. Ivanov, P. S. Mechanisms and effectiveness of import substitution in the modern Russian economy: Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. – Moscow, 2020.
13. Kuznetsova, N. A. Import substitution as a tool for the development of Russia's industrial potential: dis. ... candidate of Economic Sciences. – 2019.
14. Kerber, L. S., Tikhonov, A. I. Modern features of the international aviation equipment market // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2025. – № 3.

Информация об авторах

Кербер Л.С., аспирант кафедры № 512 ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)» (Москва, Российская Федерация).

Тихонов А.И., кандидат технических наук, доцент, Заведующий кафедрой № 512 ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)» (Москва, Российская Федерация).

© Кербер Л.С., Тихонов А.И., 2025.

Information about the authors

Kerber L.S., postgraduate student of Department № 512 "Moscow Aviation Institute (National Research University)" (Moscow, Russian Federation).

Tikhonov A.I., Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor, Head of Department № 512 of the Moscow Aviation Institute (National Research University)" (Moscow, Russian Federation).

© Kerber L.S., Tikhonov A.I., 2025.

МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT



Экономика бизнеса Business Economics

Оценка капитализации нефтегазовых компаний Российской Федерации в макроэкономических условиях

Эгнатосян А.А., Воронина Е.В.

Assessment of capitalization of oil and gas companies of the Russian Federation in macroeconomic conditions

Egnatosyan A.A., Voronina E.V.

Управление процессами геймификации в образовательных учреждениях: стратегии и практика внедрения

Ляшенко В.Е.

Managing gamification processes in educational institutions: implementation strategies and practice

Lyashenko V.E.

Цифровизация основных и вспомогательных бизнес-процессов

Орлов М.С.

Digitalization of the main and auxiliary business processes

Orlov M.S.

Экономика замкнутого цикла: теоретические аспекты применения экосистемного подхода

Белинская И.В., Обвинцева В.В.

Circular economy: theoretical aspects of the ecosystem approach

Belinskaya I.V., Obvintseva V.V.

Эффективность защиты портфеля страховой организации от кумулятивных страховых убытков на базе эксцедентного перестрахования

Филиппов А.Е.

The effectiveness of protecting an insurance company's portfolio from cumulative insurance losses based on exceptional reinsurance

Filippov A.E.

Стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах

Сайтбагина Л.А., Смирнов Е.А.

Strategies for preventing project failures in large holding companies

Saytbagina L.A., Smirnov E.A.

Вознаграждение членов совета директоров акционерных обществ с государственным участием: международный опыт и российские реалии

Симоненко Н.В.

Remuneration of members of the board of directors of joint-stock companies with state participation: international experience and Russian realities

Simonenko N.V.

Государственное управление: метод оценки выгод и затрат

*Сизоненко З.Л., Абрамова С.Р.,
Галимуллина Н.А.*

Public administration: a method for assessing benefits and costs

*Sizonenko Z.L., Abramova S.R.,
Galimullina N.A.*

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-221-230

Оценка капитализации нефтегазовых компаний Российской Федерации в макроэкономических условиях

Эгнатосян А.А., Воронина Е.В.

В статье рассмотрено формирование капитализации компаний нефтегазового сектора Российской Федерации в современных макроэкономических условиях. Проведен обзор данных на примере 5 компаний нефтегазового сектора, входящих в список крупнейших по отрасли. Рассмотрена история формирования данных компаний, сфера деятельности, основные показатели в динамике за последние 5 лет. Сформулировано предположение об основных факторах, влияющие на динамику рыночной капитализации нефтегазового сектора РФ (рыночная стоимость экспортируемого сорта Brent, курс национальной валюты, ВВП РФ, уровень инфляции). На основе проведенного анализа возможной корреляции рыночной капитализации рассмотренных компаний и приведенных макроэкономических факторов РФ сформулированы выводы по взаимосвязи макроэкономических процессов и динамики стоимости рассмотренных компаний исходя из их привлекательности для инвесторов (с выделением факторов, имеющих неэкономическую природу).

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Эгнатосян А.А., Воронина Е.В. Оценка капитализации нефтегазовых компаний Российской Федерации в макроэкономических условиях // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 221-230.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Капитализация, нефтегазовая компания, макроэкономические факторы, корреляция, динамика.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-221-230

Assessment of capitalization of oil and gas companies of the Russian Federation in macroeconomic conditions

Egnatosyan A.A., Voronina E.V.

The article deals with the formation of capitalization of oil and gas sector companies of the Russian Federation in modern macroeconomic conditions. The review of data on the example of 5 companies of oil and gas sector included in the list of the largest companies in the industry is carried out. The history of formation of these companies, sphere of activity, main indicators in dynamics for the last 5 years are considered. The assumption about the main factors influencing the dynamics of the market capitalization of the oil and gas sector of the Russian Federation (market value of exported Brent grade, national currency exchange rate, GDP of the Russian Federation, inflation rate) is formulated. Based on the analysis of possible correlation between the market capitalization of the considered companies and the above macroeconomic factors of the Russian Federation, the conclusions on the relationship between macroeconomic processes and the dynamics of the value of the considered companies based on their attractiveness for investors (with the selection of factors that are non-economic in nature) are formulated.

FOR CITATION

Egnatosyan A.A., Voronina E.V. Assessment of capitalization of oil and gas companies of the Russian Federation in macroeconomic conditions. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 221–230.

APA

KEYWORDS

Capitalization, oil and gas company, macroeconomic factors, correlation, dynamics.

ВВЕДЕНИЕ

Нефтегазовые компании, исторически являясь основой для обеспечения импортных потоков в экономике СССР начиная с 60-х годов прошлого века, в последние десятилетия имеют все более критическое значение для всей экономики России, выполняя при этом основную роль в энергетическом секторе страны.

В РФ, обладающей одними из крупнейших разведанных запасов газа и нефти (по последним доступным данным, полученным от Управления энергетической информации США, доказанные запасы нефти составляют величину около 80 миллиардов баррелей), работают одни из наиболее

крупных и значимых нефтегазовых компаний в мире.

На долю пяти крупнейших компаний нефтегазового сектора в РФ, в совокупности приходится более 80% от величины добычи нефти в РФ и 78% от общей величины национального энергетического производства (по данным за 2023-й год) [21].

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Рассмотрим данные по 5 крупнейшим нефтегазовым компаниям РФ по итогам их отчетности за 2023-й год.

1. ПАО «НК «Роснефть» (большинство акций компании принадлежит государству) – абсолютный лидер по российской нефтяной отрасли.

Данная компания входит в состав 10 крупнейших среди мировых публичных компаний нефтегазового сектора [24]. Преобладающие сферы деятельности – разведка, добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов, нефтехимия, переработка добытого природного газа. Основные финансовые показатели, характеризующие деятельность данной компании, приведены в таблице 1 [1].

График, характеризующий динамику рыночной капитализации по ПАО «НК «Роснефть», приведен на рисунке 1.

2. ПАО «Газпромнефть» – компания является дочерней структурой ПАО «Газпром» (которому принадлежит 96% всех обыкновенных акций Газпромнефти), при этом она остается публичной компанией (ранее осуществляла деятельность как «Сибнефть») [11], [25].

Показатели данной компании, характеризующие ее основную операционную деятельность за последние 5 лет, приведены в таблице 2 [2].

График по динамике рыночной капитализации ПАО «Газпромнефть» приведен на рисунке 2.

Таблица 1

Финансовые показатели, характеризующие деятельность ПАО «НК «Роснефть» за 2019 – 2023 гг., млрд. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка	8676	5757	8761	9049	9163
Прибыль	1305	378	1504	н/д	2182
ЕВИТДА	2105	1209	2330	2551	3005
Активы	12950	15353	16457	н/д	18787
Обязательства	4682	5543	5416	н/д	2700

Источник: составлено авторами.

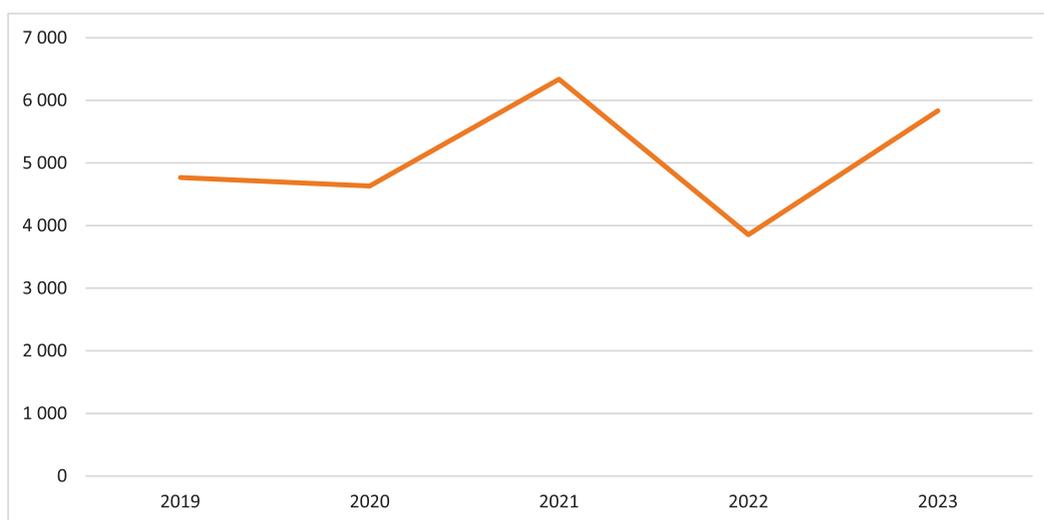


Рисунок 1. График динамики рыночной капитализации ПАО «НК «Роснефть» за 2019 – 2023 гг., млрд. руб.

Источник: составлено авторами по данным: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/ROSN/f/y/>

Таблица 2

Финансовые показатели, характеризующие деятельность ПАО «Газпромнефть» за 2019 – 2023 гг., млрд. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка	2485	2000	3068	3412	3520
Прибыль	400	118	503	752	641
ЕВИТДА	795	415	892	1416	1320
Активы	3825	4259	4960	5129	6054
Обязательства	513	547	161	186	305

Источник: составлено авторами.

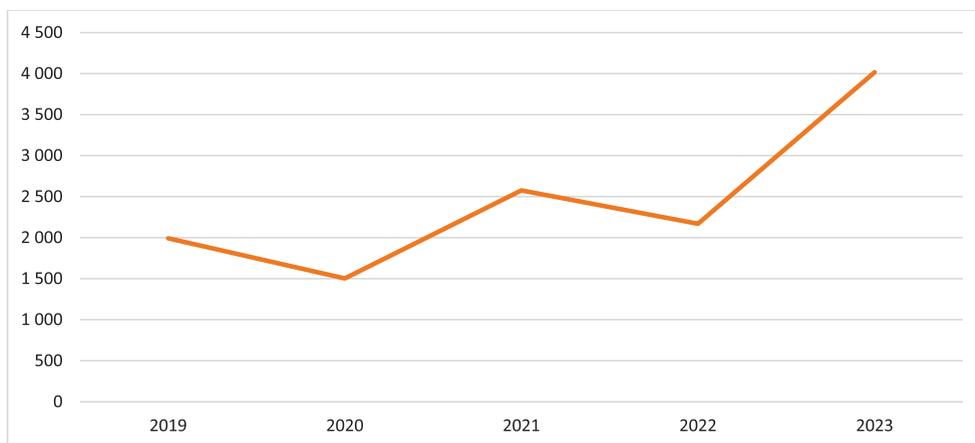


Рисунок 2. График динамики рыночной капитализации ПАО «Газпромнефть» за 2019 – 2023 гг., млрд. руб.

Источник: составлено авторами по данным: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/SIBN/f/y/>

3. ПАО «НК «Лукойл» – данная нефтегазовая компания РФ изначально полностью контролировалась государством. В настоящее время является на нефтегазовом рынке одной из крупнейших публичных компаний РФ, над которой отсутствует полный контроль государства (основная специализация – разведка, добыча нефти и природного газа, производство нефтепродуктов основной операционный регион – Западная

Сибирь). Широкая известность и развитое обращение капитала компании связано с весьма существенным участием в мировой энергетической отрасли (в т.ч. в сфере производства и сбыта нефтепродуктов) [8].

Показатели, данной компании по операционной деятельности приведены в таблице 3 [3].

График по рыночной капитализации ПАО «НК «Лукойл» приведен на рисунке 3.

Таблица 3

Финансовые показатели, характеризующие деятельность ПАО «НК «Лукойл» за 2019 – 2023 гг., млрд. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка	7841	5639	9431	8721	7928
Прибыль	640	15	773	790	1155
ЕБИТДА	1236	687	1404	1511	2005
Активы	5947	5992	6865	7179	8600
Обязательства	37	316	80	0	-784

Источник: составлено авторами.

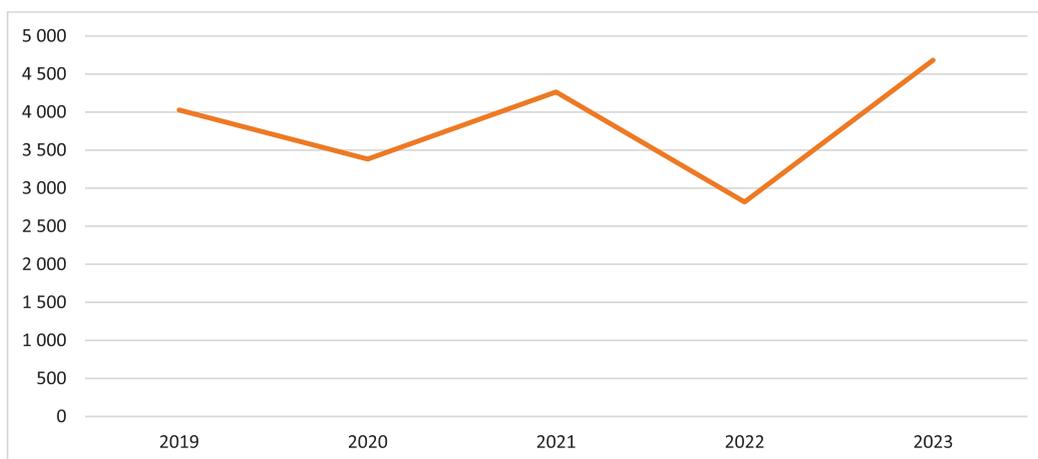


Рисунок 3. График динамики рыночной капитализации ПАО «НК «Лукойл» за 2019 – 2023 гг., млрд. руб.

Источник: составлено авторами по данным: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/LKOH/f/y/>

4. ПАО «Сургутнефтегаз» – одна из крупнейших нефтегазовых компаний РФ, результат слияния нескольких принадлежавших государству нефтяных и нефтеперерабатывающих компаний (преобладающая специализация – нефтедобыча, добыча природного газа, а также первичная переработка данных ресурсов) [21].

Основные финансовые показатели, характеризующие операционную деятельность данной компании, приведены в таблице 4 [4].

График изменения рыночной капитализации ПАО «Сургутнефтегаз» приведен на рисунке 4.

5. ПАО «Газпром» – крупнейшая газовая компания России, одна из крупнейших компаний отрасли газодобычи в современном мире. Компания контролируется государством, сферы

специализации – геологоразведка газовых месторождений РФ, добыча, транспортировка, переработка и сбыте природного газа и сопутствующих ему углеводородов.

Газпром испытывает максимальные из всех нефтегазовых компаний РФ трудности с периода начала военных действий на Украине, с последовавшими санкциями со стороны основных импортеров российских энергоресурсов (в 2023-м году имел место рекордный убыток в размере 629 млрд. руб.) [13], [23].

Основные финансовые показатели по данной компании приведены в таблице 5 [5].

График, характеризующий историческую динамику рыночной капитализации ПАО «Газпром», приведен на рисунке 5.

Таблица 4

Финансовые показатели, характеризующие деятельность ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019 – 2023 гг., млрд. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка	1815	1182	1888	2356	2245
Прибыль	106	743	614	321	1322
ЕВITDA	464	249	387	743	636
Активы	5268	5876	5969	6489	8040
Обязательства	-3363	-3829	-4320	-4587	-5967

Источник: составлено авторами.

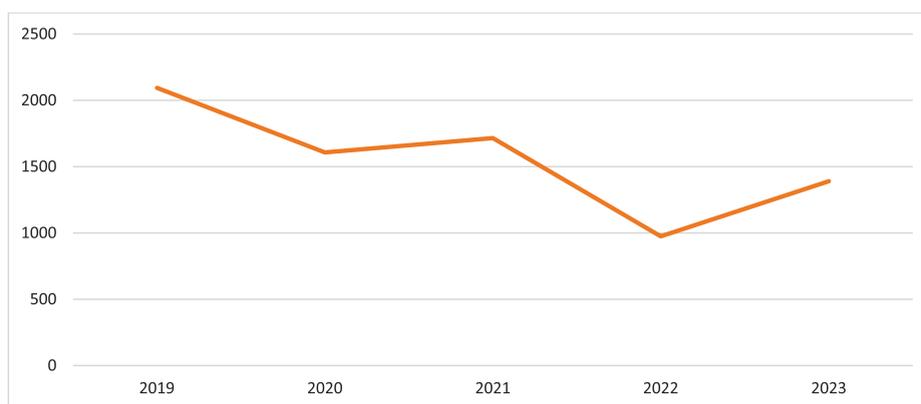


Рисунок 4. График динамики рыночной капитализации ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019 – 2023 гг., млрд. руб.

Источник: составлено авторами по данным: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/SNGS/f/y/>

Таблица 5

Финансовые показатели, характеризующие деятельность ПАО «Газпром», за 2019 – 2023 гг., млрд. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка	7659	6321	10241	11674	8542
Прибыль	1203	135	2093	1226	-629
ЕВITDA	1860	1466	3687	3638	1765
Активы	21882	23352	27047	26129	28714
Обязательства	3168	3872	2870	3908	5055

Источник: составлено авторами.

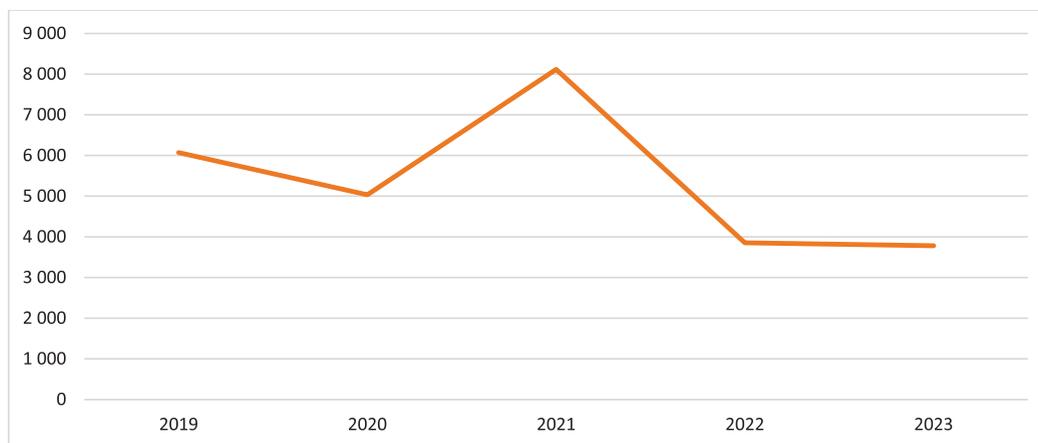


Рисунок 5. График динамики рыночной капитализации ПАО «Газпром» за период 2019 – 2023 гг. (млрд. руб.)

Источник: составлено авторами по данным: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/GAZP/f/y/MSFO/>

Далее рассмотрим влияние ключевых макроэкономических факторов на капитализацию данных компаний.

1. Стоимость нефти Brent (без учета фактора изменения курса рубля). Анализ показателей капитализации рассматриваемых компаний в сравнении со средней стоимостью экспортного сорта нефти Brent (в рублях) за период 2019 – 2023 гг. приведен на рисунке 6.

Сравнительный анализ динамики приведенных показателей показывает совпадение

динамики капитализации компаний и стоимости нефти лишь за год мирового пандемийного кризиса 2020 г., в других периодах корреляция низкая либо отсутствует [14], [18]. При этом выделяется снижение капитализации ПАО «Газпром» вне зависимости от мировых цен на энергоресурсы [12], [19].

2. Курс национальной валюты. Изменение капитализации рассматриваемых компаний в сравнении с динамикой средневзвешенного курса национальной валюты РФ к доллару США

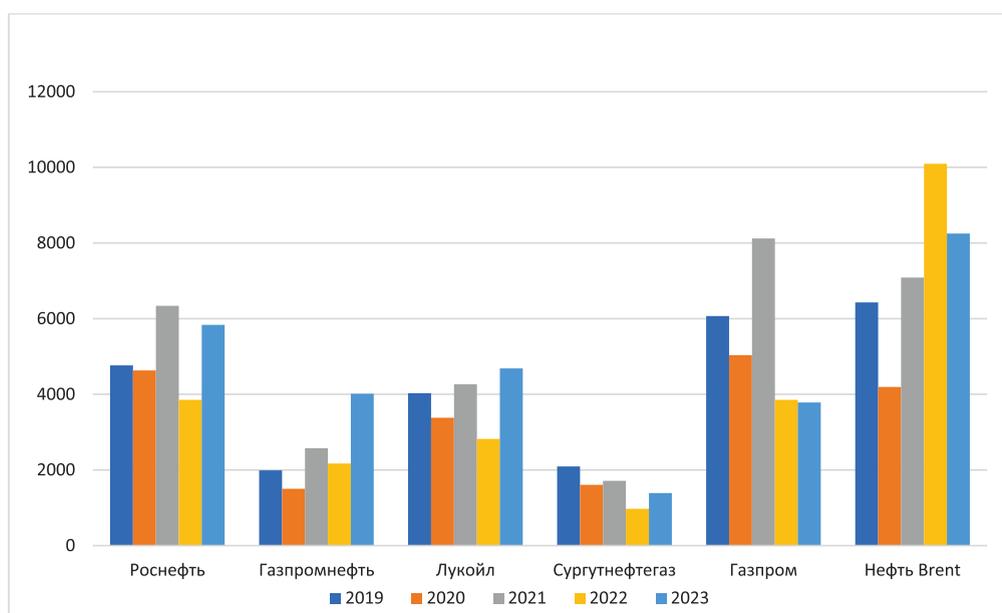


Рисунок 6. Показатели капитализации нефтегазовых компаний и средней стоимости нефти экспортного сорта Brent за период 2019 – 2023 гг.

Источник: составлено авторами по данным: [1], [2], [3], [4], [5], [15].

за период 2019 – 2023 гг. приведено на рисунке 7 (для сопоставимости шкалы графика курс валюты указан в копейках).

Приведенные выше данные показывают совпадение динамики капитализации компаний и курса рубля лишь за год мирового пандемийного кризиса 2020 г. (ослабление национальной валюты снижает капитализацию из-за сокращения реальной доходности по акциям компаний) [7], [22]. При этом в 2022-м году имела место обратная корреляция – снижение капитализации при укреплении национальной валюты, что объясняется более сильным влиянием на укрепление рубля неэкономических геополитических факторов ограничения расчетов в долларах США и иных стабильных мировых валютах [6].

3. Валовой внутренний продукт (ВВП) в национальной валюте по РФ. Сравнение изменений капитализации и динамики величины ВВП РФ в национальной валюте за период 2019 – 2023 гг. приведено на рисунке 8 (для сопоставимости шкалы графика величина ВВП указана в сотнях млрд. руб.) [16], [17].

Анализ показывает отсутствие корреляции капитализации компаний и равномерного роста ВВП РФ (кроме 2020 г., в котором ВВП почти не изменился, т.е. реальное снижение осталось в пределах инфляции) [20].

4. Уровень инфляции в РФ. Сравнительная динамика показателей капитализации рассматриваемых компаний и уровня инфляции (индекс потребительских цен на товары и услуги) в РФ

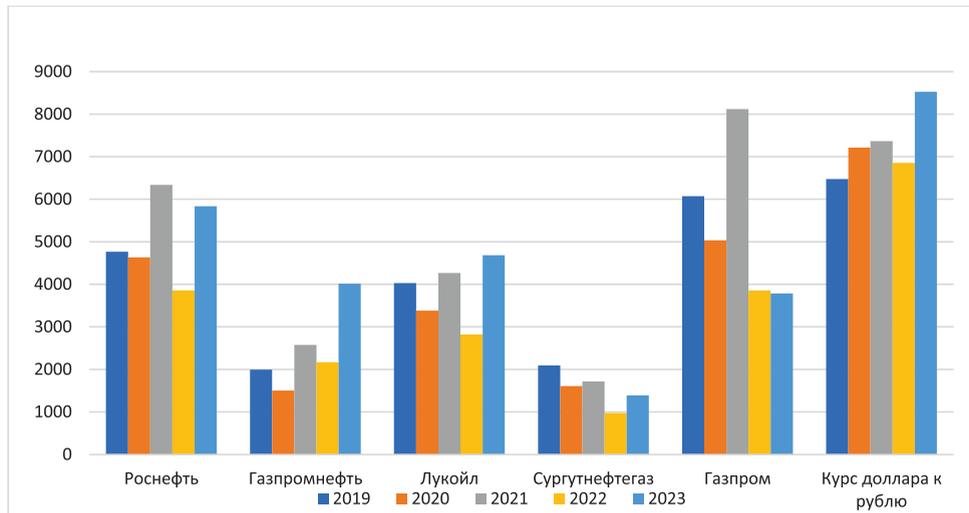


Рисунок 7. Показатели капитализации нефтегазовых компаний и средневзвешенного курса рубля к доллару США за период 2019 – 2023 гг.

Источник: составлено авторами по данным: [1], [2], [3], [4], [5], [15].

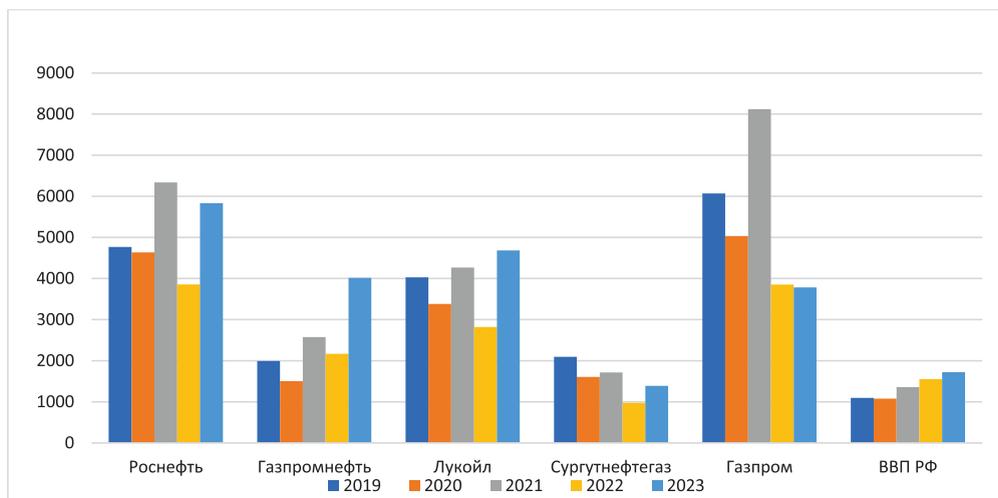


Рисунок 8. Показатели капитализации нефтегазовых компаний и величины ВВП РФ за период 2019 – 2023 гг.

Источник: составлено авторами по данным: [1], [2], [3], [4], [5], [15].

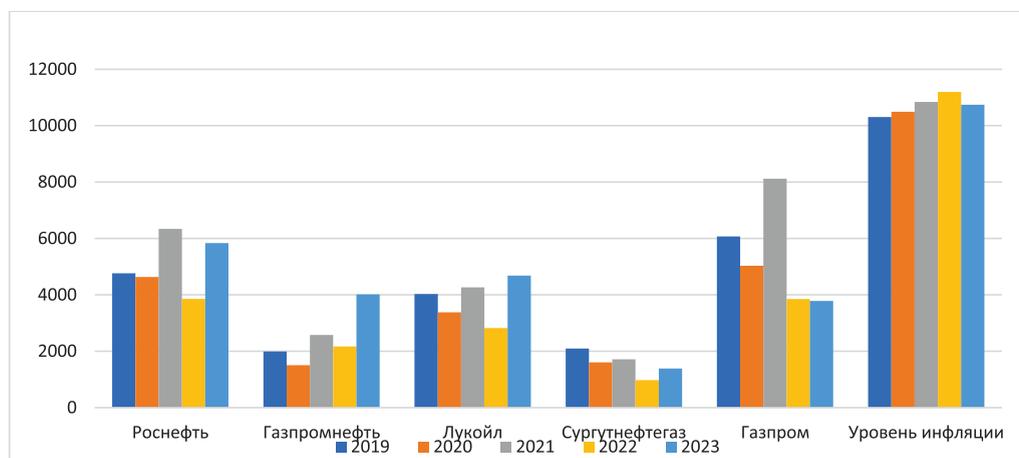


Рисунок 9. Показатели капитализации нефтегазовых компаний и уровня инфляции в РФ за период 2019 – 2023 гг.

Источник: составлено авторами по данным: [1], [2], [3], [4], [5], [15].

за период 2019 – 2023 гг. приведена на рисунке 9 (для сопоставимости шкалы графика уровень инфляции указан в базисных пунктах).

Сравнительный анализ динамики приведенных показателей показывает отрицательную корреляцию капитализации компаний и уровня инфляции (снижение курса национальной валюты вызывает рост оценки капитала базовых отраслей экономики, сохраняющих свою привлекательность для инвесторов, в национальной валюте) [9], [10].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенных оценок взаимосвязи финансовых показателей 5 ведущих компаний нефтегазового рынка РФ выявлено следующее.

Показатели большинства из рассмотренных компаний демонстрируют рост, снижение характерно для испытывающих в наибольшей степени влияние геополитических факторов ПАО «Газпром» (резкое сужение внешнего рынка) и ПАО «НК «Лукойл» (высокая доля присутствия компании на внешних подсанкционных рынках энергоресурсов, зависимость от внешних технологий производства нефтепродуктов с более высокой добавленной стоимостью).

Зависимость уровня капитализации рассмотренных компаний нефтегазовой отрасли РФ от

средней стоимости нефти на мировом рынке наблюдалась лишь за год мирового пандемийного кризиса 2020 г., в других периодах корреляция низкая либо отсутствует. Это свидетельствует о преобладании в формировании рыночной капитализации других факторов.

Влияние фактора курса национальной валюты проявилось в 2020-м году как снижение капитализации из-за сокращения реальной стоимости и доходности по акциям данных компаний. При этом в 2022-м году снижение капитализации происходило при укреплении национальной валюты, что объясняется преобладанием фактора укрепления рубля из-за геополитического фактора ограничения расчетов в долларах США и иных стабильных мировых валютах.

Фактор уровня инфляции, являющийся во многом производным от исследованных факторов (динамика цен на нефть, курс национальной валюты) демонстрирует в большинстве случаев отрицательную корреляцию с уровнем капитализации исследованных компаний. При росте обесценения национальной валюты растет капитализация компаний базовых секторов экономики, к которым относится нефтегазовая сфера.

Список литературы

1. *Официальный сайт ПАО НК «Роснефть».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/ (дата обращения: 02.12.2024).
2. *Официальный сайт ПАО «Газпромнефть».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.gazprom-neft.ru/reports-and-results/annual-reports/> (дата обращения: 01.12.2024).
3. *Официальный сайт ПАО «НК Лукойл».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lukoil.ru/Company/InternalDocuments> (дата обращения: 02.12.2024).
4. *Официальный сайт ПАО «Сургутнефтегаз».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.surgutneftegas.ru/investors/essential_information/reporting/ (дата обращения: 03.12.2024).

5. *Официальный сайт ПАО «Газпром»*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/> (дата обращения: 02.12.2024).
6. *Афанасьев, В. Я., Байкова, О. В., Большакова, О. И., и др.* Основы производства, экономики и управления в отраслях нефтегазового комплекса: учебник для вузов. Под ред. Ю. Н. Линника. – М.: Экономика, 2019. – 815 с.
7. *Абалов, А.* Итоги 2021 г.: рекордная прибыль несмотря на разовые отрицательные эффекты. УК «Арсатера»; 14.02.2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bit.ly/3E1PE2l> (дата обращения: 23.08.2022).
8. *Банки.ру.* Акции российских компаний. Фундаментальная аналитика и оценка перспектив российских публичных компаний. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.banki.ru/> (дата обращения: 21.11.2024).
9. *Бусыгин, Е. Г.* Долгосрочные факторы инвестиционной привлекательности крупнейших публичных нефтяных компаний. – Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2020.
10. *Воронцов, Н. В., Афанасьев, В. Я.* Повышение конкурентоспособности и устойчивости организации в условиях цифровизации на базе кадрового потенциала. E-Management. – 2022. – 5(2). – С. 127-135. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-2-127-135>.
11. «Газпром нефть» обогнала «Газпром» в рыночной капитализации. Коммерсантъ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6335203>.
12. *Интегрированная нефтяная промышленность.* TradingView. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.tradingview.com/markets/stocks-russia/sectorandindustry-industry/integrated-oil/>
13. *Как финансово окрепли нефтегазовые компании в 2023 году.* – 27.03.2024. Федерал Пресс – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fedpress.ru/article/3307479>.
14. *Линник, Ю. Н., Линник, В. Ю., Байкова, О. В.* Нефтегазовая экономика и бизнес: учебник. – Москва: КноРус, 2023. – 556 с.
15. *Николаев, Д.* Сравнительный анализ нефтяных компаний России. Портал Smart-Lab, 28.09.2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smart-lab.ru/blog/648889.php?ysclid=m4grqft9t81542194>.
16. *Полный аналитический обзор отрасли: Нефть и газ.* Ренессанс-Банк. – Июнь 2023 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rencredit.ru/articles/invest-analytics/polnyy-analiticheskiy-obzor-otrasli-neft-i-gaz/?ysclid=m4gspqgo40758771545>.
17. *Рейтинг нефтегазовых компаний 2022.* Портал «Нефтегазовая вертикаль». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ngv.ru/news/rejting_neftegazovykh_kompaniy_2022/
18. *Ремизов, А. Е.* Нефтегазовая отрасль в 2022–2023 гг. Анализ изменения состояния на примере крупнейших в мире публичных нефтегазовых компаний // NefteGaz.ru. – 2024. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/izmeneniya-sostoyaniya-na-primere-kрупнейshikh-v-mire>.
19. *Сапрыкин, К. А.* Исследование состояния нефтегазового сектора в условиях кризиса 2020 г., перспективы 2021 г. Сборник статей VI-й международной научно-практической конференции «Инновационные аспекты развития науки и техники». – Саратов: Цифровая наука, 2021. – С. 70–84.
20. *Сберометр.* Без устойчивого характера: о чем говорит доля нефтегазового сектора в ВВП России. – 21.07.2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberometer.ru/> (дата обращения: 23.11.2024).
21. *Тарвер, Э.* Крупнейшие российские нефтяные и газовые компании. Investopedia. – 11.07.2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/articles/markets/082615/5-biggest-russian-natural-gas-companies.asp>.
22. *Подкорытов, В. Н., Мочалова, Л. А.* Анализ факторов рыночной капитализации крупнейших нефтяных компаний в России // Известия УГГУ. – 2021. – № 61. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 09.12.2024).
23. *Троицкий, А. В., Байкова, О. В., Брени, В. И., Разинков, М. И.* Финансовый анализ ведущих нефтегазовых компаний Российской Федерации за 2021 год // Вестник ГУУ. – 2022. – № 11. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 09.12.2024).
24. *Филимонова, И. В., Комарова, А. В.* Нефтегазовый комплекс России – 2020: в 4 ч. Часть 3. Экономика нефтегазовой промышленности – 2020: долгосрочные тенденции и современное состояние. ИНГГ СО РАН. – Новосибирск, 2022. – 75 с.
25. *10 крупнейших компаний нефтегазовой промышленности России в рейтинге RAEX-600, 2022-й год.* Рейтинговая группа RAEX. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://raex-rr.com/largest/including_industry/oil_and_gas/2022/analytics/?ysclid=m4gsf3u932811585103.

References

1. *The official website of PJSC NK Rosneft.* – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/ (access date: 02.12.2024).
2. *Official website of PJSC Gazpromneft.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ir.gazprom-neft.ru/reports-and-results/annual-reports/> (access date: 12/01/2024).
3. *The official website of PJSC NK Lukoil.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://lukoil.ru/Company/InternalDocuments> (access date: 02.12.2024).
4. *The official website of PJSC Surgutneftegaz.* – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.surgutneftegas.ru/investors/essential_information/reporting/ (access date: 03.12.2024).
5. *Official website of Gazprom PJSC.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/> (access date: 12/02/2024).
6. *Afanasyev, V. Ya., Baykova, O. V., Bolshakova, O. I., and others.* Fundamentals of production, economics and management in the oil and gas complex: textbook for universities. Edited by Yu. N. Linnik. – M.: Economics, 2019. – 815 p.
7. *Abalov, A.* Results of 2021: record profit despite one-time negative effects. Management Company “Arsagera”; 02/14/2022. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://bit.ly/3E1PE2l> (access date: 23/08/2022).
8. *Shares of Russian companies. Fundamental analytics and assessment of the prospects of Russian public companies.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.banki.ru/> (access date: 11/21/2024).
9. *Busygin, E. G.* Long-term factors of investment attractiveness of the largest public oil companies. – Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “National Research University Higher School of Economics”, 2020.
10. *Vorontsov, N. V., Afanasyev, V. Ya.* Increasing the competitiveness and sustainability of an organization in the context of digitalization based on human resources. E-Management. – 2022. – 5(2). – Pp. 127-135. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-2-127-135>.
11. *Gazprom Neft has overtaken Gazprom in market capitalization.* Kommersant. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.kommersant.ru/doc/6335203>.
12. *Integrated oil industry.* TradingView. – 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ru.tradingview.com/markets/stocks-russia/sectorandindustry-industry/integrated-oil/>

13. *How oil and gas companies have become financially stronger in 2023*. – 27.03.2024. Federal Press – [Electronic resource]. – Access mode: <https://fedpress.ru/article/3307479>.
14. *Linnik, Yu. N., Linnik, V. Yu., Baykova, O. V. Oil and gas economics and business: textbook*. – Moscow: KnoRus Publ., 2023. – 556 p.
15. *Nikolaev, D. Comparative analysis of Russian oil companies*. Smart-Lab portal, 09/28/2020. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://smart-lab.ru/blog/648889.php?ysclid=m4grqft9t81542194>.
16. *Full analytical review of the industry: Oil and gas. Renaissance Bank*. – June 2023 – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rencredit.ru/articles/invest-analitics/polnyy-analicheskiiy-obzor-otrasli-neft-i-gaz/?ysclid=m4gspqgo40758771545>.
17. *Rating of oil and gas companies in 2022. The portal "Oil and Gas vertical"*. – [Electronic resource]. – Access mode: https://ngv.ru/news/rejting_neftegazovykh_kompaniy_2022/
18. *Remizov, A. E. The oil and gas industry in 2022-2023. Analysis of the state of affairs using the example of the world's largest public oil and gas companies // NefteGaz.ru*. – 2024. – № 3. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/rynok/821907-neftegazovaya-otrasl-v-2022-2023-gg-analiz-izmeneniya-sostoyaniya-na-primere-krupneyshikh-v-mire>.
19. *Saprykin, K. A. Investigation of the state of the oil and gas sector in the context of the crisis in 2020, prospects for 2021. Collection of articles of the VI-th international scientific and practical conference "Innovative aspects of science and technology development"*. – Saratov: Digital Science, 2021. – Pp. 70-84.
20. *Sberometer. Without sustainability: what is the share of the oil and gas sector in Russia's GDP? – 07/21/2021*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sberometer.ru/> (access date: 11/23/2024).
21. *Tarver, E. The largest Russian oil and gas companies*. Investopedia. – 07/11/2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.investopedia.com/articles/markets/082615/5-biggest-russian-natural-gas-companies.asp>.
22. *Podkorytov, V. N., Mochalova, L. A. Analysis of market capitalization factors of the largest oil companies in Russia // Izvestiya UGSU*. – 2021. – № 61. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/> (access date: 09.12.2024).
23. *Troitskiy, A.V., Baykova, O. V., Brents, V. I., Razinkov, M. I. Financial analysis of the leading oil and gas companies of the Russian Federation for 2021. Vestnik GUU*. – 2022. – № 11. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/> (access date: 12/09/2024).
24. *Filimonova, I. V., Komarova, A. V. The oil and gas complex of Russia – 2020: Part 4. Part 3. Economics of the oil and gas industry – 2020: long-term trends and current state*. – INGG SB RAS, Novosibirsk, 2022. – 75 p.
25. *The 10 largest companies in the Russian oil and gas industry in the RAEX-600 rating, 2022. The RAEX rating group*. – [Electronic resource]. – Access mode: https://raex-rr.com/largest/including_industry/oil_and_gas/2022/analytics/?ysclid=m4gsf3u932811585103.

Информация об авторах

Эгнатосян А.А., аспирант кафедры менеджмента и бизнеса БУ ВО «Сургутский государственный университет» (г. Сургут, Российская Федерация).

Воронина Е.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса БУ ВО «Сургутский государственный университет» (г. Сургут, Российская Федерация).

© Эгнатосян А.А., Воронина Е.В., 2025.

Information about the authors

Egnatosyan A.A., postgraduate student at the Department of Management and Business of the Surgut State University (Surgut, Russian Federation).

Voronina E.V., Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Management and Business of the Surgut State University (Surgut, Russian Federation).

© Egnatosyan A.A., Voronina E.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-231-239

Управление процессами геймификации в образовательных учреждениях: стратегии и практика внедрения

Ляшенко В.Е.

Статья затрагивает актуальную тему использования геймификации в образовании, изучая ее плюсы и минусы, а также те аспекты, которые способствуют ее прогрессу в образовательной сфере; представлены практические примеры игровых элементов в педагогическом процессе. Обсуждаются задачи поиска и применения оптимальных образовательных инструментов. Цель статьи стремление разобраться в управлении механизмами геймификации в учебных заведениях, включая тактику и опыт внедрения. Предмет – геймификация как инструмент повышения образовательной эффективности, уделяя внимание балансу между игровыми элементами и образовательными целями. Объект работы – динамика геймификационных процессов. Рассмотрены достоинства, вызовы и потенциальные риски применения геймификации в высшем образовании. Исследование опирается на комплексные методы анализа, в том числе диалектический и системный подходы. Новизна работы заключается в анализе способов интегрирования геймифицированных обучающих программ и предложения по усовершенствованию использования геймификационных стратегий в разработке учебных курсов. Ключевой вывод сугубо функционального применения геймификации в различных аспектах: обучающих процессах, маркетинге и продажах, адаптации и отборе персонала, внутрикорпоративной коммуникации, формировании корпоративной культуры и во всем образовательном траектории от школы до предприятия.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Ляшенко В.Е. Управление процессами геймификации в образовательных учреждениях: стратегии и практика внедрения // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 231–239.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Педагогический процесс, внедрение игровых механик, применение геймификации в педагогике, использование геймификационных методов в обучении, интеграция геймификации в педагогический процесс, адаптация геймификации в процесс обучения, игровое обучение, игровые стратегии образования.

Managing gamification processes in educational institutions: implementation strategies and practice

Lyashenko V.E.

The article touches upon the current topic of using gamification in education, studying its pros and cons, as well as those aspects that contribute to its progress in the educational sphere; practical examples of game elements in the pedagogical process are presented. The problems of finding and applying optimal educational tools are discussed. The purpose of the article is to understand the management of gamification mechanisms in educational institutions, including tactics and implementation experience. The subject is gamification as a tool for improving educational efficiency, paying attention to the balance between game elements and educational goals. The object of the work is the dynamics of gamification processes. The advantages, challenges and potential risks of using gamification in higher education are considered. The study is based on complex methods of analysis, including dialectical and systems approaches. The novelty of the work lies in the analysis of ways to integrate gamified educational programs and proposals for improving the use of gamification strategies in the development of training courses. The key conclusion of the purely functional application of gamification in various aspects: training processes, marketing and sales, personnel adaptation and selection, internal corporate communication, formation of corporate culture and in the entire educational trajectory from school to enterprise.

FOR CITATION

APA

Lyashenko V.E. Managing gamification processes in educational institutions: implementation strategies and practice. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 231–239.

KEYWORDS

Pedagogical process, implementation of game mechanics, application of gamification in pedagogy, use of gamification methods in teaching, integration of gamification into the pedagogical process, adaptation of gamification into the learning process; game learning, game strategies of education.

ВВЕДЕНИЕ

С началом 21 века интеграция игровых элементов в процесс обучения приобрела широкое распространение. Специалисты разнообразных сфер деятельности, включая образовательную, стали активно использовать термин «геймификация». Этот подход особенно популярен среди профессионалов в США, Европе и Японии, а с начала 2000-х геймификация активно внедряется и на территории России.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Игровые методы активно способствуют развитию навыков и знаний современного образовательного поколения. Набор необходимых компетенций определён нормативными актами. В Российской Федерации роль таких нормативов выполняют федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС), которые охватывают все ступени образования от дошкольного до высшего уровня, согласно Федеральному закону

от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Эти стандарты отражают процесс инновационного развития образовательной системы, вводя в практику новые образовательные инструменты, обновлённое содержание образования, передовые обучающие технологии, повышенные квалификационные требования к преподавателям, а также реформированные образовательные и методические цели как для учителей, так и для учеников [8, с. 406].

В процессе исследования выяснилось, что в рамках официальных публикаций представлено обширное количество научных работ, включая статьи, доклады, учебные материалы и направляющие документы, подробно анализирующие аспекты применения игровых элементов в образовательном процессе. Это свидетельствует о высоком уровне заинтересованности специалистов и широкой общественности в данной теме, подчеркивая значимость и необходимость интеграции геймификации в образовательную практику.

Современные образовательные вызовы активно решаются при помощи инновационных цифровых технологий, ключевую роль среди которых занимают методы геймификации. Эти подходы, интегрирующие элементы игры в обучение, открывают перед XXI века учителями новые возможности для повышения учебной мотивации и вовлеченности учащихся. Применение геймификации в образовательном контексте становится эффективным инструментом для повышения успеваемости, ведь это не просто современная тенденция, а практический метод обогащения учебного процесса, направленный на достижение высоких образовательных результатов через игровую форму обучения.

Интеграция геймификации в образовательный процесс приобрела значимую роль в современном веке. В исследованиях преподавателей Томского государственного педагогического университета, О. В. Орловой и В. Н. Титовой, подчёркивается, что стремление к внедрению игровых элементов в обучение коренится в фундаментальной тенденции человека к игре, которая, наряду с работой и обучением, является неотъемлемой частью его жизненной активности. Такие мысли находят отклик в работах знаменитого голландского философа Йохана Хейзинги. Аналогичную точку зрения разделял и В. П. Варенин, доцент кафедры иностранных языков МЭСИ, подчеркивая значимость игровых методик в преподавании.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Термин «геймификация» переводится как «игрофикация» и направлен на стимулирование мотивации и глубокое привлечение работников к их деятельности [10, с. 43]. Реализация игровых элементов в офисе требует от специалиста по управлению персоналом внедрения игровых принципов для создания условий, способствующих активному участию сотрудников в работе и стимулированию их к достижению лучших результатов. Интеграция игровых элементов, толику состязательности и азарта в повседневные задачи может привести к значительному улучшению результатов. Геймификация служит эффективным способом нематериальной мотивации сотрудников, увеличивающим их удовлетворенность и вовлеченность. Применение игровых стратегий для привлечения новых сотрудников, улучшения показателей производительности, обучения и мотивации на достижение карьерных высот практикуется на глобальном уровне.

Термин «геймификация» был введен в оборот Н. Пеллингемом, предполагавшим, что игровые элементы и принципы могут находить применение в сфере потребительских товаров и других контекстах.

Термин «геймификация» был введен в научное сообщество в 2011 году и впервые обозначен командой исследователей под руководством Себастьяна Детеринга в рамках доклада на конференции, посвящённой изучению новых медиа. Авторы предложили определение геймификации как применение элементов игрового процесса в сферах, не связанных с играми напрямую [6].

В 2011 году аналитическая фирма Gartner добавила геймификацию в перечень передовых технологических трендов, испытывающих наибольший всплеск популярности.

В 2012 году в России понятие геймификации стало широко известным после запуска курса «Gamification» на платформе Coursera, созданного Кевином Вербачем, профессором права и бизнес-этики из Университета Пенсильвании, что является частью инициативы в сфере онлайн-образования.

Геймификация представляет собой ведущее направление в прогрессе образовательных инноваций. Применение игровых методик и элементов в образовательной сфере вносит существенный вклад в усиление исследовательской активности студентов, способствует формированию устойчивого интереса к изучаемому материалу, стимулирует развитие учебной мотивации и проактивного подхода. В контексте образования, геймификация

выступает не только как эффективный метод дидактики, но и как основа для воспитательных программ, а также как инструмент для создания интегрированной учебной среды.

Следовательно, применение геймификации в сфере образования превращает учебный процесс в инновационный и захватывающий, трансформируя его с традиционного и предсказуемого к доступному и интуитивно понятному.

Согласно Г. П. Щедровицкого, принципы условности, структурной неопределенности и вариативности в игре способствуют активации коллективного мышления. Это позволяет группе браться за любые проекты с игровой легкостью, воспринимая задачи как вызовы, к которым можно подойти с готовностью к экспериментам и допущению ошибок. Ли Шелдон в книге «The Multiplayer Classroom» делится опытом использования игровых методик в образовании, демонстрируя их эффективность в учебном процессе.

Цель исследования заключается в оценке потребности во включении элементов геймификации в современное образование. Задачи включают изучение концепции и преимуществ геймификации в обучении, выявление движущих сил за ее развитием, анализ ее недостатков, проведение опроса для оценки удовлетворенности применением геймификации в образовательной сфере и представление результатов этого опроса. Методология исследования опирается на аналитическое обобщение, сравнительный анализ, логические методы индукции и дедукции, а также на сбор и анализ данных через анкетирование. Эти методы в совокупности позволяют детально рассмотреть геймификацию в контексте образования, выявить закономерности ее эффективности и недостатков, а также оценить ее восприятие среди разнообразных возрастных групп в рамках современной образовательной практики [7].

Геймификация, или игрофикация, представляет собой внедрение механик и элементов геймплея в контексте, который изначально игровым не является, с целью достижения конкретных, реальных результатов. Ее интеграция в образовательную сферу считается относительно новшеством. В академической литературе и методических исследованиях геймификация в контексте образования интерпретируется разнообразно: как инновационная педагогическая стратегия и способ формирования необходимых навыков, как средство повышения мотивации и активности учащихся, как внедрение игровых сценариев для

достижения образовательных задач, как применение гейм-дизайна и принципов видеоигр для обогащения учебного процесса, а также как новаторская педагогическая парадигма, ориентированная на удовлетворение базовых психологических потребностей студентов с помощью игровых механик.

Хотя точное определение геймификации до сих пор не установлено, целесообразно акцентировать на ее ключевых элементах и прийти к выводу: игровые механизмы, в первую очередь, стимулируют повышенное внимание индивидуума к выполняемой деятельности, во-вторых, увеличивают его лояльность к заданию и, в-третьих, способствуют успешному завершению целей. Именно эти аспекты являются основными преимуществами внедрения геймификации в сферу образования.

Важно подчеркнуть, что интеграция электронных сервисов и применение игровых технологий в образовательный процесс позволяют учителю создавать интерактивное обучающее пространство, делая изучение материала захватывающим и энергичным. Это дает учащимся шанс занимать активную роль в своем образовании, развивать ИТ-компетенции и осваивать методы самостоятельного и группового обучения. Согласно Г. Зикерману, «применение игровых элементов повышает эффективность обучения на 40%» [10].

Применение геймификационных методов в обучении способствует повышению активности и мотивации учащихся. Исследования, проведенные Т. С. Демченко, демонстрируют улучшение мотивации у учащихся в 927 из 1000 случаев. Это лишь часть положительных аспектов использования геймификации в образовательном процессе.

Тем не менее, проведение анализа показало, что наряду с преимуществами геймификации, обнаружены также и определенные ограничения:

— во-первых, в контексте видеоигр, иммерсия в цифровые миры способствует утрате взаимодействия с реальной средой;

— во-вторых, игровая индустрия сталкивается со стереотипами, определяющими её как формирующую зависимость и способствующую жестокости [1];

— третье, в игровой среде наблюдается уменьшение межличностного взаимодействия между студентами, а также между студентами и педагогом;

— четвертое, дискрепанция в доступности технологий может приводить к различиям в образовательных возможностях.

Таким образом, включение цифровых технологий в образовательный процесс может, к большому сожалению, привести к повышенной утомляемости и представлять собой сложность. Однако, согласно последним научным данным, далеко не каждый учащийся, погруженный в компьютерные игры, сталкивается с аддикцией. Вместо этого, ныне активно применяются передовые игровые приложения, целью которых является стимулирование развития концентрации внимания, улучшение памяти и укрепление волевых качеств, жизненно необходимых для адаптации ребенка к окружающей среде [2, с. 104].

Бесспорно, анализ факторов, способствующих развитию геймификации, критически важен для прогресса в ее применении в сфере образования, поскольку эти факторы непосредственно влияют на эффективность данного метода. В этом контексте, исследования выделяют две ключевые предпосылки. Первой является технологическая основа – наличие современной информационной инфраструктуры в учебных заведениях. Это подразумевает, что прогресс в сфере ИКТ способствует интеграции геймификационных элементов в учебный процесс, делая обучение более интерактивным и привлекательным для учащихся. Такой подход имеет все шансы на успех в тех государствах и регионах, где обеспечен высокий уровень интернет-покрытия и возможности для инвестиций в образовательный сектор. Вторая ключевая предпосылка связана с методической подготовкой преподавателей, которым необходимо уметь адаптировать элементы геймификации к специфике той или иной образовательной программы. Задачей преподавателей является не только выбор подходящих геймификационных элементов, но и их эффективное применение. В итоге, конкуренция и развитие в сфере образовательных услуг мотивируют педагогов к освоению и внедрению инновационных методов обучения.

Следует также подчеркнуть ключевые шаги интеграции геймификации в образовательную деятельность:

- определение учебных целей;
- уточнение ожидаемых действий пользователя;
- определение функциональных обязанностей в игре; установка образовательного маршрута, схемы общения, моментов участия;
- создание игровых механик и дизайнерских элементов игры;
- тестирование геймплея, анализ игрового опыта, получение отзывов [5].

Следовательно, наблюдается стремительное увеличение интереса к игровым форматам, которые постепенно начинают представлять серьезную конкуренцию стандартным образовательным программам. Кроме того, существует предположение, что игровой процесс будет сопровождать индивида на протяжении всей жизни, от детства до поздних лет, адаптируясь и эволюционируя в соответствии с изменениями возрастных категорий и интересов человека.

В сочетании с передовыми образовательными технологиями, геймификация выступает в качестве эффективного средства. В качестве иллюстрации можно упомянуть несколько платформ (преимущественно из-за рубежа), интегрирующих элементы игровой механики:

- <http://lingualeo.com/ru> – изучение английского через игровые элементы;
- <http://www.codecademy.com/learn> – предлагает курсы по изучению таких языков программирования, как PHP, Python, Ruby, JavaScript и другие.
- <https://www.codeschool.com/courses> – курсы по обширному ряду востребованных языков программирования;
- <http://motionmathgames.com/> – платформа для изучения математики;
- <http://www.mathletics.eu/> – математическое образование;
- <https://www.khanacademy.org/> – предлагает обучение по различным дисциплинам, включая биологию, экономику, математику и другие.

Чтобы эффективно взаимодействовать с поколением Z, отличающимся привычкой к информационным технологиям и неприязнью к однообразию в образовании, критически важно становится пересмотр учебных подходов, включая новую динамику между преподавателями и учащимися, а также обновление методов прямого общения. Это становится доступным благодаря внедрению цифровых технологий в образовательных учреждениях [6].

ОБСУЖДЕНИЯ

Геймификация, известная также как игровизация, представляет собой один из передовых подходов в образовании, нацеленный на повышение мотивации студентов к учебному процессу. Этот метод включает в себя применение игровых элементов в образовательной сфере, превращая традиционные академические задачи в интересный и вовлекающий процесс. Юноши и девушки, которые привыкли проводить время за компьютерными играми, находят такой подход близким и увлекательным, что способствует лучшему усво-

ению учебного материала. Геймификационные стратегии образования включают элементы, такие как игровые механики и динамика, представленные через систему очков, уровни, значки и таблицы лидеров, что добавляет элемент соревновательности и прогресса. Также значительным аспектом являются призы, награды, заработанные достижения и обратная связь, обеспечивающие постоянную мотивацию к обучению.

Применение игровых методик в образовательном процессе имеет длительную историю, однако внимание к ним возросло с появлением так называемых «цифровых аборигенов». Геймификация в сфере высшего образования выделяется особым подходом: здесь фокус делается на достижении профессиональных целей учащихся, в отличие от других игровых форматов, где преобладают развлекательные аспекты. Внедрение игровых цифровых элементов в образовательный процесс действует как дополнение к традиционным методам обучения, обогащая их, а не заменяя полностью. В рамках таких игровых моделей студенты сталкиваются с задачами, симулирующими реальные профессиональные ситуации, что способствует их практической подготовке. Геймифицированные курсы предполагают выполнение студентами как образовательных, так и игровых заданий, причем акцент делается на учебные цели. Игровые эле-

менты в этом контексте служат инструментом поддержания мотивации к обучению. Исходя из вышесказанного, можно отметить, что процесс включения геймификация в образовательную среду является многоступенчатым; он отражен на рисунке 1.

В академических кругах геймификация вызывает разногласия, аттрактивная как для сторонников, так и вызывающая скепсис у оппонентов. Приверженцы этой концепции утверждают, что внедрение элементов игры и симуляционных методов в образовательный процесс и профессиональное обучение может значительно повысить их эффективность. Они подчеркивают, что игровые методики способствуют более глубокому осмыслению студентами связи между теоретическими знаниями и их применением в профессиональной сфере, делая обучение более близким к реалиям будущей карьеры с использованием привлекательных для современного поколения цифровых инструментов. Дополнительно, геймификация разбавляет однотипность и рутину учебного процесса, делая его более захватывающим, позитивным и насыщенным эмоциями.

Некоторые исследователи выражают скепсис по поводу эффективности стимулирования мотивации среди студентов, особенно тех, кто привержен традиционным методам обучения, через



Рисунок 1. Этапы внедрения геймификации в учебный процесс

Источник: составлено авторами по данным: [7].

интеграцию геймификации в учебный процесс. Критики геймификации, зачастую также выступающие против любого использования информационно-коммуникационных технологий в образовательной сфере, склонны считать компьютерные образовательные игры недостаточно серьезными и даже вредными. Они аргументируют свою позицию тем, что образовательный процесс должен быть направлен на труд, а не развлечение, и что роли учителя и развлекательного персонажа не должны пересекаться. Также подчеркивается опасность ухудшения социального и психологического климата в учебных группах из-за внедрения конкурентного элемента, свойственного играм.

Успешная интеграция геймификации в образовательный процесс требует признания и поддержки сотрудников учебных заведений. Они должны понимать цели и преимущества применения геймификационных методов в обучении и быть обучены соответствующим методикам для проведения занятий. Такой подход предполагает значительные изменения в стандартном учебном плане и, как следствие, увеличивает рабочую нагрузку. Привлечение преподавателей к использованию игровых элементов сталкивается с сложностями, связанными с ограничениями во времени, а также нехваткой специализированных знаний и умений в области цифровых технологий.

Начало разработки систем обучения и повышения квалификации кадров для цифровой экономики демонстрируется на примере федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» в рамках национальной программы РФ «Цифровая экономика». Один из ключевых проектов в этом направлении, реализованный Университетом Иннополис – «Цифровые профессии», который способствует развитию цифровых компетенций у преподавателей [3].

Организованная игра имеет правила, структуру, ведет к победе или поражению. А есть спонтанная игра: как веселье, чистая импровизация, выброс энергии. В своей работе авторы используют эти оси, чтобы создать четыре различных квадранта (рисунок 2).

Через создание и применение учебных программ по предметам и цифровой грамотности.

В академических кругах наблюдается высокая степень восприимчивости к методам геймификации. Этот подход стимулирует важные образовательные и профессиональные стремления студентов, которые в рамках стандартной образовательной модели часто остаются на втором плане. Однако, одновременно, геймификация подразумевает необходимость в совершенствовании техник управления временем у обучающихся. Отсутствие данных навыков может при-



Рисунок 2. Геймификация в координатах организованной и спонтанной игры, целостной и частичной игры

вести к эмоциональному выгоранию и снижению мотивации к учебе [9].

Внедрение цифровых учебных технологий зависит от наличия передовых компьютерных систем и аппаратных решений. Проблематика усугубляется необходимостью перехода высших учебных заведений на программное обеспечение, не зависящее от иностранных поставщиков. Возрастает значимость вопросов, касающихся кибербезопасности и финансирования, обусловленных эксплуатацией цифровых ресурсов и платформ, а также их технического обеспечения и внедрения в образовательный процесс. Использование игр, созданных внешними коммерческими структурами, сталкивается с правовыми ограничениями, связанными с их распространением и соответствием стандартам в образовании. Следовательно, эффективным и широко применяемым методом геймификации в университетах является интеграция игровых элементов в дидактическую цифровую среду через системы управления обучением (LMS). Альтернативой становится применение мобильных приложений для геймификации, что особенно актуально благодаря повсеместному распространению смартфонов и планшетов и обеспечивает эффективность при работе с мультиплатформенными аспектами цифровой обучающей среды.

Следовательно, применение геймификации, а именно использование образовательных игр, игровых программ и приложений с обучающими элементами в контексте взаимодействия с обучающимися, выделяется как современная тенденция в цифровой трансформации высшего образования. Это направление фокусируется на мотивации студентов к учебе и повышению уровня их подготовки

к профессиональной деятельности. Неоднозначное отношение к геймификации среди научного сообщества, преподавателей и студентов привело к заторможенному и несистематическому внедрению игровых технологий в образовательный процесс в системе профессионального образования России. Ключевым аспектом является нахождение баланса между различными мнениями на фоне признания необходимости информатизации образования в высших учебных заведениях. Это даст возможность в полной мере использовать дидактические возможности компьютерных игр, нацеленных на профессиональное развитие, как эффективный инструмент в образовании. Игнорирование образовательного потенциала геймификации в контексте подготовки специалистов представляется неоправданным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из представленных данных, ясно, что использование геймификационных подходов в текущей эпохе активно внедряется, преобразуя традиционные учебные методы для достижения образовательных задач. Тем не менее, существует серия препятствий, ограничивающих полную эффективность этих методик, что вызывает необходимость дополнительного анализа. Предлагается проведение исследовательского проекта под эгидой «Уровень удовлетворенности геймификацией в образовательной сфере», целью которого является изучение восприятий и откликов молодежи на интеграцию игровых элементов в учебный процесс. Такое исследование предоставит ценные данные, способные осветить реальную полезность и значимость геймификации в контексте современного образования.

Список литературы

1. Ануфриева, Ю. В. Геймификация как инструмент повышения мотивации обучающихся // МНКО. – 2024. – № 3 (106). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-povysheniya-motivatsii-obuchayuschisya> (дата обращения: 17.04.2025).
2. Антоновский, А. В. Геймификация как педагогическая технология повышения мотивации и самореализации обучающихся / А. В. Антоновский, С. А. Жуйкова // Прикладная психология и педагогика. – 2025. – Т. 10, № 1. – С. 104-127. – DOI 10.12737/2500-0543-2025-10-1-104-127. – EDN VEVAUG.
3. Асташова, Н. А., Бондырева, С. К., Попова, О. С. Ресурсы геймификации в образовании: теоретический подход // Образование и наука. – 2023. – № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursy-geymifikatsii-v-obrazovanii-teoreticheskiy-podhod> (дата обращения: 18.04.2025).
4. Биджиева, С. Х., Урусова, Ф. А. Геймификация образования: проблемы использования и перспективы развития // Мир науки. Педагогика и психология. – 2020. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-obrazovaniya-problemy-ispolzovaniya-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 18.04.2025).
5. Быстрова, Н. В., Бакулина, Н. А., Гнездин, А. В., Угарова, А. В. Геймификация в современном образовательном процессе // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-v-sovremennom-obrazovatelnom-protseste> (дата обращения: 17.04.2025).
6. Мугаева, Е. В. Интеграция геймификации в процесс обучения и адаптации персонала // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 7-3 (94). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-geymifikatsii-v-protsess-obucheniya-i-adaptatsii-personala> (дата обращения: 18.04.2025).
7. Попова, В. Б., Лосева, А. С. Геймификация как способ образовательного взаимодействия с современными студен-

- тами // Наука и образование. – 2023. – № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-sposob-obrazovatel'nogo-vzaimodeystviya-s-sovremennymi-studentami> (дата обращения: 17.04.2025).
8. Сапунов, А. В. Инновационное управление организацией с применением цифровых технологий // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1 (54). – С. 406-408.
 9. Вербах К., Хантер Д. Ради победы: как игровое мышление может революционизировать Ваш бизнес. – США: Уортон Диджитал Пресс, 2012. – 148 с.
 10. Зихерман Г., Линдер Дж. Революция геймификации: как лидеры используют игровые механики для подавления конкуренции. – США: McGraw-Hill Education, 2013. – 256 с.

References

1. Anufrieva, Yu. V. Gamification as a tool for increasing student motivation // MNCO. – 2024. – № 3 (106). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-povysheniya-motivatsii-obuchayuschih-sya> (access date: 04/17/2025).
2. Antonovsky, A. V. Gamification as a pedagogical technology for increasing motivation and self-realization of students / A. V. Antonovsky, S. A. Zhuikova // Applied psychology and pedagogy. – 2025. – Vol. 10, № 1. – Pp. 104-127. – DOI 10.12737/2500-0543-2025-10-1-104-127. – EDN VEVAUG.
3. Astashova, N. A., Bondyрева, S. K., Popova, O. S. Gamification resources in education: a theoretical approach. – 2023. – № 1. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursy-geymifikatsii-v-obrazovanii-teoreticheskiy-podhod> (access date: 04/18/2025).
4. Bidzhieva, S. H., Urusova, F. A. Gamification of education: problems of use and development prospects // The world of science. Pedagogy and psychology. – 2020. – № 4. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-obrazovaniya-problemy-ispolzovaniya-i-perspektivy-razvitiya> (access date: 04/18/2025).
5. Bystrova, N. V., Bakulina, N. A., Gnezdin, A. V., Ugarova, A. V. Gamification in the modern educational process // Journal of Applied Research. – 2022. – № 6. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-v-obrazovatel'nom-protseste> (access date: 04/17/2025).
6. Mugaeva, E. V. Integration of gamification into the process of staff training and adaptation // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2024. – № 7-3 (94). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-geymifikatsii-v-protsess-obucheniya-i-adaptatsii-personala> (access date: 04/18/2025).
7. Popova, V. B., Loseva, A. S. Gamification as a way of educational interaction with modern students // Science and education. – 2023. – № 1. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-sposob-obrazovatel'nogo-vzaimodeystviya-s-sovremennymi-studentami> (access date: 04/17/2025).
8. Sapunov, A. V. Innovative management of an organization using digital technologies // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2023. – № 1 (54). – Pp. 406-408.
9. Werbach, K., Hunter, D. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. – United States: Wharton Digital Press, 2012. – 148 p.
10. Zichermann, G., Linder, J. The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition. – United States: McGraw-Hill Education, 2013. – 256 p.

Информация об авторе

Ляшенко В.Е., аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. ORCID: 0009-0005-2034-0381. SPIN-код: 8584-0577 (г. Москва, Российская Федерация).

© Ляшенко В.Е., 2025.

Information about the author

Lyashenko V.E., postgraduate student at the St. Petersburg University of Management Technologies and Economics. ORCID: 0009-0005-2034-0381. SPIN: 8584-0577 (Moscow, Russian Federation).

© Lyashenko V.E., 2025.

Цифровизация основных и вспомогательных бизнес-процессов

Орлов М.С.

В данном исследовании определяется, что центральной задачей цифровой стратегии строительного предприятия является улучшение и оптимизация основных и вспомогательных бизнес-процессов, что требует активного внедрения инновационных проектов в технологический процесс. Путем внедрения в практику цифровой трансформации бизнес-процессов принципов целевого финансирования создается система, где эффективность деятельности предприятия напрямую влияет на результативность производственного цикла. Политика строительного сектора, исторически направленная на защиту и стимулирование отдельных отраслей, сегодня должна учитывать новые вызовы и угрозы, среди которых – происходящие изменения в глобальной экономической системе и необходимость обеспечения технологического суверенитета государства. Для достижения подъема конкурентоспособности строительных предприятий необходим активный поиск новых подходов к ведению ответственной цифровой политики руководителями строительных предприятий, целенаправленно удовлетворяющей потребности технологического цикла и специфики развития предприятия. Объект исследования: комплекс мероприятий по цифровому развитию строительного комплекса. Предмет исследования: бизнес-процессы строительного предприятия. Цель исследования заключается в определении целей цифровизации основных и производственных бизнес-процессов. В данном исследовании использован теоретический метод, а именно анализ источников, а также синтез на их основе. Результат исследования состоит в выявлении основных факторов, влияющих на обеспечение эффективной цифровой трансформации бизнес-процессов строительного предприятия.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Орлов М.С. Цифровизация основных и вспомогательных бизнес-процессов // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 240–247.

ГОСТ 7.1–2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бизнес-процесс, оптимизация, цифровое изменение, производственная структура, операционное управление, развитие экономики, трансформация бизнеса.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-240-247

Digitalization of the main and auxiliary business processes

Orlov M.S.

This study determines that the central task of the digital strategy of a construction company is to improve and optimize the main and auxiliary business processes, which requires the active introduction of innovative projects into the technological process. By introducing the principles of targeted financing into the practice of digital transformation of business processes, a system is being created where the effectiveness of an enterprise's activities directly affects the effectiveness of the production cycle. The policy of the construction sector, historically aimed at protecting and stimulating individual industries, today must take into account new challenges and threats, including ongoing changes in the global economic system and the need to ensure the technological sovereignty of the state. In order to achieve an increase in the competitiveness of construction enterprises, it is necessary to actively search for new approaches to conducting responsible digital policy by the heads of construction enterprises, purposefully meeting the needs of the technological cycle and the specifics of the enterprise's development. Object of research: a set of measures for the digital development of the construction complex. Subject of research: business processes of a construction company. The purpose of the research is to determine the goals of digitalization of basic and production business processes. This study uses a theoretical method, namely the analysis of sources, as well as synthesis based on them. The result of the research is to identify the main factors influencing the effective digital transformation of the business processes of a construction company.

FOR CITATION

Orlov M.S. Digitalization of the main and auxiliary business processes. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 240–247.

APA

KEYWORDS

Business process, optimization, digital change, production structure, operational management, economic development, business transformation.

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность и преобразования в строительных предприятиях, а также изменения в производственной сфере на уровне страны и отдельных регионов России в контексте новой системы управления требуют тщательного переосмысления устоявшихся производственных процессов, технологий и взаимосвязей различных подходов к развитию строительного комплекса. Сегодняшняя работа строительного сектора в регионах обусловлена изменением их производ-

ственной структуры. Это связано с изменением технологического характера, появлением инновационных технологий, цифровизацией основных и вспомогательных процессов. Улучшение производственного процесса должно направляться на увеличение качества строительной продукции с обеспечением эффективности расходов, в том числе за счет уменьшения внутренних затрат предприятий и увеличения возможностей для привлечения дополнительных средств. Ключевые результаты на уровне строительного сектора воз-

можно при условии оптимизации бизнес-процессов, внедрении технологических инноваций.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Теоретические методы, включающие анализ, обобщение, систематизацию, классификацию и моделирование, позволяющие осмыслить и структурировать имеющиеся теоретические данные по рассматриваемой проблеме, а также результаты собственного исследования.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Цифровые преобразования трансформируют строительные отрасли в области производственного процесса, управленческой инициативы, и требуют от строительных предприятий оптимизации бизнес-процессов. Данные изменения позволяют качественно изменить строительные предприятия и увеличить эффективность их деятельности. Ключевая роль технологического развития определяется тем, что оно позволяет добиться стратегических целей в экономическом развитии с позиции государства.

Следовательно, технологическая трансформация строительных отраслей является необходимостью дальнейшего индустриального развития не только строительного сектора, но и страны в целом. Формирование нового вектора развития строительного сектора позволяет повысить экономический престиж страны на международной арене, улучшает социальный климат внутри государства и позволяет развивать строительный комплекс.

Самая рациональная и в то же время сложная в организационном плане – превентивная стратегия совершенствования системы цифровизации основных и вспомогательных процессах.

1. Для оптимизации управления цифровизацией бизнес-процессов рекомендуется сосредоточиться на следующих ключевых направлениях повышения эффективности:

- снижение производственных затрат при сохранении высокого качества продукции;
- внедрение энергоэффективных и ресурсосберегающих технологий для уменьшения расходов на фоне растущих цен на энергоносители;
- адаптация современных методик оптимизации производства, включая японскую систему кайдзен, для минимизации потерь в строительном секторе страны;
- рациональное расположение производственного оборудования и мощностей для сокращения операционных издержек;
- применение автоматизированных информационных систем, в том числе ERP, для повы-

шения производительности труда и быстрого выявления проблемных участков;

- комплексное сокращение длительности производственного цикла без ущерба для качества выпускаемой строительной продукции.

Эти меры позволят повысить конкурентоспособность строительных предприятий, удержание кадров и укрепить их позиции на рынке.

2. Снизить операционные расходы компаний, предприняв следующие шаги:

- эффективно распоряжаться складскими мощностями отраслевых предприятий, применяя передовые системы управления запасами «just-in-time», что позволит уменьшить объемы сырья, материалов и готовой продукции на складе;
- использование строительными компаниями региона инновационных инструментов в сфере складской и транспортной логистики;
- интеграция организаций, которые входят в состав строительного сектора.

3. Уменьшение расходной части, которая направлена на администрацию компаний, ссылаясь на такие направления, как:

- проведение всестороннего обзора и анализа управленческого и административного состава в предприятиях строительной отрасли, с последующим усовершенствованием их структуры и сокращением неэффективных элементов в команде управления;
- организация постоянной проверки квалификации руководителей и их перемещение по ключевым позициям как внутри, так и между отделами, что способствует улучшению работы управленческого аппарата предприятия;
- использование услуг аутсорсинга, чтобы передать часть управления предприятием наемным кадрам, этим часто пользуются современные небольшие компании, которым небольшие денежные средства не позволяют иметь в штате некоторых административно-управленческих работников;
- внедрение передовых инновационных методов в деятельность предприятий по производству строительных товаров, например, использование проектно-матричных методик для разрешения специфических управленческих задач, а также разработка организаций типа «бирюзовых», эффективность которых была доказана в работах Ф. Лалу, что помогает заметно уменьшить затраты на управление.

4. Сокращение расходов, характерных для предприятий строительного сектора в условиях

цифровой экономики, можно охарактеризовать следующим образом.

На стадии проектирования активно применяется два программных продукта для BIM проектирования: nanoCAD и Renga. NanoCAD представляет собой систему специализированных инструментов для инженеров – проектировщиков, которая позволяет проектировать инженерные системы для строительных сооружений. Renga – это отечественная BIM-система, предназначенная для совместной архитектурно-строительной разработки, проектирования несущих конструкций, внутренних инженерных сетей и технологических решений для зданий и сооружений. Данные системы осуществляют цифровизацию основных и вспомогательных бизнес-процессов по следующим направлениям:

1. Формирование архитектурной части проекта, создание первичного визуализированного образа. С помощью данной технологии возможно создание трехмерной модели архитектурного комплекса, что позволяет визуализировать концепцию строительной разработки.

2. Осуществление аналитических расчетов и формирование сметно-проектной документации. Данная технология позволяет провести анализ энергопотребления строительного объекта, провести тепло- и светотехнические расчеты, что обеспечивает экономическую обоснованность воспроизведения строительного объекта.

3. Формирование сметы о необходимых строительных материалах, что обеспечивает точность определения потребности в стройматериалах и снизить риски недостатка их на строительной площадке. Также данная функция позволяет оптимизировать логистические процессы и складские площади. Система предоставляет полную программу закупок материалов в соответствии со стадиями реализации строительного объекта.

4. Составление алгоритма и управление процессом возведения строительного сооружения. Система создает модель управления проектом, основанную на гибридной методологии, что позволяет оптимизировать деятельность строительных бригад, осуществить контроль бюджета и сроков проекта, отследить движение материалов.

5. Управление эксплуатацией строительного объекта позволяет собирать и обрабатывать информацию о состоянии жизнеобеспечивающих систем, обслуживании, техническом состоянии, что позволяет упростить работу управляющей компании.

6. Снос и утилизация здания. Система позволяет спланировать процессы сноса и утилизации, с помощью сбора информации о материалах и конструкциях, а также позволяет сформировать рекомендации об утилизации материалов в контексте минимизации вредного экологического воздействия.

В деле достижения корпоративных амбиций весьма значимым является бережливое и продуманное управление человеческим капиталом. Производительность труда в контексте его вклада в генерирование фирменного успеха заключается не только в минимизации расходов времени, средств и личных сил работников, но и в их оптимизации. Рациональное применение и развитие навыков, компетенций и знаний персонала подчеркивают принципы рациональности и экономичности, демонстрируя уместность действий работников по отношению к задачам организации. Согласно опыту отечественных организаций, ключевыми инновационными методами управления персоналом являются внедрение различных видов ботов. Чат-бот был призван решить следующие проблемы:

1) сокращение рабочего времени сотрудников отдела по управлению персоналом на ответы работникам по стандартным вопросам (отвлечение от основной работы сотрудников отдела, увеличивает тем самым временные трудовые затраты, приводит к снижению внимательности, увеличению периода вработываемости по основным вопросам);

2) решение проблемных вопросов в период адаптации новых сотрудников (сотруднику-новичку в первые дни работы необходима информация о режиме рабочего времени, процессе организации своего рабочего места, которая представлена в разных источниках).

В настоящее время совершенствование маркетинговой деятельности строительных предприятий является основополагающей задачей отдела продаж и включает в себя следующие элементы:

— модернизация пользовательского опыта: проведение анализа пользовательского опыта на веб-сайте и других каналах взаимодействия с клиентами. Совершенствование интерфейсов, упрощение процесса заказа и обратной связи позволяет улучшить клиентский опыт;

— формирование контент-стратегии: формирование качественного и релевантного контента для целевых сегментов. Искусственный интеллект составляет видео, статьи, инфографики, которые могут привлечь клиентов и укрепить экспертность предприятия в отрасли;

— усиление коммуникационного взаимодействия с клиентами: искусственный интеллект позволяет разработать стратегию для улучшения коммуникации с клиентами посредством различных каналов, включая социальные сети, чаты, электронную почту и телефонные звонки;

— внедрение маркетинговой автоматизации: использование маркетинговой платформы для автоматизации процессов, таких как отправка персонализированных сообщений, управление рекламными кампаниями и проведение результатов маркетинговой деятельности. Данная инновация позволяет оптимизировать работу маркетингового отдела и повысить эффективность маркетинговых кампаний;

— исследование новых каналов продвижения, таких как мобильные приложения, платформы онлайн-торговли или партнерские программы, что позволяет расширить целевые сегменты.

Рассмотрим инновационные технологии, которое используются в основных производственных процессах строительных организаций:

1. Цифровые двойники позволяют моделировать процессы в реальном времени, прогнозировать износ зданий, что оказывает влияние на оптимизацию эксплуатации строительного объекта. Цифровые двойники позволяют выявить потенциальные дефекты на стадии проектирования. Как показывают исследования [8], [9] данная технология позволяет уменьшить эксплуатационные расходы до 30%.

2. Искусственный интеллект позволяет автоматизировать рутинные задачи, спрогнозировать риски, обрабатывает большие данные, осуществляет контроль качества материалов и работ, обеспечивает безопасность на строительных объектах с помощью датчиков видеонаблюдения.

3. Использование инновационных строительных материалов обеспечивает экологичность, повышенную прочность и экономическую выгоду конструкций. Применение самовосстанавливающегося бетона, углеродных композитов и графитовых покрытий обеспечивает повышение эксплуатационного срока службы объектов.

4. Автоматизация и роботизация производства предполагает оптимизацию производственной деятельности за счет решения проблем дефицита квалифицированных кадров и повышения производительности труда. Например, современные роботизированные системы позволяют выполнять кладку кирпича, сварку и бетонирование.

Строительный сектор российской экономики сталкивается с беспрецедентным внешним дав-

лением, поэтому только продолжая развиваться и использовать новые инновационные технологии строительные предприятия смогут достичь устойчивого цифрового роста.

Актуальные маркетинговые стратегии играют важную роль в повышении конкурентоспособности строительных предприятий особенно в условиях мобилизационной экономической системы, которая требует постоянного цифрового развития.

Для достижения этой цели цифровизации основных и производственных бизнес-процессов необходимо реализовать комплекс мер, включающий:

— использование искусственного интеллекта для разработки маркетинговых стратегий и их реализации;

— оптимизация логистической деятельности за счет применения BIM технологий;

— применение ERM систем для проектирования зданий и сооружений, экономического обоснования строительного проекта;

— разработка виртуальных моделей для визуализации и симуляции проектных решений;

— использование цифровых двойников для проведения виртуальных испытаний, оценки и выявления потенциальных проблем, которые могут возникнуть на стадии строительства;

— внедрение блокчейн-технологий для создания умных контрактов, которые автоматически выполняются при выполнении определенных условий;

— использование сенсоров и IoT-устройств для мониторинга состояния оборудования и строительных материалов в реальном времени

Такой подход позволит не только сократить расходы на возведение и эксплуатацию строительных объектов, но и улучшить качество строительного объекта на всех этапах реализации строительного проекта – от проектирования и до эксплуатации и утилизации объекта капитального строительства.

ОБСУЖДЕНИЕ

Данное исследование подчеркивает важность цифровизации бизнес-процессов строительных предприятий. Важно отметить, что эффективное функционирование строительной политики напрямую зависит от обеспечения цифрового развития как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации. Это условие является критическим для поддержания стабильности всей системы.

Многие выдающиеся экономисты посвятили свои исследования изучению различных

аспектов, влияющих на формирование цифровизации строительной политики [4], [5], [6], [8]. Их работы охватывают широкий спектр факторов, включая политические, экономико-правовые и финансовые аспекты. Эти исследования вносят значительный вклад в понимание сложных механизмов, лежащих в основе цифрового развития бизнес-процессов, и помогают в разработке стратегий ее совершенствования.

Для организации стратегии цифрового развития бизнес-процессов на региональном уровне необходимо изучить проблемы, свойственные строительным технологиям [6], [11]. Это определяет то, что существуют различные методы формирования и функционирования технологических аспектов цифровой трансформации производственного процесса, для чего необходимо детальное рассмотрение элементов цифровизации и взаимоотношений между субъектами.

Цифровизация бизнес-процессов строительного сектора России представляет собой сложную структуру взаимосвязанных подсистем. Ключевыми компонентами этой системы являются две основные подсистемы [3], [8], [10].

Первая подсистема охватывает технологические инновации на различных уровнях производственного процесса. Она включает в себя принципы бережного производства, автоматизация и применение роботов в производственном процессе, аддитивные технологии,

Вторая подсистема представляет собой комплексную финансовую структуру. Она объединяет финансы трех уровней: государственные дотации, привлеченные средства и собственные средства. Эта подсистема также включает механизмы, регулирующие финансовые взаимоотношения между различными уровнями финансовой системы.

Кроме того, в рамках этой системы функционируют механизмы, направленные на финансирование программ по цифровизации бизнес-процессов, а также инструменты финансовой поддержки в виде грантов, субсидий и иных форм финансовой помощи. Все эти элементы взаимодействуют между собой, обеспечивая эффективное функционирование строительной политики страны в целом. Еще существуют специализированные подсистемы, направленные на обеспечение взаимодействия участников процессов, и обладающие контрольными функциями над совершением производственной деятельности.

Теоретические исследования на данном важном этапе изучения цифровизации биз-

нес-процессов строительной отрасли – выяснить какие условия нужно создать для эффективной работы разных ее секторов, с учетом экономико-правовых, политически и социальных аспектов [1], [2], [7].

С помощью инновационных технологий происходит создание новых сопутствующих и обслуживающих предприятий и приводит к росту российской экономики. Строительная отрасль стоит на пороге масштабной экономической трансформации, нацеленной на переход от сырьевой модели к инновационной экономике. Ключевым инструментом этого перехода является разрабатываемая государственная программа модернизации экономики. Центральным элементом этой программы выступает реорганизация строительного сектора с акцентом на внедрение инновационных технологий для стимулирования существенного экономического роста.

ВЫВОДЫ

Регулирование цифровой трансформации производственных бизнес-процессов требует организовать продуманную, упорядоченную работу по его осуществлению, способствующую построению общей схемы и алгоритма инновационной деятельности, как целостной системы, имеющей четко обозначенные характеристики. Если детализировать процесс цифровой трансформации бизнес-процессов, то можно отслеживать как он реализуется на всех этапах и мгновенно реагировать, когда возникают проблемы.

Однако прежде всего, считаем, что регулирование цифровой трансформации производственных бизнес-процессов и отбор соответствующих инструментов обусловлен особенностями социально-экономического развития того или иного предприятия.

В данной части выделяется несколько ключевых моментов. Эффективность финансов различных предприятий тесно связана с тем, как организовано финансирование инновационной деятельности на предприятии, а также с применяемыми методами и инструментами управления. Основным инструментом целевого бюджетирования являются собственные средства собственников предприятия, от успеха которых зависит общая эффективность цифровизации бизнес-процессов. Мы считаем, что внедрение особого механизма мобилизации финансов на этапе составления и исполнения бюджета играет значительную роль для улучшения финансовой поддержки инвестиционных проектов строительных предприятий. Это:

- обеспечивает накопление финансовых ресурсов для решения долгосрочных задач;
- позволяет реализовать крупномасштабные проекты, финансирование которых было бы трудно без данного механизма;
- значительно увеличивает эффективность достижения результатов, минимизируя расходы;

- повышает общую эффективность финансов на предприятии, т.к. на каждый рубль из бюджета привлекается дополнительное финансирование, что позволяет реализовать больше программ для стимулирования экономического развития, следовательно, увеличивая налоговые поступления и решая проблему ограниченных доходов.

Список литературы

1. Демидова, А. Е. Информационное моделирование зданий с использованием BIM-технологии / А. Е. Демидова, Т. Е. Боровцова // Молодежная наука: Труды XXVII Всероссийской студенческой научно-практической конференции КриЖТ ИрГУПС, Красноярск, 20 апреля 2023 года / Редколлегия: В.А. Поморцев (отв. ред.) [и др.]. – Том 4. – Красноярск: Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения», 2023. – С. 149-151.
2. Ерофеев, В. Т. Цифровизация в строительстве, как эффективный инструмент современного развития отрасли / В. Т. Ерофеев, А. А. Пиксайкина, А. Г. Булгаков, В. В. Ермолаев // Эксперт: теория и практика. – 2021. – № 3 (12). – С. 9-14.
3. Захаров, Д. К. Цифровизация управления персоналом: Российская и зарубежная практика / Д. К. Захаров, Е. В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. – Т. 11. – № 1. – С. 42-46.
4. Ким, А. О. Цифровизация в строительстве: технологии будущего для современных проектов / А. О. Ким // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 100-5. – С. 35-37.
5. Косаруков, М. М. Эффекты от внедрения технологии информационного моделирования здания (BIM-технологии) / М. М. Косаруков, А. Д. Вашлаев, А. П. Калинина // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 8(169). – С. 929-932.
6. Макрусов, В. В. Проектное управление на основе моделирования с применением средств искусственного интеллекта / В. В. Макрусов, Д. С. Гусев // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – № 1 (23). – С. 40-58.
7. Мищенко, А. С. Ключевые барьеры и перспективная модель цифровизации строительства / А. С. Мищенко // Белорусский экономический журнал. – 2023. – № 1 (102). – С. 104-116.
8. Мищенко, А. С. Модель оценки экономического эффекта и экономической эффективности цифровизации строительства / А. С. Мищенко // Белорусский экономический журнал. – 2024. – № 1. – С. 122-132.
9. Мышков, Е. С. Сфера строительного контроля в период цифровизации отрасли строительства / Е. С. Мышков // Молодые ученые – развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). – 2022. – № 1. – С. 214-216.
10. Половникова, Н. А. Цифровизация в строительстве в России // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 12-2. – С. 102-105.
11. Рязанцева, М. В. Цифровизация технологий управления персоналом: тенденции в условиях пермакризиса / М. В. Рязанцева // Самоуправление. – 2023. – № 2. – С. 1054-1057.
12. Степанов, А. В., Матвеева М. В., Пешкова Е. С. Цифровизация строительной отрасли: перспективы и вызовы // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2024. – Т. 14. – № 2. – С. 356-366.
13. Харитонова, Ю. Н., Ходяков, М. И. II Международная научно-практическая конференция «Цифровая трансформация: тенденции и перспективы» / Под ред. Н. Л. Кетовой и М. Т. Заргарян // Сборник трудов конференции. – М.: Мир науки, 2023. – С. 325-335.
14. Ячmeneва, К. Д. Влияние цифровизации на бизнес-процесс «Управление персоналом» / К. Д. Ячmeneва, Е. С. Лопатина, Е. В. Шагивалиев, Ю. А. Дуболазова, Н. А. Благой // Business Education Law. – 2022. – № 4. – С. 13-19.

References

1. Demidova, A. E. Information modeling of buildings using BIM technology / A. E. Demidova, T. E. Borovtsova // Youth science: Proceedings of the XXVII All-Russian Student Scientific and Practical Conference of the KRI IrGUPS, Krasnoyarsk, April 20, 2023 / Editorial Board: V.A. Pomortsev (ed.) [et al.]. – Volume 4. Krasnoyarsk: Krasnoyarsk Institute of Railway Transport, a branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Irkutsk State University of Railway Communications, 2023. – Pp. 149-151.
2. Erofeev, V. T. Digitalization in construction as an effective tool for the modern development of the industry / V. T. Erofeev, A. A. Piksaikina, A. G. Bulgakov, V. V. Ermolaev // Expert: theory and practice. – 2021. – № 3 (12). – Pp. 9-14.
3. Zakharov, D. K. Digitalization of personnel management: Russian and foreign practice / D. K. Zakharov, E. V. Kashtanova // Personnel and intellectual resources management in Russia. – 2022. – Vol. 11. – № 1. – Pp. 42-46.
4. Kim, A. O. Digitalization in construction: technologies of the future for modern projects / A. O. Kim // Trends in the development of science and education. – 2023. – № 100-5. – Pp. 35-37.
5. Kosarukov, M. M. The effects of the introduction of building information modeling technology (BIM technology) / M. M. Kosarukov, A.D. Vashlaev, A. P. Kalinina // Economics and entrepreneurship. – 2024. – № 8(169). – Pp. 929-932.
6. Makrusev, V. V. Project management based on modeling using artificial intelligence / V. V. Makrusev, D. S. Gusev // Economic analysis: theory and practice. – 2024. – № 1 (23). – Pp. 40-58.
7. Mishchenko, A. S. Key barriers and a promising model of digitalization of construction / A. S. Mishchenko // Belarusian Economic Journal. – 2023. – № 1 (102). – Pp. 104-116.
8. Mishchenko, A. S. A model for assessing economic the effect and economic efficiency of digitalization of construction / A. S. Mishchenko // Belarusian Economic Journal. – 2024. – № 1. – Pp. 122-132.
9. Myshkov, E. S. The sphere of construction control in the period of digitalization of the construction industry / E. S. Myshkov // Young scientists for the development of the National Technological Initiative (POISK). – 2022. – № 1. – Pp. 214-216.

10. *Polovnikova, N. A.* Digitalization in construction in Russia // Economics and Business: theory and practice. – 2022. – № 12-2. – Pp. 102-105.
11. *Ryazantseva, M. V.* Digitalization of personnel management technologies: trends in permacrisis conditions / M. V. Ryazantseva // Self-management. – 2023. – № 2. – Pp. 1054-1057.
12. *Stepanov, A. V., Matveeva M. V., Peshkova E. S.* Digitalization of the construction industry: prospects and challenges // Izvestiya vuzov. Investment. Construction. Realty. – 2024. – Vol. 14. – № 2. – Pp. 356-366.
13. *Kharitonova, Yu. N., Khodiakov, M. I.* II International Scientific and Practical Conference “Digital Transformation: trends and prospects” / Edited by N. L. Ketoeva and M. T. Zargaryan // Proceedings of the Conference.: The World of Science, 2023. – Pp. 325-335.
14. *Yachmeneva, K. D.* The impact of digitalization on the business process “Personnel Management” / K. D. Yachmeneva, E. S. Lopatina, E. V. Shagivaliev, Yu. A. Dubolazova, N. A. Blagoy // Business Education Law. – 2022. – № 4. – Pp. 13-19.

Информация об авторе

Орлов М.С., аспирант кафедры организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Орлов М.С., 2025.

Information about the author

Orlov M.S., postgraduate student of the Department of Organizational Management of Moscow University for Industry and Finance «Synergy» (Moscow, Russian Federation).

© Orlov M.S., 2025.

Экономика замкнутого цикла: теоретические аспекты применения экосистемного подхода

Белинская И.В., Обвинцева В.В.

Мировая экономическая система приближается к точке, где объёмы потребления ресурсов станут несопоставимы с имеющимися запасами, а способности планеты к безопасному самовосстановлению будет недостаточно. Переход к циркулярной экономике даёт экономическим субъектам возможность расти и внедрять инновации, одновременно снижая негативное воздействие на окружающую среду. Наряду с выработанными циркулярными бизнес-моделями в научном сообществе особое внимание стали уделять экосистемному подходу. Потенциальный синергетический эффект от применения двух концепций призван ускорить переход от традиционной линейной модели экономики к замкнутой, ресурсосберегающей. Цель исследования – сформировать представление о специфике экосистемного подхода через призму возможностей и препятствий, сопряженных с его внедрением в контексте циркулярной экономики. В данной статье рассмотрена эволюция концепции циркулярной экономики и приведены первые идеи относительно применимости экосистемного подхода к экономической системе. Автором тезисно была описана классификация экосистем в зависимости от характера системных взаимодействий, ключевых потоков и целей на системном уровне, а также представлен критический взгляд на перспективы применения экосистемного подхода в экономике замкнутого цикла на глобальном уровне. Научная новизна работы состоит в уточнении подходов к применению концепции экосистемы для решения задач циркулярной экономики с целью выявления разницы между существующей экосистемой, развивающейся согласно принципам циркулярной экономики, и экосистемным подходом в экономике замкнутого цикла. Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды российских и зарубежных исследователей, бизнес-литература, а также данные международных организаций и фондов. В процессе подготовки данной статьи были использованы следующие методы исследования: исторический метод, анализ, систематизация, комплексный подход.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Белинская И.В., Обвинцева В.В. Экономика замкнутого цикла: теоретические аспекты применения экосистемного подхода // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 248–257.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Циркулярная экономика, экосистемный подход, устойчивость, классификация экосистем, бизнес-среда.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-248-257

Circular economy: theoretical aspects of the ecosystem approach

Belinskaya I.V., Obvintseva V.V.

The global economic system is approaching a point where resource consumption will become incommensurate with available resources and the planet's ability to safely regenerate itself will be insufficient. The transition to a circular economy gives economic actors the opportunity to grow and innovate while reducing their environmental footprint. Alongside established circular business models, the scientific community has begun to emphasize the ecosystem approach. The potential synergistic effect of the two concepts is designed to accelerate the transition from the traditional linear economic model to a closed, resource-saving one. The aim of this study is to understand the specifics of the ecosystem approach through the prism of opportunities and obstacles associated with its implementation in the context of the circular economy. This article reviews the evolution of the circular economy concept and provides initial insights into the applicability of the ecosystem approach to the economic system. The author described the classification of ecosystems depending on the nature of system interactions, key flows and goals at the system level, as well as presenting a critical view on the prospects of applying the ecosystem approach in the circular economy at the global level. The scientific novelty of the paper consists in the clarification of approaches to the application of the ecosystem concept to the solution of circular economy problems to identify the difference between the existing ecosystem developing according to the principles of circular economy and the ecosystem approach in the circular economy. The theoretical and methodological basis of the study was provided by scientific works of Russian and foreign researchers, business literature, as well as data from international organizations and foundations. In the process of preparing this article the following research methods were used: historical methods, analysis, systematization, and integrated approach.

FOR CITATION

Belinskaya I.V., Obvintseva V.V. Circular economy: theoretical aspects of the ecosystem approach. Diskussiya [Discussion], 136, 248–257.

APA

KEYWORDS

Circular economy, ecosystem approach, sustainability, ecosystem classification, business environment.

ВВЕДЕНИЕ

Уже более десяти лет в глобальном научном пространстве ведущими фронтами остаются концепция «Устойчивого развития» и «Индустрия 4.0». Технологии и подходы, применяющиеся в данных областях знаний, пронизывают широкий перечень сфер человеческой деятельности, открывая исследователям и новаторам широкие возможности для внедрения инноваций. В этой связи бизнес-среда является наиболее благоприятной, так как её субъекты в значительной степени заинтересованы в росте за счёт повышения своей эффективности [23]. Современный бизнес функционирует в условиях перехода от доминировавших укладов концепции линейной экономики к новым циркулярным моделям осуществления деятельности, основанным на цифровых и ресурсосберегающих технологиях. Процесс адаптации бизнеса к стремительно меняющимся условиям сопряжён как с открывающимся потенциалом создания большей ценности, так и с препятствиями, вызванными рядом объективных предпосылок. В этой связи выработка подходов и поиск путей планомерной трансформации бизнеса на уровне процессов, моделей, архитектуры и экосистемы остаётся важнейшей задачей, стоящей перед исследователями. Ведущей в данной области является концепция циркулярной экономики, направленная на обеспечение устойчивого развития экономики за счёт сокращения использования природных ресурсов и минимизацию образования отходов. Переход к такой модели по своей сути разрушителен для традиционной линейной экономики, так как коренным образом меняет характер взаимодействия между субъектами. Необходимость глубокой трансформации на системном уровне положила начало внедрению экосистемного подхода.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Эволюция концепции циркулярной экономики

Основополагающие положения концепции циркулярной экономики строились и развивались на протяжении последних 76 лет. Однако первые идеи в данном направлении возникли задолго до появления самой концепции. Воздействие человека на состояние окружающей среды признавалось ещё в XVIII веке. Наличие предпосылок формирования предметной области циркулярной экономики в прошлом отражено в исследовании Д. С. Кузнецовой [4]. Также они находили свое отражение в теории о народонаселении Т. Р. Мальтуса [22], представлениях об исклю-

чительной роли земли в создании богатства – А. Смит [25], в проблеме ресурсообеспеченности – Д. Рикардо [18], в работе «Проблема Угля» – У. С. Джевонс [11], в труде «Трагедия общин» – Гаррет Хардин [17]. Все эти знания долгое время оставались на периферии внимания экономистов. Среди ранних научных изысканий наиболее значимыми авторы исследования отмечают «Экономическую таблицу» Ф. Кенэ, положившую начало идее цикличности в экономической системе, и мальтузианскую теорию, в которой ресурсообеспеченность населения планеты была поставлена под сомнение. Развитие циркулярной экономики в качестве концепции началось во второй половине XX века. В работе А. В. Петрашевской выделено три этапа её эволюции: этап зарождения 1948 – 1980 гг. характеризуется появлением экологически ориентированных теоретических концепций, этап теоретического обоснования 1980 – 2010 гг. – повышением ценности отходов и модернизацией замкнутой системы производства, этап систематизации с 2010 года по настоящее время – трансформацией взглядов на вопросы циркулярности в экономике [10]. За последнее десятилетие широкое распространение получили труды зарубежных авторов, чье внимание сфокусировано на построении циркулярных бизнес-моделей, где в роли драйвера выступают цифровые технологии: А. Мис и С. Голд (Социальная циркулярная экономика) [24], Э. Эшби (Спиральная экономика) [14], Э. Ларссон, Л. Линдфред (Цифровизация, экономика замкнутого цикла и будущее труда) [19], К. Вулгаридис (На пути к индустрии 5.0 и цифровой экономике замкнутого цикла: современные тенденции исследований и применения) [28]. В России же вопросы циркулярной экономики стали вызывать интерес сравнительно недавно, поэтому трактовка концепции, предложенной в отечественном научном сообществе такими коллективами авторов как Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер и М. А. Ветрова [9] и Н. М. Сербулова, А. С. Городнянская, С. В. Канурный [12], а также отдельными исследователями в лице Д. В. Валько [2] и Е. А. Ильиной [3], во многом опирается на зарубежный опыт.

Возможность использования экосистемного подхода в качестве инструмента эффективного управления ресурсами с учетом баланса экономических, экологических и социальных интересов впервые была предложена в 1995 году по итогам Конференции Сторон (COP), что укладывается во временные рамки второго периода эволюции концепции циркулярной экономики. Преимущества

данного подхода в контексте выстраивания устойчивых бизнес-процессов подробно отражены в совместной работе Питера Лейсли, Джессики Лонг и Уэсли Спиндлер «Циркулярная экономика» [6]. Критические замечания о первопричинах невозможности осознанного и стремительного перехода к экосистемному управлению отражены в цикле трудов О. Шармера. Достижение эффективного применения экосистемного подхода через призму социального аспекта отражено в идеях И. Деланнуа [21].

Классификация экосистем через призму концепции циркулярной экономики

Экосистемный подход многогранен, благодаря чему применим во многих сферах человеческой деятельности: промышленная инженерия, городское планирование, экономика, предпринимательство, стратегия, управление инновациями, медицина, образование. В основе многообразия контекстов применения концепции лежит фундаментальное понятие экосистемы, сформулированное А. Тенсли в 1935 году [8]. Её отличительными признаками выступают: комплексность, масштабируемость, самоорганизованность при отсутствии четко выраженной иерархии, адаптивность и способность к саморазвитию. Принимая во внимание широкое применение концепции экосистемы, исследователи Лина Аарикка-Стенроос, Пааво Ритала и Д. В. Левеллин разработали классификацию существующих систем, где применимы принципы экономики замкнутого цикла [13]. В качестве критериев группировки выступали: характер системных взаимодействий и потоков, а также цели на системном уровне.

Первая категория экосистем ориентирована на материальные и энергетические потоки, куда входит промышленная и городская экосистемы. Первая представляет собой специфические для конкретной территории физические промышленные группы объектов и связей, внутри и между которыми циркулируют потоки ресурсов. Целью такой экосистемы является устойчивое промышленное производство за счет рециклинга и повторного использования ресурсов. Второй тип – городские экосистемы, состоящие из не иерархически связанных субъектов, таких как городские органы власти, коммунальные службы, транспортные организации, поставщики услуг и сами жители. В такой экосистеме доминирующая роль в обеспечении устойчивости отводится человеку, т. е. определяется политикой, управлением, культурой, а также индивидуальным и коллективным поведением. От этого напря-

мую зависит состояние городской среды и инфраструктуры, масштаб и направление общественной деятельности [13].

Кроме материальных ресурсов, экосистемы могут генерировать поток знаний. Именно к такой категории, согласно предложенной классификации, относится экосистема знаний и предпринимательская экосистема. Первая характеризуется систематическим целенаправленным развитием и распространением знания как такового, что является основой для появления инноваций и НИОКР. Здесь объекты экосистемы располагают специфическими активами, приумножение и увеличение которых происходит в процессе дискуссии, переосмысления и постоянного обмена мнениями [26]. Воплощением второй, предпринимательской экосистемы, является концентрация венчурного капитала, образовательных и исследовательских учреждений, государства, а также специализированных субъектов, не встречающихся в других типах экосистем, таких как бизнес и стартап-акселераторы. Такая экосистема направлена на построение устойчивых бизнес-моделей предприятий за счет поиска «лучших работающих решений», внедрения цифровых технологий, оптимизации внутренних бизнес-процессов и внедрения ресурсосберегающих практик, сопровождающегося горизонтальным взаимообменом знаниями между её субъектами [15].

Третья категория экосистем в рамках концепции циркулярной экономики сосредоточена на потоке экономической ценности между участниками. Входящие в неё инновационные экосистемы представляют собой комплекс отношений, существующих между отдельными субъектами/организациями, общей целью которых является совместное формирование устойчивых ценностных предложений для обеспечения инновационного и технологического развития [1]. В фокус внимания попадают участники экосистемы и акторы, обладающие теми или иными ценностями для экосистемы. Общая классификация экосистем представлена в таблице 1.

Подводя итог обзору классификации, справедливо отметить следующее. В экосистемах материальных потоков роли субъектов зависят от специфики активов и ресурсов, которыми они располагают. Это, в свою очередь, определяет возможности и ограничения субъектов, степень их взаимозависимости. В экосистемах, характеризующихся потоком знаний, взаимозависимость между субъектами не всегда очевидна. Это связано с тем, что результаты деятельности экосистемы

Таблица 1

Классификация экосистем

Категория экосистемы	Материальный поток		Поток знаний		Поток ценности
Описание категории	Экосистемы, обеспечивающие устойчивые энергетические и материальные потоки		Экосистемы, обеспечивающие производство и приращение знаний о циркулярной экономике		Экосистемы, обеспечивающие устойчивое производство экономической ценности
Тип экосистемы	Промышленная экосистема	Городская экосистема	Экосистема знаний	Предпринимательская экосистема	Инновационные платформы и бизнес экосистемы
Цель экосистемы	Устойчивое производство	Городские удобства	Новые знания	Новые бизнес-модели	Ценностные предложения
Участники экосистемы	Производители и поставщики услуг, поставщики ресурсов	Коммунальные службы, органы власти, жители, транспортные компании, прочие поставщики услуг	Государственные университеты и институты, коммерческие учреждения дополнительного образования	Инвесторы, акселераторы, бизнес-сообщество, правительство	Фирмы и предприятия, потребители-покупатели

Источник: составлено авторами по данным: [26].

часто не известны априори, а значит, развитие знаний, технологий и возможностей зависит от множества одновременных, но разнообразных вкладов различных участников экосистемы. В экосистемах, характеризующихся потоком ценности, часто доминирующая роль отводится экосистемному оркестратору, например, ведущей компании, которая координирует экосистему для достижения результата в соответствии с определенным ценностным предложением.

Возможности и препятствия экосистемного подхода применительно к циркулярной экономике

Наибольший интерес в рамках описанной ранее классификации представляют экосистемы материального потока, так как именно на трансформацию их внутренних процессов направлены существующие циркулярные бизнес-модели: циркулярные ресурсы, шеринговые платформы, продукт как услуга, продление жизненного цикла продукта, рекуперация ресурсов [16]. Применение данных инструментов позволяет отдельным промышленным экосистемам решить ряд внутренних операционных задач, продемонстрировав свои циркулярные возможности, чтобы впоследствии стать частью циркулярной экосистемы и участвовать в масштабных инициативах. Под циркуляр-

ной экосистемой понимается сеть организаций, осуществляющих сотрудничество и взаимодействие с целью формирования благоприятных условий для трансформации и внедрения циркулярных принципов в пользу отказа от линейных моделей ведения бизнеса [5]. Сегодня экосистема становится мощным инструментом масштабирования и влияния, а также своего рода стартовой площадкой для организаций, только начинающих свой путь в циркулярной экономической системе.

Использование потенциала уже сложившейся циркулярной экосистемы осуществляется посредством работы в следующих направлениях:

Шеринг (совместное использование): предполагает доступность информации и постоянный взаимный обмен знаниями, опытом с партнерами в рамках города, района, региона или отрасли;

Сотрудничество: подразумевает двусторонние и многосторонние партнерства для совместного принятия и реализации циркулярных решений, а также работу со стейкхолдерами из государственного и частного сектора;

Политика: представляет собой поддержку и актуализацию нормативно-правовой базы в вопросах принятия циркулярных решений посредством участия в дискуссиях и форумах на локальном, национальном и международном уровне.

Инвестиции: включают в себя финансовое обеспечение внедрения инноваций, в том числе поддержка стартапов и исследовательских работ, получателями которых, в том числе, являются неправительственные некоммерческие организации, а также образовательные организации разного уровня.

Переход к циркулярной экономике в составе экосистемы способен оказать положительное влияние на внутреннюю деятельность компаний, если её трансформация проходит не только в рамках внутреннего организационного контура, но и за его пределами:

1. Получение прибыли за счет продажи отходов, являющихся для другого бизнеса ресурсом;
2. Снижение затрат за счёт приобретения вторичного сырья;
3. Минимизация рисков возможного ужесточения законодательных норм в отношении добычи и использования невозобновляемых ресурсов за счёт активного взаимодействия с регуляторами;
4. Продвижение бренда за счёт участия в инициативах международных организаций, вносящих вклад в развитие циркулярной экономики, достижение целей устойчивого развития, освещение экологической повестки.

Несмотря на тот факт, что упомянутые направления работы и выгоды от внедрения циркулярного подхода на уровне экосистемы первоначально формулировались исходя из потребности в оптимизации материальных потоков ресурсов, при их сопоставлении с описанной ранее клас-

сификацией можно заключить, что все тезисы справедливы и для экосистем с другими типами потоков.

Вопреки стремительному росту популярности экосистемного подхода и наличию кейсов его успешной реализации на примере отдельных стран и игроков рынка, в контексте циркулярной экономики сохраняется ряд проблем на региональном и глобальном уровне.

Одним из ключевых препятствий на пути к формированию циркулярных экосистем на глобальном уровне остаётся дифференциация стран мира по уровню экономического развития. В своей работе О. В. Ленкова рассматривает применимость теории иерархии потребностей А. Маслоу, предложенной в 1954 году, на уровне глобальной экономики, тем самым объясняя градацию стран по следующим уровням: лидеры мировой экономики, развитые, развивающиеся.

Важно отметить, что от положения страны в пирамиде зависит её степени заинтересованности и возможности включения в циркулярную экосистему [6]. С позиции реализации устойчивых подходов в существующих экосистемах можно сделать предположение о том, что уровень экономического и социального развития во многом обуславливает реализуемость циркулярных подходов и интенсивность их внедрения (рисунок 1).

Другой аспект отражен в исследованиях авторов Э. Эшби («Спиральная экономика»), Э. Ларссон, Л. Линдфред («Цифровизация, экономика замкну-

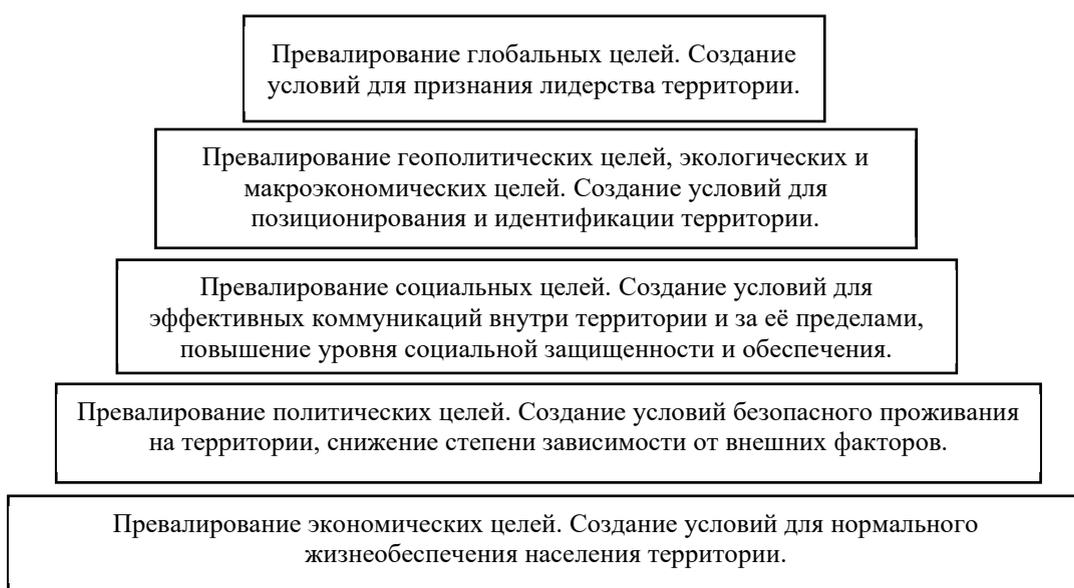


Рисунок 1. Матрица стратегических целей устойчивости развития территории

Источник: составлено авторами по данным: [6].

того цикла и будущее труда»), здесь ключевыми становятся вопросы безопасного доступа к объемам данных, качество и скорость предоставления которых являются системообразующим элементом современной промышленной экосистемы, осуществляющей внедрение циркулярных бизнес-моделей [20].

Ещё одной движущей силой изменений выступает законодательство. Оно обеспечивает основу и стимулы, необходимые для отказа от расточительных методов и перехода к замкнутым циклам, гарантируя единство экологических стандартов. Его эффективность зависит от масштаба разрабатываемых стратегий, уровня правоприменения и степени его интеграции с другими политическими инструментами. Так, в марте 2025 года в глобальной экологической повестке произошли существенные изменения. В связи с тем, что США отменили множество инициатив в области устойчивого развития, в ближайшие годы ожидается ослабление нормативно-правовой базы ESG во всем мире и пересмотр стратегических инициатив. Изменению подлежат и подходы к финансированию ввиду отказа ряда крупнейших банков таких как JPMorgan Chase и Goldman Sachs от участия в климатических альянсах (Net Zero Banking Alliance (NZBA), части Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ)). К основным последствиям таких решений эксперты относят [27]:

1. Усугубление региональных различий – Азия по-прежнему сохраняет свои амбиции в вопросах ESG. Так, например, Китай, претендующий на статус лидера климатической повестки, продолжает настойчиво ужесточать зелёное регулирование. США, Европа и некоторые развивающиеся рынки, напротив, сталкиваются с политическим сопротивлением;

2. Снижения уровня открытости – сокращение числа открытых публикаций факта финансирования устойчивых инициатив компаниями во избежание критики со стороны приверженцев ограничения инвестиций в ESG;

3. Рост корпоративного активизма – компании могут ощущать существенное давление со стороны акционеров и будут вынуждены искать компромиссы в вопросах реализации устойчивой повестки.

В совокупности это ставит под угрозу реализацию экосистемного подхода при достижении устойчивости на международном уровне.

Наиболее глубинное замечание в контексте устойчивости сформулировал Отто Шармер, преподаватель Массачусетского технологического

института и соучредитель Института присутствия и и-школы трансформации. По его мнению, в основе существующих экономических проблем лежит подход к преподаванию экономики в университетах и бизнес-школах. Экономическая наука по-прежнему трактует такие понятия, как «природа», «труд», «капитал», «технологии/данные», «управление», «потребление» и «собственность», как товар, что, по мнению О. Шармера, не соответствует реалиям. Автор призывает переосмыслить ряд экономических категорий с позиции «от экосистемы к экосистеме», направленной на достижение социального благополучия и процветания общества [7].

Возможности нивелирования барьеров на пути к реализации принципов циркулярной экономики на глобальном уровне ограничены перечнем экономических, политических, социокультурных и технологических факторов. Их преодоление может быть обеспечено лишь повсеместным увеличением числа успешных локальных изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономика замкнутого цикла претерпела значительные изменения за последние десятилетия. Поиск инновационных методов и подходов, а также рост числа аргументов в её поддержку приносит пользу научному сообществу и бизнесу. Тем не менее, уровень внедрения циркулярных принципов, как правило, значительно варьируется как между странами, так и в рамках отдельно взятого государства, поскольку определяется: спецификой природных ресурсов, состоянием производственных мощностей, уровнем цифровой зрелости, качеством человеческого капитала, степенью инновационного развития и благополучия населения, а также зрелостью экологической культуры общества.

Ключевая идея экосистемного подхода в циркулярной экономике заключается в необходимости многостороннего взаимодействия между всеми субъектами экономических отношений, выражающегося в постоянстве движения потоков материальных ресурсов, ценностных предложений и передовых знаний. Универсальность и в то же время сложность экосистемного подхода в данном контексте заключается в неоднозначности его теоретического базиса. Огромное количество черт, связей и субъектов одновременно могут быть присущи нескольким типам экосистем, что существенно усложняет их классификацию, и как следствие – принятие решений, разработку стратегий.

Список источников

1. Акбердина, В. В., Василенко, Е. В. Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области // Журнал экономической теории. – 2021. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-ekosistema-teoreticheskiy-obzor-predmetnoy-oblasti> (дата обращения: 26.05.2024).
2. Валько, Д. В. Циркулярная экономика: теоретическая модель и эффекты реализации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2018. – № 8 (365). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsirkulyarnaya-ekonomika-teoreticheskaya-model-i-effekty-realizatsii> (дата обращения: 05.06.2024).
3. Ильина, Е. А. Циркулярная экономика: концептуальные подходы и механизмы их реализации // Организатор производства. – 2022. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsirkulyarnaya-ekonomika-kontseptualnye-podhody-i-mehanizmy-ih-realizatsii> (дата обращения: 29.04.2024).
4. Кузнецова, Д. С. Предпосылки формирования предметной области циркулярной экономики в истории экономических учений // IER. – 2022. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-formirovaniya-predmetnoy-oblasti-tsirkulyarnoy-ekonomiki-v-istorii-ekonomicheskikh-ucheniy> (дата обращения: 28.04.2024).
5. Лейси, П. Циркулярная экономика. Самое полное руководство по переходу к экономике замкнутого цикла / Питер Лейси, Джессика Лонг, Уэсли Спиндлер; пер. с англ. Е. Кожуховой, П. Миронова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2024. – 368 с.: ил. – (Устойчивое развитие).
6. Ленкова, О. В. Цели устойчивого развития экономических систем: уровень аспект // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 4 (45). – С. 167-170.
7. Мишина, В. Лекарство от экосистемного кризиса // Коммерсант. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5889504> (дата обращения: 25.04.2025).
8. Морщина, Н. И. Характеристика научных подходов к исследованию предпринимательской экосистемы // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Том 12. – № 3. – С. 1065-1076. – doi:10.18334/erpp.12.3.114312.
9. Пахомова, Н. В., Рихтер, К. К., Ветрова, М. А. Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2017. – № 2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/perehod-k-tsirkulyarnoy-ekonomike-i-zamknutyam-tsepyam-postavok-kak-faktor-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 13.03.2025).
10. Петрашевская, А. В. Теоретические аспекты формирования и развития циркулярной экономики // Банковский вестник. – 2022. – № 12/713 (34). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nbrb.by/bv/pdf/journals/713.pdf> (дата обращения: 21.03.2025).
11. Румянцева, Е. Е. Джевонс Уильям Стэнли // Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/dzhevons-uil-iam-stenli-2e65c0/?v=7624659>. (дата обращения: 22.05.2024).
12. Сербулова, Н. М., Городнянская, А. С., Канурный, С. В. Барьеры на пути перехода к экономике замкнутого цикла // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 3(92). – С. 978-983. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32844131> (дата обращения: 10.05.2024).
13. Аарикка-Стенроос, Л., Ритала, П. и Д. У. Томас, Л. Глава 17 Экосистемы экономики замкнутого цикла: типология, определения и последствия. В исследовательском справочнике Агентства по устойчивому развитию. – Челтнем, Великобритания: Издательство Эдварда Элгара, 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.4337/9781789906035.00024> (дата обращения: 27.05.2024).
14. Эшби, А., Мариан Каллегаро, А., Адейей, К., Гранадос, М. Спиральная экономика: социально прогрессивная модель экономики замкнутого цикла? // Цели устойчивого развития и устойчивые цепочки поставок в постглобальной экономике. Серия сетевых книг «Экологизация промышленности». – Springer, 2019. – С. 67-94. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://doi.org/10.1007/978-3-030-15066-2_5 (дата обращения: 20.04.2025).
15. Аутио, Э., Томас, Л. Д. У. Изменение правил игры: к теории эндогенных стратегических действий по созданию экосистем. // Открытые инновации, экосистемы и предпринимательство: проблемы и перспективы. – 2018. – С. 111-140. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/320784455_Tilting_the_Playing_Field_Towards_an_Endogenous_Strategic_Action_Theory_of_Ecosystem_Creation (дата обращения: 20.05.2024).
16. Фонд Эллен Макартур «Экономика замкнутого цикла» Объяснил: «Как экономика замкнутого цикла создает ценность?». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/how-does-the-circular-economy-create-value> (дата обращения: 16.05.2024).
17. Хардин, Г. Трагедия общего достояния // Наука. Новая серия. – Том 162. – № 3859 (декабрь 1968).
18. Курц Х., Сальвадори Н. Рикардо об исчерпаемых ресурсах и правиле Хотеллинга // История экономической теории: очерки в честь Такаши Негиши. – 2009. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/254219200_Ricardo_on_Exhaustible_Resources_and_the_Hotelling_Rule (дата обращения: 10.05.2024).
19. Ларссон, А., Линдфред, Л. Цифровизация, экономика замкнутого цикла и будущее труда: как экономика замкнутого цикла и цифровая трансформация могут повлиять на труд // Цифровая трансформация труда: автоматизация, массовая экономика и социальное обеспечение. – Издание: 1. – Глава: 16. – С. 280-315. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/337203748_Digitalization_circular_economy_and_the_future_of_labor_How_circular_economy_and_digital_transformation_can_affect_labor (дата обращения: 20.04.2024).
20. Ларссон, А. Цифровизация, экономика замкнутого цикла и будущее труда [Электронный ресурс] / А. Ларссон, Л. Линдфред. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oaedit/10.4324/9780429317866-16/digitalization-circular-economyfuture-labor-anthony-larsson-linn-lindfred> (дата обращения: 26.05.2024).
21. Лесли, Филлион-Уилкинсон. Возродит планету, экономику и общество // Международный журнал Synergies francophone en ligne. – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.synergies-internationales.ch/regenerate-the-planet-the-economy-and-society/> (дата обращения: 24.05.2024).
22. Мальтус, Т. Р. Эссе о принципе народонаселения. – Оксфордшир, Англия: Мировая классика Оксфорда. – С. 13.
23. Марк де Йонг, Натан, Марстон, Эрик, Рот «Восемь основ инноваций» // McKinsey Quarterly: Цифровое издание. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation> (дата обращения: 07.05.2024).
24. Мис, А., Голд, С. Отображение социального измерения экономики замкнутого цикла. // Журнал чистого производ-

- ства. – 2021. – 321, 128960. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128960> (дата обращения: 17.04.2024).
25. *Смит, А.* Исследование природы и причин богатства народов. В трех томах. – Том 2. – Лондон: Напечатано А. Страханом для Т. Каделла, Джуна и У. Дэвиса. – 518 с. // Архив Интернета. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.org/details/inquiryintonatur02smit/page/14/mode/2up> (дата обращения: 18.05.2024).
26. *Томас, Л. Д. У., Рутала, П.* Возникновение легитимности экосистемы: взгляд на коллективные действия. Журнал менеджмента. – 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/345994773_Ecosystem_Legitimacy_Emergence_A_Collective_Action_View (дата обращения: 12.05.2024).
27. *Будущее ESG в 2025 году: разделенный мир.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/> (дата обращения: 19.04.2025).
28. *Вульгаридис, К., Лагкас, Т., Саригианнидис, П.* На пути к индустрии 5.0 и цифровой экономике замкнутого цикла: современные тенденции исследований и применения. – 2022. – С. 153-158 // Конференция: 2022 18-я Международная конференция по распределенным вычислениям в сенсорных системах (DCOSS). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/363495100_Towards_Industry_50_and_Digital_Circular_Economy_Current_Research_and_Application_Trends (дата обращения: 15.05.2024).

References

- Akberdina, V. V., Vasilenko, E. V.* Innovation ecosystem: theoretical review of the subject area // Journal of Economic Theory. – 2021. – № 3. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-ekosistema-teoreticheskiy-obzor-predmetnoy-oblasti> (access date: 26.05.2024).
- Valko, D. V.* Circular economy: theoretical model and effects of realization // National interests: priorities and security. – 2018. – № 8 (365). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsirkulyarnaya-ekonomika-teoreticheskaya-model-i-efekty-realizatsii> (access date: 05.06.2024).
- Ilyina, E. A.* Circular economy: conceptual approaches and mechanisms of their implementation // Production Organizer. – 2022. – № 3. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsirkulyarnaya-ekonomika-kontseptualnye-podhody-i-mehanizmy-ih-realizatsii> (access date: 29.04.2024).
- Kuznetsova, D. S.* Prerequisites for the formation of the subject area of circular economy in the history of economic doctrines // JER. – 2022. – № 3. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-formirovaniya-predmetnoy-oblasti-tsirkulyarnoy-ekonomiki-v-istorii-ekonomicheskikh-ucheniy> (access date: 28.04.2024).
- Lacey, P.* Circular Economy. The most complete guide to the transition to a closed-cycle economy / Peter Lacey, Jessica Long, Wesley Spindler; per. with Eng. E. Kozhukhova, P. Mironov. – Moscow: Mann, Ivanov & Ferber, 2024. – 368 p.: ill. – (Sustainable Development).
- Lenkova, O. V.* Goals of sustainable development of economic systems: level aspect // Vestnik of the Academy of Knowledge. – 2021. – № 4 (45). – Pp. 167-170.
- Mishina, V.* A cure for the egosystem crisis // Kommersant. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.kommersant.ru/doc/5889504> (access date: 25.04.2025).
- Morshchinina, N. I.* Characteristics of scientific approaches to the study of entrepreneurial ecosystem // Economics, entrepreneurship and law. – 2022. – Vol. 12. – № 3. – Pp. 1065-1076. – doi:10.18334/epp.12.3.114312.
- Pakhomova, N. V., Richter, K. K., Vetrova, M. A.* Transition to circular economy and closed supply chains as a factor of sustainable development // Vestnik of St. Petersburg University. Economics. – 2017. – № 2. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/perehod-k-tsirkulyarnoy-ekonomike-i-zamknutym-tsepyam-postavok-kak-faktor-us-toychivogo-razvitiya> (access date: 13.03.2025).
- Petrashkevskaya, A. V.* Theoretical aspects of formation and development of circular economy // Bank Bulletin. – 2022. – №12/713 (34). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nbrb.by/bv/pdf/journals/713.pdf> (access date: 21.03.2025).
- Rumyantseva, E. E.* Jevons William Stanley // Big Russian Encyclopedia: scientific and educational portal. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://bigencyclopedia.ru/jevons-william-stanley/> (access date: 12.05.2024).
- Serbulova, N. M., Gorodnyanskaya, A. S., Kanurny, S. V.* Barriers to the transition to a closed-cycle economy // Economics and Entrepreneurship. – 2018. – № 3(92). – Pp. 978-983. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32844131> (access date: 10.05.2024).
- Aarikka-Stenroos, L., Ritala, P., and D. W. Thomas, L.* 2021. Chapter 17 Circular economy ecosystems: a typology, definitions, and implications. In Research Handbook of Sustainability Agency. – Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.4337/9781789906035.00024> (access date: 27.05.2024).
- Ashby A., Marian Callegaro A., Adeyeye, K. & Granados, M.* The Spiral Economy: A Socially Progressive Circular Economy Model? // Sustainable Development Goals and Sustainable Supply Chains in the Post-global Economy. Greening of Industry Network book series. – Springer, 2019. – Pp. 67-94. – [Electronic resource]. – Access mode: https://doi.org/10.1007/978-3-030-15066-2_5 (access date: 20.04.2025).
- Autio, E., & Thomas, L. D. W.* Tilting the playing field: Towards an endogenous strategic action theory of ecosystem creation. // Open innovation, ecosystems, and entrepreneurship: Issues and perspectives. – 2018. – Pp. 111-140. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/320784455_Tilting_the_Playing_Field_Towards_an_Endogenous_Strategic_Action_Theory_of_Ecosystem_Creation (access date: 20.05.2024).
- Ellen MacArthur Foundation* Circular Economy Explained: «How does the circular economy create value?». – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/how-does-the-circular-economy-create-value> (access date: 16.05.2024).
- Hardin, G.* The Tragedy of the Commons // Science. New Series. – Vol. 162. – № 3859 (December 1968).
- Kurz, H. & Salvadori, N.* Ricardo on Exhaustible Resources, and the Hotelling Rule. / A History of Economic Theory: Essays in honour of Takashi Negishi. – 2009. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/254219200_Ricardo_on_Exhaustible_Resources_and_the_Hotelling_Rule (access date: 10.05.2024).
- Larsson, A. & Lindfred, L.* Digitalization, circular economy, and the future of labor: How circular economy and digital transformation can affect labor. / The Digital Transformation of Labor: Automation, the Gig Economy and Welfare. – Edition: 1 Chapter: 16. – Pp. 280-315. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/337203748_Digitalization_circular_economy_and_the_future_of_labor_How_circular_economy_and_digital_transformation_can_affect_labor (access date: 20.04.2024).
- Larsson, A.* Digitalization, circular economy and the future of labor [Electronic resource] / A. Larsson, L. Lindfred. –

- [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oaedit/10.4324/9780429317866-16/digitalization-circular-economyfuture-labor-anthony-larsson-linn-lindfred> (access date: 26.05.2024).
21. *Leslie, Fillion-Wilkinson*. Regenerate the planet, the economy and society // Synergies Internationales Journal francophone en ligne. – 2018. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.synergies-internationales.ch/regenerate-the-planet-the-economy-and-society/> (access date: 24.05.2024).
 22. *Malthus T. R.* An Essay on the Principle of Population. – Oxfordshire, England: Oxford World's Classics. – P. 13.
 23. *Marc de Jong, Nathan, Marston, Erik, Roth*. The eight essentials of innovation // McKinsey Quarterly: Digital Edition – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation> (access date: 07.05.2024).
 24. *Mies, A., & Gold, S.* Mapping the social dimension of the circular economy // Journal of Cleaner Production. – 2021. – 321, 128960. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128960> (access date: 17.04.2024).
 25. *Smith, A.* An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. In three volumes. – Vol. 2. – London: Printed by A. Strahan for T. Cadell, Jun, and W. Davies. – 518 p. // Internet Archive. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://archive.org/details/inquiryintonatur02smit/page/14/mode/2up> (access date: 18.05.2024).
 26. *Thomas, L. D. W., & Ritala, P.* Ecosystem legitimacy emergence: A collective action view. Journal of Management. – 2022 – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/345994773_Ecosystem_Legitimacy_Emergence_A_Collective_Action_View (access date: 12.05.2024).
 27. *The future of ESG in 2025: a world divided*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/> (access date: 19.04.2025).
 28. *Voulgaridis, K. & Lagkas, T. & Sarigiannidis, P.* Towards Industry 5.0 and Digital Circular Economy: Current Research and Application Trends. – 2022. – Pp. 153-158. / Conference: 2022 18th International Conference on Distributed Computing in Sensor Systems (DCOSS). – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/363495100_Towards_Industry_50_and_Digital_Circular_Economy_Current_Research_and_Application_Trends (access date: 15.05.2024).

Информация об авторах

Белинская И.В., кандидат экономических наук, доцент (квалификационная категория «ординарный доцент») факультета Технологического менеджмента и инноваций Национального исследовательского университета ИТМО, (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

Обвинцева В.В., магистрант программы «Технологии и стратегии бизнес трансформации» факультета Технологического менеджмента и инноваций Национального исследовательского университета ИТМО, независимый исследователь (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

ORCID: 0009-0002-7970-6139

© Белинская И.В., Обвинцева В.В., 2025.

Information about the authors

Belinskaya I.V., Ph.D. in Economics, Associate Professor (qualification category "resident associate professor"), Faculty of Technological Management and Innovation, National Research University ITMO (St. Petersburg, Russian Federation).

Obvintseva V.V., magister student at the program "Technologies and Strategies of Business Transformation", Faculty of Technological Management and Innovation, National Research University ITMO, independent researcher (St. Petersburg, Russian Federation).

ORCID: 0009-0002-7970-6139

© Belinskaya I.V., Obvintseva V.V., 2025.

Эффективность защиты портфеля страховой организации от кумулятивных страховых убытков на базе эксцедентного перестрахования

Филиппов А.Е.

Рассматривается роль эксцедентного перестрахования. Определены трудности в практике непропорционального перестрахования, связанные с исчислением перестраховочных платежей. Обращается внимание на развитие современных методик актуарных расчетов для решения этих проблем. Раскрываются причины растущей популярности непропорционального перестрахования и возникновения его новых вариантов и модификаций. Дается классификация эксцедента убытка по видам покрытия на базе каждого отдельного риска или на базе кумуляции убытков в результате одного события.

На конкретных примерах показывается обоснованность принятия перестраховочной стратегии эксцедента убытка в зависимости от внешних факторов и обстоятельств. Приводятся расчеты страховых премий и выплат по убыткам. Делается заключение, что цедент при выборе договора перестрахования должен учитывать специфику своего страхового портфеля и целей, чтобы обеспечить оптимальную защиту и управление рисками.

Эксцедентное перестрахование определяется как форма эффективной защиты от кумуляционных и катастрофических убытков. Выбор вида договора перестрахования является значительным решением, которое требует глубокого анализа и понимания потребностей и характеристик страховой деятельности компании. Управление перестраховочным покрытием и его оптимизация требует использования современного специализированного программного обеспечения.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Филиппов А.Е. Эффективность защиты портфеля страховой организации от кумулятивных страховых убытков на базе эксцедентного перестрахования // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 258–265.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Перестрахование, эксцедент убытка, перестраховочная защита, непропорциональное страхование, актуарный расчет.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-258-265

The effectiveness of protecting an insurance company's portfolio from cumulative insurance losses based on exceptional reinsurance

Filippov A.E.

The role of the eccentric reinsurance is considered. The difficulties in the practice of disproportionate reinsurance related to the calculation of reinsurance payments are identified. Attention is drawn to the development of modern actuarial calculation methods to solve these problems. The reasons for the growing popularity of disproportionate reinsurance and the emergence of its new variants and modifications are revealed. The loss incident is classified by type of coverage based on each individual risk or on the basis of cumulative losses as a result of a single event.

Concrete examples show the validity of adopting a reinsurance strategy for the loss incident, depending on external factors and circumstances. Calculations of insurance premiums and loss payments are provided. It is concluded that when choosing a reinsurance contract, the assignor must take into account the specifics of his insurance portfolio and goals in order to ensure optimal protection and risk management.

Contingency reinsurance is defined as a form of effective protection against cumulative and catastrophic losses. Choosing the type of reinsurance contract is a significant decision that requires in-depth analysis and understanding of the needs and characteristics of the insurance company. Reinsurance coverage management and optimization requires the use of modern specialized software.

FOR CITATION

Filippov A.E. The effectiveness of protecting an insurance company's portfolio from cumulative insurance losses based on exceptional reinsurance. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 258–265.

APA

KEYWORDS

Reinsurance, loss incident, reinsurance protection, disproportionate insurance, actuarial calculation.

ВВЕДЕНИЕ

В прошлом, при использовании непропорционального перестрахования, возникали сложности с определением размера перестраховочных взносов, которые бы справедливо отражали риски, принимаемые на себя перестраховщиком согласно договору. Эти проблемы были решены только с появлением современных актуарных

методов. Анализ статистики крупных убытков позволил создать таблицы вероятности их возникновения, оценить возможную величину и вероятность отклонения фактических убытков от прогнозируемых. Актуарные расчеты, опираясь на накопленные данные об убыточности страхового портфеля cedenta, дают возможность рассчитать ожидаемый уровень убыточно-

сти и предсказать вероятность его отклонений в будущем.

Обслуживание договоров непропорционального перестрахования требует более детального и научного подхода с применением специализированного программного обеспечения и накопленной статистической отчетности, чем обслуживание договоров пропорционального перестрахования. Однако, финансовые результаты деятельности страховщиков при данном подходе выше и стабильность также стремится к более устойчивому состоянию.

Это способствует росту популярности непропорционального перестрахования и появлению его новых форм и улучшений.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В пропорциональном перестраховании стороны тесно связаны, поэтому расторжение договора в одностороннем порядке затруднено и часто требует передачи портфеля, особенно при смене перестраховщика. В таком случае рассчитывается сумма незаработанной премии, которая вместе с обязательствами по будущим выплатам переходит к новому перестраховщику. Альтернативу пропорциональному перестрахованию составляют методы непропорционального перестрахования. Его сущность заключается в том, что между цедентом и перестраховщиком делятся только убытки в зависимости от их размера. При этом судьба сторон такого договора с точки зрения доходов и расходов может быть различной. Цедент производит оплату всех убытков до определенной согласованной суммы (лимита). Все убытки, превышающие этот лимит, влечет за собой передачу перестраховочного портфеля, особенно при смене перестраховщика. При этом определяется размер неиспользованной части премии, которая передается вместе с обязательствами по будущим выплатам новому перестраховщику.

Непропорциональное перестрахование обычно разделяют на два основных вида:

- перестрахование на базе эксцедента убытка (рисунок 1);
- перестрахование на базе эксцедента убыточности.

В перестраховании типа «эксцедент убытка» перестраховщик компенсирует ту часть убытка (эксцедент), которая превышает определенную сумму, которую перестрахователь оплачивает самостоятельно (это называется приоритет или собственное удержание). Существует два основных вида эксцедента убытка, классифицируемых по типу покрытия:

- Рисковый (или работающий) эксцедент убытка покрывает каждый отдельный риск.
- Катастрофический эксцедент убытка покрывает совокупные убытки, возникшие в результате одного крупного события (например, стихийного бедствия).

Использование договоров первого типа (имеется в виду пропорциональное перестрахование, которое упоминалось ранее) становится целесообразным, когда цедент (страховая компания) имеет в своем портфеле значительное количество крупных рисков. Если вероятность полной потери этих объектов относительно мала, то страховая компания может существенно сэкономить на страховой премии, полученной от клиентов (по договорам прямого страхования).

Для иллюстрации рассмотрим следующий пример сравнения двух перестраховочных кейсов:

Кейс № 1. Квотное перестрахование.

- Страховая компания передает перестраховщику 20% каждого риска, оставляя себе 80%.
- Максимальная сумма, которую перестраховщик возмещает по одному случаю (лимит), составляет 500 000 ед.

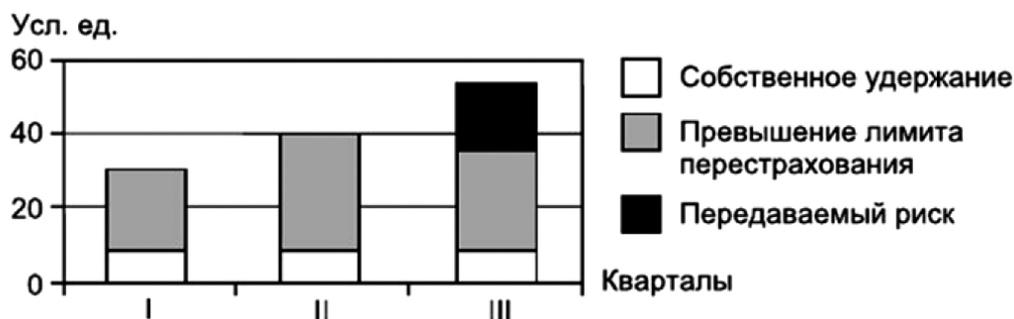


Рисунок 1. Непропорциональное перестрахование на базе эксцедента убытка (собственное удержание – 10 ед., передан в перестрахование эксцедент убытка более 10 ед. и до 40 ед.)

— Страховая компания получает от перестраховщика перестраховочную комиссию в размере 40% от переданной премии.

Кейс № 2. Эксцедент убытка.

— Страховая компания самостоятельно покрывает убытки до 100 000 ед.

— Перестраховщик покрывает убытки, превышающие 100 000 ед., но не более 400 000 ед. (эксцедент).

— Страховая компания платит перестраховщику перестраховочную премию в размере 4 000 000 ед. при общей страховой премии 10 000 000 ед.

Предположим, что страховая премия, полученная страховщиком, – 10 000 000 ед. Комиссия, уплаченная страховщиком, – 15%. Расходы на ведение дела – 20%. Общая сумма убытков за год – 5 000 000 ед., 10 убытков превысили 100 000 ед., общий размер превышения – 3 500 000 ед.

Сравним финансовые результаты по этим договорам (таблица 2).

В рассмотренном примере мы видим, что финансовый результат по договору эксцедента убытка выше на 300 000 ед. Однако в случае большого количества небольших убытков, попадающих в приоритет страховщика, и небольшом количестве крупных убытков результат может оказаться прямо противоположным.

Катастрофический эксцедент убытка в первую очередь требуется компаниям, имеющим в портфеле риски кумулятивные. Под кумулятивностью понимается ситуация, когда одним событием может быть затронуто большое количество невысоких по размеру рисков и чрезвычайная совокупная выплата может представлять существен-

ную угрозу для страховщика. В качестве примера можно привести ураган, землетрясение, крупную авиакатастрофу и т.д. В договорах данного вида ключевое значение имеет термин «событие», или «страховой случай». Его определению придается особое значение, так как от этого зависит размер выплат перестраховщика. Для этого обычно определяется конкретный период времени (например, 72 ч – для случаев пожара, землетрясения, урагана, 148 ч – для наводнения и т.д.). Кроме того, могут быть установлены территориальные ограничения для объединения событий.

Страховая компания может заключить несколько договоров перестрахования эксцедента убытка, выстраивая их в иерархическом порядке: договор первого эксцедента убытка имеет приоритет перед договором второго эксцедента убытка, и так далее. Также, перестраховочный риск по эксцеденту убытка может быть разделен между несколькими перестраховщиками. Условия этого распределения должны быть четко прописаны в договорах перестрахования.

В отличие от пропорционального перестрахования, где премия зависит от каждой переданной части риска, в перестраховании типа «эксцедент убытка» премия устанавливается как фиксированная сумма для всего перестрахованного портфеля. Основными факторами, влияющими на размер этой фиксированной премии, являются:

— Структура и качество рисков в переданном портфеле (например, разнообразие, подверженность крупным убыткам).

— Ожидаемый объем страховых премий, которые страховая компания получит от клиентов.

Таблица 2

Финансовые результаты договоров

Показатели	Квотный договор	Договор эксцедента убытка
Оригинальная премия	+ 10 000 000	+ 10 000 000
Комиссия	- 150 0000	- 150 0000
Расходы на ведение дела	- 200 0000	- 200 0000
Перестраховочная премия	- 8 000 000	- 4 000 000
Перестраховочная комиссия	+ 3 200 000	0
Оплаченные убытки	- 5 000 000	- 5 000 000
Возмещение перестраховщиков	+ 4 000 000	+ 3 500 000
Результат	+ 700 000	+ 1 000 000

При расчете перестраховочной премии также принимаются во внимание исторические данные об убыточности страховой компании и прогнозы возможных изменений в уровне риска.

Премия, рассчитываемая для перестрахования эксцедента убытка, часто является минимальной, поскольку перестраховщик предоставляет защиту независимо от того, достигнет ли страховая компания (цедент) запланированных финансовых показателей. Эта минимальная премия выплачивается одновременно при заключении договора или частями в соответствии с заранее согласованным графиком. Если к концу срока действия договора фактический объем страхового портфеля превышает запланированный, производится перерасчет премии, и страховая компания доплачивает разницу.

Поскольку выплаты перестраховщика при перестраховании эксцедента убытка могут происходить многократно в течение срока действия договора, стандартной практикой является установление лимита ответственности перестраховщика и определение количества раз, когда этот лимит может быть восстановлен (возобновление ответственности). Имеют место договоры с неограниченным количеством бесплатных восстановлений лимита ответственности. Количество платных восстановлений также может быть ограничено.

Квотное перестрахование, безусловно, снижает риск страховой компании по всем договорам, переданным в перестрахование. Однако оно не обеспечивает достаточного выравнивания оставшейся части страхового портфеля, то есть той части рисков, которые страховая компания оставляет на своей ответственности.

Главный недостаток квотного перестрахования заключается в том, что перестраховщику передаются доли даже от небольших рисков. В то время как страховая компания могла бы самостоятельно покрывать эти мелкие риски и, следовательно, сохранить у себя соответствующую часть страховой премии.

В случае использования договоров эксцедентного перестрахования страховой компанией (цедентом) возникает ряд преимуществ:

- **Гибкость в определении лимита собственного удержания.** Страховая компания определяет, какую максимальную сумму убытка она может оплатить из собственных средств.

- **Оптимизация управления рисками.** Управление мелкими рисками остается за страховой компанией, что позволяет ей оптимизи-

ровать процесс перестрахования, независимо от структуры лимита ответственности.

- **Возможность увеличения собственного удержания.** Самостоятельное урегулирование мелких убытков позволяет страховой компании эффективнее использовать перестраховочную защиту.

- К недостаткам эксцедентного перестрахования можно отнести следующее:

- **Трудоемкая обработка каждого риска.** В отличие от автоматической передачи рисков в квотном перестраховании, эксцедентное перестрахование подразумевает трудоемкий процесс анализа каждого риска и распределения связанных с ним финансовых обязательств.

- **Высокие затраты на обслуживание договоров.** Без применения современных программных средств страховая компания тратит много ресурсов на оценку каждого договора эксцедентного перестрахования с целью:

- Выявления потенциальных «групповых» убытков, вызванных одним стихийным бедствием.

- Определения максимально возможной ответственности перестраховщика по каждому риску.

Несмотря на технические сложности, эксцедентное перестрахование доминирует на рынке, поскольку позволяет страховым компаниям более эффективно оптимизировать свою перестраховочную защиту по сравнению с квотным перестрахованием. Это эффективное выравнивание страхового портфеля, снижение объема передаваемых премий, удержание мелких рисков.

Рассмотрим пример. Предположим, страховая компания заключила договор эксцедентного перестрахования со следующими условиями:

- Собственное удержание страховой компании (приоритет): 1 миллион у.е.

- Эксцедент 4 линии (то есть, перестраховщик покрывает убытки в размере, в 4 раза превышающем собственное удержание).

- Максимальная ответственность перестраховщика (лимит): 4 миллиона у.е.

Например, необходимо определить, какую ответственность несет перестраховщик по трем договорам страхования: D1, D2 и D3, со страховыми суммами 4 миллиона у.е., 5 миллионов у.е. и 6 миллионов у.е. соответственно.

Поскольку собственное удержание страховой компании составляет 1 миллион у.е., а эксцедент равен четырехкратному размеру собственного удержания, ответственность перестраховщика определяется следующим образом:

1. Договор D1 (4 миллиона у.е.). Ответственность перестраховщика составляет 3 миллиона у.е. (4 млн – 1 млн = 3 млн).

2. Договор D2 (5 миллионов у.е.). Ответственность перестраховщика составляет 4 миллиона у.е. (5 млн – 1 млн = 4 млн, но ответственность ограничена лимитом в 4 миллиона).

3. Договор D3 (6 миллионов у.е.). Ответственность перестраховщика составляет 4 миллиона у.е. (6 млн – 1 млн = 5 млн, но ответственность ограничена лимитом в 4 миллиона).

Ответственность перестраховщика по договорам D1, D2 и D3 составляет 3 миллиона у.е., 4 миллиона у.е. и 4 миллиона у.е. соответственно.

Приведем пример перестрахования, где участвуют три стороны: страховая компания (цедент), перестраховщик (цессионарий) и компания, перестраховывающая риски перестраховщика (ретроцессионарий).

Условия перестрахования следующие:

– Собственное удержание страховой компании (приоритет): 1 миллион долларов.

– Лимит ответственности перестраховщика (цессионария): 3 линии (то есть, перестраховщик покрывает убытки в размере, в 3 раза превышающем собственное удержание страховой компании).

– Лимит ответственности ретроцессионария: 5 линий (покрывает убытки сверх лимита ответственности перестраховщика).

– Ответственность между сторонами по договору страхования с страховой суммой 8 миллионов долларов распределится следующим образом:

– Страховая компания (цедент): 1 миллион долларов (12,5% от страховой суммы).

– Перестраховщик (цессионарий): 3 миллиона долларов (37,5% от страховой суммы).

– Ретроцессионарий: 4 миллиона долларов (50% от страховой суммы).

Страховая компания несет ответственность в пределах своего приоритета – 1 миллион долларов. Перестраховщик несет ответственность в пределах своего лимита – 3 миллиона долларов. Оставшаяся часть страховой суммы (8 миллионов – 1 миллион – 3 миллиона = 4 миллиона) покрывается ретроцессионарием.

Премия, выплачиваемая перестраховщику, напрямую зависит от размера годовой премии, которую страховая компания получила по портфелю, переданному в перестрахование, и выражается в процентах от этой суммы.

Непропорциональное перестрахование также часто используется в страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств

за ущерб, причиненный третьим лицам в ДТП. Оно также применимо во всех видах страхования, где нет ограничений по сумме страховой выплаты.

Перестрахование эксцедента убытка в облигаторной форме помогает страховым компаниям поддерживать финансовую стабильность операций. Его эффективность зависит от соответствия условий перестрахования (вид страхования, структура портфеля и размер премии) реальным рискам.

Для создания комплексной системы защиты страхового портфеля, перестрахование эксцедента убытка часто используют в сочетании с квотным и эксцедентным перестрахованием, особенно в тех видах страхования, где крупные убытки – редкость.

Страховая компания и её перестраховщик могут разделить риски, связанные с эксцедентом убытка, совместно перестраховав их. В этом случае, расходы на премию и будущие выплаты будут распределены между ними пропорционально их долям в первоначальном договоре (квотном или эксцедентном).

Чтобы максимально эффективно защититься от финансовых потерь, страховые компании часто используют сочетание квотного и эксцедентного перестрахования. Квотное перестрахование покрывает часть рисков, а эксцедентное – защищает от самых крупных убытков, выходящих за рамки квоты, обеспечивая защиту от наиболее опасных рисков.

Ранее в сфере непропорционального перестрахования существовали затруднения в точной оценке перестраховочных премий, отражающих степень риска, принимаемого перестраховщиком. Развитие современных актуарных методов позволило преодолеть эти препятствия. Путем статистического анализа крупных убытков удалось разработать таблицы распределения вероятностей, позволяющие оценить их потенциальный размер и вероятность расхождения фактического ущерба с прогнозными значениями. На основе накопленных данных об убыточности страхового портфеля цедента, актуарные расчеты предоставляют возможность определить ожидаемый уровень убыточности и оценить возможные отклонения от него в будущем.

Обеспечение стабильности и прибыльности страховой компании при работе с непропорциональным перестрахованием напрямую зависит от качества используемой актуарной модели. Она должна быть научно обоснованной, гибкой, адаптивной и опираться на большой объем статистических данных.

Премия в перестраховании эксцедента убытка формируется из трех основных составляющих:

1. Чистая рисковая премия. Это базовая стоимость перестраховочной защиты, предназначенная для покрытия ожидаемых убытков.

2. Гарантийная надбавка. Она добавляется к чистой рискованной премии, чтобы учесть возможные колебания убыточности, зависящие от:

- Специфики страхового продукта.
- Уровня собственного удержания страховой компании.
- Предела ответственности перестраховщика.
- Размера и сбалансированности перестрахованного портфеля.

3. Операционные издержки и прибыль перестраховщика:

- Оплата услуг брокера.
- Налоги.
- Затраты на перестрахование собственных рисков.
- Административные расходы.
- Прибыль от инвестиций, необходимых для обеспечения выплат.

Основная задача при расчете премии в перестраховании эксцедента убытка – оценка риска крупных убытков. Существуют три основных подхода:

• **Ретроспективный анализ (burning cost).** Оценка риска на основе прошлых убытков.

• **Сравнительный анализ (exposure rating).** Оценка риска на основе аналогичных портфелей.

• **Перспективный анализ (сценарный метод).** Оценка риска на основе анализа возможных сценариев.

На выбор метода расчета премии влияют: тип страхования, уровень ответственности страховой компании, лимит перестраховщика и доступность статистики. Все это делает расчет премии в непропорциональном перестраховании сложной задачей, требующей использования современных программно-аппаратных комплексов.

Договоры перестрахования эксцедента убытка доказали свою эффективность в защите от кумуляции убытков при страховании КАСКО, когда большое количество автомобилей повреждается в результате одного события. Катастрофическое наводнение на немецком побережье Северного моря в 1962 году служит иллюстрацией: в некоторых случаях перестраховщики выплатили максимальные суммы, предусмотренные договорами. Включение риска наводнения в полисы КАСКО незадолго до этого события привело к неожиданному расширению страхового покрытия и, как следствие, к кумуляции рисков, ранее не наблюдавшейся.

Сочетание научно обоснованной, гибкой, адаптивной актуарной модели, опирающейся на большой объем статистических данных и специализированное программное обеспечение, является ключевым фактором для обеспечения стабильности и прибыльности страховой компании при работе с непропорциональным перестрахованием.

Список источников

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.03.2024).
2. Никулина, Н. Н., Березина, С. В. Перестрахование. Теория и практика. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 239 с.
3. Неровня, Ю. В., Романов, Д. Г. Теоретические и практические аспекты развития перестраховочного сегмента страхового рынка // Финансовые исследования. – № 4 (65). – С. 280, 2019.
4. Улыбина, Л. К. Перестрахование как инструмент обеспечения финансовой устойчивости страховой организации // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 2. – С. 199 – 204.
5. Калайда, С. А. Развитие российского страхового рынка в условиях цифровизации и экономической конвергенции. – М.: Первое экономическое издательство, 2022. – С. 118.
6. Турбина, К. Е. Мировая практика государственного регулирования международного перестрахования // Страховое право. – 2001. – № 1. – С. 35.
7. Дедиков, С. Правовой режим финансового перестрахования // Финансовая газета. – 25 декабря 2001. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.insur-info.ru/press/61147/?ysclid=mbs9gurfx871967410>.

References

1. "The Civil Code of the Russian Federation (Part one)" dated 11/30/1994 No. 51-FZ (as amended on 03/11/2024).
2. Nikulina, N. N., Berezina, S. V. Reinsurance. Theory and practice. – Moscow: UNITY-DANA, 2017. – 239 p.
3. Nerovnya, Yu. V., Romanov, D. G. Theoretical and practical aspects of the development of the reinsurance segment of the insurance market // Financial research. – 2019. – № 4 (65). – P. 280.
4. Ulybina, L. K. Reinsurance as a tool to ensure the financial stability of an insurance company // Issues of economics and law. – 2012. – № 2. – Pp. 199-204.
5. Kalaida, S. A. Development of the Russian insurance market in the context of digitalization and economic convergence. – Moscow: First Economic Publishing House, 2022. – P. 118.

6. *Turbina*, K. E. World practice of state regulation of international reinsurance // Insurance Law. – 200. – № 1. – Pp. 35-37.
7. *Dedikov*, S. The legal regime of financial reinsurance //

Financial Newspaper. – December 25, 2001. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.insur-info.ru/press/61147/?ysclid=mbs9gurfx871967410>.

Информация об авторе

Филиппов А.Е., аспирант 2 курса Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Филиппов А.Е., 2025.

Information about the author

Filippov A.E., 2nd year postgraduate student at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Filippov A.E., 2025.

Стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах

Сайтбагина Л.А., Смирнов Е.А.

Современные экономические условия и глобальная конкуренция предъявляют определенные требования к бизнес-процессам в управлении проектами. Повышение результативности проектов напрямую зависит от принятых в организации подходов и организационной культуры. Объект исследования – система управления проектами. Предмет исследования – стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах. Целью статьи является исследование проблем проектного управления в крупных холдингах, оказывающих негативное влияние на его успешность и рассмотрение способов их разрешения. В исследовании выделены стратегии предотвращения проектных неудач: регулярный аудит проектных процессов, внедрение корпоративной системы управления проектами, создание проектного офиса, информационной системы управления проектами, обучение и развитие команды, управление изменениями. Сделан вывод о том, что системный подход к управлению проектами, инвестиции в команду и процессы приведут к позитивным изменениям, достижению устойчивых результатов.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Сайтбагина Л.А., Смирнов Е.А. Стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 266–270.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление проектами, проблемы, проектные неудачи, стратегии предотвращения.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-266-270

Strategies for preventing project failures in large holding companies

Saytbagina L.A., Smirnov E.A.

Modern economic conditions and global competition make certain demands on business processes in project management. Improving the effectiveness of projects directly depends on the approaches adopted in the organization and the organizational culture. The object of the study is the project management system. The subject of the study is the strategy for preventing project failures in large holding companies. The purpose of the article is to study the problems of project management in large holding companies that have negative impact on its success and to consider ways to resolve them. The study highlights strategies for preventing project failures: regular audit of project processes, creation of a project office, implementation of a corporate project management system, project management information system, team training and development, change management. It is concluded that a systematic approach to project management, investments in the team and processes will lead to positive changes and the achievement of stable results.

FOR CITATION

Saytbagina L.A., Smirnov E.A. Strategies for preventing project failures in large holding companies. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 266–270.

APA

KEYWORDS

Project management, problems, project failures, prevention strategies.

ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами – сложная область, требующая применения системного подхода и специального инструментария. Реализация проектов позволяет организациям достигать целей развития, реализовывать инновации.

Если обратиться к терминологии, то «*проект – это комплекс организационных скоординированных действий, направленных на создание продукта, уникального результата, в рамках заданных ограничений*» [7]. Управление проектом – это планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта [7].

Статистика показывает, что около 70% проектов терпят неудачу, что неизменно приводит

к экономическому ущербу. Кроме того, проектные неудачи сопровождаются потерей репутации организации. Проектная неудача – ситуация, в которой проект не достигает поставленных целей или не соответствует ожиданиям и требованиям заказчика.

Существует всего три критерия успешности проекта: выполнение сроков, заложенного бюджета и соответствие требуемой степени качества [7, 8]. Бизнес-проекты отличаются ориентацией на получение максимальной прибыли, поэтому важнейшими критериями выступают бюджет и сроки. Чтобы уложиться в бюджет и сроки необходимо грамотное управление проектами. В этой связи, представляется важным выявлять ключевые причины и разрабатывать стратегии успеха.

Управление проектами – это неотъемлемая часть организационной культуры компании, которая рассматривается как уникальная совокупность ценностей, норм поведения, убеждений, разделяемых всеми членами организации. Именно организационная культура определяет методы управленческих воздействий, влияет на принятие управленческих решений и поведение сотрудников при достижении общих целей организации. Что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на эффективность бизнес-процессов и принятие обоснованных решений в управлении проектами.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Многие исследователи и эксперты в области управления проектами сходятся во мнении о том, что главными причинами неудач проектов становятся проблемы планирования [5], [8]:

- недостаточно данных, не учтены все детали, выполнены ошибочные расчеты;
- неясные требования (отсутствие взаимопонимания с заказчиком, невовлеченность стейкхолдеров, конфликты интересов);
- нереалистичные сроки (недооценка времени, необходимого для выполнения задач: либо чрезмерно сжатые, либо чрезмерно оптимистичные сроки);
- проблемы с ресурсами (ограниченные ресурсы, конфликты за ресурсы);
- ограниченный бюджет (недостаточное финансирование для реализации проекта);
- недооценка рисков (игнорирование потенциальных проблем и препятствий).

Безусловно, планирование является важным шагом к успеху, но еще не гарантирует успех. Рассмотрим причины проектных неудач и факторы успеха.

Отсутствие корпоративной системы управления проектами (КСУП). Формализация принципов, процедур и процессов управления проектами немаловажный шаг к успеху. Разработка методологии предполагает применение существующих стандартов в области проектного менеджмента (РМВОК®, ISO 21500, ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент» [3], [7]). Также используются гибкие методологии и лучшие практики российских и зарубежных организаций (бенчмаркинг). В крупных холдингах, как правило, проекты реализуются в рамках программ и портфелей. Игнорирование методологии управления проектами приводит к потере контроля над проектами. Недостаток культуры управления проектом (непонимание задач и требований, недостаточная

компетентность менеджеров в области управления проектами) значительно снижает результативность проектов.

Процент успешных проектов выше в два с половиной раза в организациях, использующих различные подходы в управлении, такие как Scrum, Agile, Lean, PRINCE2 и др. [1, с. 126]. Применение современных подходов в управлении проектами значительно увеличивает шансы на успешное завершение проекта.

Если в организации не работают стандарты, не разработаны типовые шаблоны проектной документации, нет соответствующего программного обеспечения, отсутствует информационная инфраструктура управления проектами, задачи управления кратно усложняются [4]. Немаловажным инструментом поддержки КСУП является *информационная система управления проектами (ИСУП)*, которая включает: стандарты, систему поддержки компетенций команды, мониторинг и контроль процессов. Стоит отметить, что при отсутствии контроля, зачастую, сотрудники не соблюдают правила [3], [4]. Значимой проблемой является отсутствие или неверная организация работы *корпоративного проектного офиса*. Организации имеют свои представления о структуре, функциях и целях корпоративного проектного офиса, в зависимости от наличия ресурсов, потребностей менеджмента, уровня зрелости [6]. Назначением такого офиса является централизация управления проектами, единая стандартизация процессов и принятия решений [6]. Недостаточное понимание назначения и целей проектного офиса часто приводит к конфликтам в команде и с топ-менеджментом и, в конечном счете, к его не результативной работе.

Коммуникативные барьеры и отсутствие информационной культуры. Недостаточная коммуникация является распространенной проблемой. Отсутствие четких целей и ожиданий усугубляет ситуацию. Риски непонимания увеличивают шансы провала на 40%. Отсутствие регулярного обмена информацией между членами команды неизменно приводит к проблемам. Успешными можно считать проекты, в команде которых преобладает открытая коммуникация, основанная на доверии, сотрудничестве и обратной связи. Если информация недоступна, не централизована, не понятна, не значима для членов команды и не связана с проблемой, шансы завершить проект в срок маловероятны.

Человеческий фактор. Человеческий ресурс – главный ресурс проекта, поэтому состав

команды крайне важен. Команда – это группа людей, преследующие одну цель, обладающих взаимодополняющими навыками, чувствующих принадлежность к группе [2]. Основными факторами успеха команды выступают: компетентность специалистов, соответствие навыков целям и задачам проекта, принятие командной роли.

Одним из немаловажных факторов успешности проекта выступает мотивация команды. Команда, не имеющая положительной мотивации, может провалить самый лучший план управления проектом [2], [4]. Текучесть кадров свидетельствует о системных проблемах. Кроме того, постоянная смена сотрудников приводит к потере опыта и знаний. Мотивацию можно отнести к неявному фактору, поскольку данный феномен имеет неустойчивый характер. Среди демотиваторов можно отметить: отсутствие интереса к работе и результатам, внутренние конфликты, отсутствие эффективного управления, неудовлетворенные потребности и ожидания. Команда становится привлекательной для ее членов, в той мере, в которой она удовлетворяет их потребности. Возникает необходимость выявлять потребности и ожидания членов команды, осуществляя поиск стимулов к сплочению и развитию для успеха проекта. Главным образом, успешное завершение проекта по критериям – стоимость, время и качество будет зависеть от компетентности руководства проектом и вовлеченности членов команды в его реализацию. Чем выше степень полномочий членов команды, тем большую ответственность они готовы на себя брать и тем выше мотивация и инициатива [7].

Отсутствие гибкости и не готовность к изменениям. В современной динамично меняющейся внешней среде необходима готовность к изменениям в проекте, соответствующее прогнозирование и планирование изменений. Внешними факторами, которые могут оказать существенное влияние на проект, могут быть: политическая и экономическая ситуация в стране, введение санкций, изменение позиции стейкхолдеров проекта, появление новейших технологий и т.д. Внутренними причинами изменений в проекте могут быть: изменения в документации, пересмотр бюджета, изменение видения руководящего состава. Любой член команды может сделать запрос на изменения. Неготовность членов команды проекта к изменениям является большой проблемой в управлении проектами, которая требует отдельного рассмотрения. Люди склонны всегда сопротивляться чему-то новому. К основными

причинам сопротивления изменениям можно отнести личные и структурные барьеры. К личным барьерам относятся: отрицание необходимости перемен; отсутствие вовлеченности в преобразование; отсутствие поощрения; потребность в гарантиях; отсутствие поддержки руководства; недостаток времени. К структурным барьерам на уровне организации можно отнести: инертность сложных систем управления; отрицательный опыт в управлении изменениями проекта; отсутствие поддержки высшим руководством; сопротивление изменениям, навязанным из внешней среды; взаимозависимость управляемых подсистем, когда изменения в одной подсистеме приводят к изменениям в других.

Решение обозначенных проблем позволит разработать эффективную систему управления проектами.

Стратегии предотвращения проектных неудач в крупных холдингах.

Регулярный аудит проектных процессов.

Важно проводить детальную проработку всех этапов проекта. Система раннего выявления рисков, прогнозирование и оценка позволит избежать многих проблем и сложностей.

Внедрение КСУП (организация работы корпоративного проектного офиса, ИСУП). Корпоративная система управления проектами включает развитие методологической, методической и нормативной базы проектного менеджмента, информационной системы управления и компетенций персонала. Перечисленный функционал поможет реализовать корпоративный проектный офис. С внедрением информационной системы управления проектами задаются стандарты управления проектами, система поддержки компетенций, мониторинг и контроль. Внедрение инструментов мониторинга и контроля: еженедельные отчеты и встречи помогают отслеживать прогресс. Вместе с тем, для всех участников проекта важна прозрачная система коммуникаций. Инструменты проектного управления облегчают задачу управления. При помощи метода «контрольных точек» эффективно выстраивается система мониторинга проектов.

Обучение и развитие команды. Подбор команды необходимо осуществлять, исходя из ролевой модели. Персонал должен обладать необходимым уровнем компетенций, поэтому инвестиции в обучение и развитие необходимая мера поддержки главного человеческого ресурса проекта. Для создания условий успешной самореализации, мотивации и вовлеченности в проект,

необходимо учитывать потребности и ожидания членов команды. В перспективе, мотивация персонала должна быть ориентирована на результат и следование регламентам, обязательным для выполнения.

Управление изменениями. Отсутствие гибкости в адаптации команды к изменениям негативно влияет на успех проекта. Постоянное обучение команды и адаптация к изменениям увеличит результативность проекта. Гибкие ме-

тодологии управления проектами повышают шансы на успех.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Регулярный анализ причин проектных неудач – необходимое условие предотвращения повторных ошибок в управлении проектами. Осознанный системный подход к управлению проектами, инвестиции в команду и процессы приведут к позитивным изменениям, достижению устойчивых результатов.

Список литературы

1. Вилков, А. С. Как определить успешность проекта / А. С. Вилков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 6, № 12. – С. 125-129. – EDN VSSOVC.
2. Матвеева, Е. Д. Важность команды в управлении проектами / Е. Д. Матвеева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – № 2(4). – С. 65-67. – EDN VZTVNF.
3. Методология управления проектами: разработка и внедрение: сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pmservices.ru/consulting/metodologiya-upravleniya-proektami/> (дата обращения: 20.04.2025).
4. Потребность в корпоративной системе управления проектами: сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pmforesight.ru/metodologiya/ksup/> (дата обращения: 18.04.2025).
5. Принципы успешного управления проектами / А. А. Халяпин,

References

1. Vilkov, A. S. How to determine the success of a project / A. S. Vilkov // Economics and management: problems, solutions. – 2018. – Vol. 6, № 12. – Pp. 125-129. – EDN VSSOVC.
2. Matveeva, E. D. The importance of a team in project management / E. D. Matveeva // Business education in the knowledge economy. – 2016. – № 2(4). – Pp. 65-67. – EDN VZTVNF.
3. Project management methodology: development and implementation: website. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://pmservices.ru/consulting/metodologiya-upravleniya-proektami/> (access date: 04/20/2025).
4. The need for a corporate project management system: a website. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://pmforesight.ru/metodologiya/ksup/> (access date: 04/18/2025).
5. Principles of successful project management / A. A. Halyapin,

- В. М. Алексеев, М. С. Алексеева, В. И. Бойко // Вектор экономики. – 2018. – № 11(29). – С. 109. – EDN YPLTVR.
6. Проектный офис: для чего создаем и какие выгоды обретаем?: сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.advanta-group.ru/blog/proektnyj-ofis-dla-cego-sozdaem-i-kakie-vygody-obretaem/> (дата обращения: 20.04.2025).
7. Супрун, Т. Ю. Успешность реализации проекта: условия и критерии / Т. Ю. Супрун // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 10. – С. 52-55. – DOI 10.34755/IROK.2020.75.90.078. – EDN FPLSQX.
8. Ферару, Г. С. Условия, факторы и критерии успешной реализации проекта: обобщение опыта проектного управления / Г. С. Ферару // Современные технологии управления. – 2014. – № 11(47). – С. 54-58. – EDN TEDSYL.

- V. M. Alekseev, M. S. Alekseeva, V. I. Boyko // Vector of Economics. – 2018. – № 11(29). – P. 109. – EDN YPLTVR.
6. Project office: what are we creating for and what benefits are we gaining?: website. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.advanta-group.ru/blog/proektnyj-ofis-dla-cego-sozdaem-i-kakie-vygody-obretaem/> (access date: 04/20/2025).
7. Suprun, T. Y. The success of the project: conditions and criteria / T. Y. Suprun // Current issues of modern economics. – 2020. – № 10. – Pp. 52-55. – DOI 10.34755/IROK.2020.75.90.078. – EDN FPLSQX.
8. Feraru, G. S. Conditions, factors and criteria for successful project implementation: generalization of project management experience / G. S. Feraru // Modern management technologies. – 2014. – № 11(47). – Pp. 54-58. – EDN TEDSYL.

Информация об авторах

Сайтбагина Л.А., кандидат педагогических наук, доцент кафедры организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

Смирнов Е.А., аспирант кафедры организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Сайтбагина Л.А., Смирнов Е.А., 2025.

Information about the authors

Saytbagina L.A., Ph.D. in Pedagogical, Associate Professor of the Department of Organizational Management of Moscow University for Industry and Finance «Synergy» (Moscow, Russian Federation).

Smirnov E.A., postgraduate student of the Department of Organizational Management of Moscow University for Industry and Finance «Synergy» (Moscow, Russian Federation).

© Saytbagina L.A., Smirnov E.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-271-276

Вознаграждение членов совета директоров акционерных обществ с государственным участием: международный опыт и российские реалии

Симоненко Н.В

Статья исследует систему вознаграждений членов советов директоров в акционерных обществах с государственным участием, сопоставляя российские практики с международным опытом. Выявлены системные недостатки российской модели: архаичные методы расчета выплат, отсутствие связи с качественными показателями и слабая интеграция ESG-принципов. На примере США и ЕС продемонстрированы эффективные механизмы, такие как clawback-положения и привязка бонусов к ESG-метрикам. Особое внимание уделено институциональным и культурным барьерам в России, включая доминирование неформальных договоренностей и государственного контроля («золотая акция»), что снижает прозрачность и стратегическую гибкость. Предложены меры реформирования: внедрение долгосрочных стимулов, налоговые корректировки и усиление роли независимых директоров. Подчеркивается, что успешная адаптация зарубежного опыта требует не только регуляторных изменений, но и трансформации корпоративной культуры, ориентированной на устойчивое развитие и баланс интересов стейкхолдеров.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Симоненко Н.В. Вознаграждение членов совета директоров акционерных обществ с государственным участием: международный опыт и российские реалии // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 271–276.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Корпоративное управление, совет директоров, государственные компании, вознаграждение, ESG-метрики, Dodd-Frank Act.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-271-276

Remuneration of members of the board of directors of joint-stock companies with state participation: international experience and Russian realities

Simonenko N.V.

The article investigates the system of remuneration of board members in joint-stock companies with state participation, comparing Russian practices with international experience. The article identifies systemic shortcomings of the Russian model: archaic methods of payment calculation, lack of connection with qualitative indicators and poor integration of ESG-principles. Effective mechanisms, such as clawback provisions and linking bonuses to ESG-metrics, are demonstrated on the example of the USA and the EU. Special attention is paid to institutional and cultural barriers in Russia, including the dominance of informal arrangements and state control (“golden share”), which reduces transparency and strategic flexibility. Reform measures are proposed: introduction of long-term incentives, tax adjustments and strengthening the role of independent directors. It is emphasized that successful adaptation of foreign experience requires not only regulatory changes, but also transformation of corporate culture focused on sustainable development and balance of stakeholders’ interests.

FOR CITATION

Simonenko N.V. Remuneration of members of the board of directors of joint-stock companies with state participation: international experience and Russian realities. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 271–276.

APA

KEYWORDS

Corporate governance, board of directors, state-owned companies, remuneration, ESG-metrics, Dodd-Frank Act.

Эффективность корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием во многом определяется адекватностью системы мотивации членов совета директоров. Однако в России данный аспект остается слабо проработанным. Согласно Письму Минэкономразвития № Д08-3156 от 2009 г., базовое вознаграждение рассчитывается исходя из выручки компании, с надбавками за участие в комитетах (до 30%) [4].

На практике это привело к формализации процесса: в АО «Росгеология» вознаграждение

члена совета директоров при выручке свыше 1 млрд рублей составляет лишь 700 тыс. рублей [4], что не учитывает инфляцию (150% за 15 лет) и не стимулирует качественное участие в управлении. Как отмечает Н. А. Грачева, 75,3% акционеров считают, что выплаты должны зависеть от прибыли и рыночной капитализации [2], однако действующие нормативы игнорируют эти критерии.

Международный опыт демонстрирует альтернативные подходы.

В странах с одноуровневой системой управления (США, Великобритания) до 50% вознагражде-

ния директоров формируется за счет акций и опционов, что обеспечивает долгосрочную ориентацию на рост стоимости компании [1]. Например, в Apple 10% бонусов топ-менеджеров привязаны к достижению углеродной нейтральности [5]. В ЕС Директива CSRD (2023) обязывает 50 тыс. компаний раскрывать ESG-данные, а 81% корпораций увязывают бонусы с экологическими и социальными KPI [6]. В Германии наблюдательные советы получают фиксированные выплаты, но с 2021 года 56% LTIP (долгосрочных стимулов) включают показатели энергоэффективности [7]. В России, несмотря на обновленный Кодекс корпоративного управления (2014), сохраняется «акционерная» модель, где вознаграждение рассматривается как доля прибыли, а не плата за экспертизу [3]. Это контрастирует с мировой практикой, где независимые директора получают конкурентные пакеты, включая D&O-страхование, как в случае Siemens [8].

Сравнительный анализ систем вознаграждений в разных странах подчеркивает влияние институциональных и культурных факторов. Например, в Японии, где традиционно доминирует коллективный подход к управлению, ESG-метрики фокусируются на социальных аспектах: 88% компаний согласуют цели с материальными темами бизнеса, но лишь 23% используют долгосрочные показатели. Это контрастирует с США, где 73% компаний S&P 500 включают ESG в годовые бонусы, хотя критики отмечают, что 60% из них выбирают цели, слабо связанные с основной деятельностью. В Китае привязка вознаграждений к ESG остается редкой, несмотря на растущее регуляторное давление. В России же культурные особенности проявляются в доминировании неформальных договоренностей мажоритарных акционеров при определении выплат, что снижает прозрачность и объективность системы.

Помимо финансовых выплат, все большее значение приобретают нематериальные формы мотивации. К ним относятся возможность участия в стратегических проектах, доступ к образовательным программам и репутационные преимущества. Например, в зарубежных корпорациях директора, активно продвигающие ESG-инициативы, часто получают публичное признание на отраслевых форумах, что усиливает их личный бренд. В России подобные практики только начинают развиваться, однако их потенциал остается недооцененным, особенно в контексте привлечения молодых профессионалов, для которых ценность

нематериальных стимулов нередко превышает финансовые показатели.

Одним из ключевых вызовов интеграции ESG в системы вознаграждений является отсутствие единых стандартов измерения. Глобальные инициативы, такие как GRI, SASB и TCFD, предлагают различные подходы к отчетности, что усложняет сравнение данных между компаниями. Например, банки, декларирующие сокращение собственного углеродного следа, могут игнорировать косвенное воздействие через финансирование «грязных» отраслей. В России проблема усугубляется декларативностью ESG-инициатив. Согласно отчету «РЖД» за 2023 г., 89% «экологических» остановок не соответствуют критериям LEED из-за использования несертифицированных материалов, что демонстрирует разрыв между заявлениями и реальными действиями.

В международной практике независимые директора играют критическую роль в обеспечении объективности решений. Например, в США после дела Caremark (1996) сформировались стандарты ответственности директоров за халатность, тогда как в России аналогичные нормы только развиваются. Исследование ВШЭ (2023) показало, что 78% топ-менеджеров госкомпаний связывают карьерный рост с лояльностью к государству, а не с достижением ESG-целей. Это подчеркивает необходимость реформ, таких как введение страхования ответственности директоров (D&O insurance) и усиление роли комитетов по аудиту. Однако статья 280 НК РФ, исключающая вознаграждения совета директоров из налоговых расходов, создает дисбаланс, стимулируя краткосрочные дивидендные выплаты в ущерб долгосрочным инвестициям.

Ключевой проблемой российской системы является конфликт между краткосрочными финансовыми показателями и долгосрочными стратегическими целями. В США раздел 954 Закона Додда-Франка (Dodd-Frank Act, 2010) обязывает компании возвращать бонусы при выявлении искажений в отчетности, даже если руководители не виновны напрямую [9]. Яркий пример – дело Dish Network (2021), где SEC потребовала возврата \$ 210 млн необоснованных выплат [10].

Механизмы возврата вознаграждений (claw-back provisions), закрепленные в разделе 954 Закона Додда-Франка (2010), представляют собой важный инструмент обеспечения подотчетности руководителей и защиты интересов акционеров. Данные положения обязывают публичные компании разрабатывать политики, позволяю-

щие требовать возврата выплаченных бонусов и стимулирующих компенсаций в случаях, если финансовая отчетность подвергается рестатементу из-за существенных ошибок или нарушений. Принципиальным аспектом является то, что возврат средств осуществляется независимо от наличия прямой вины руководителей, что исключает возможность уклонения от ответственности через формальные процедуры.

Внедрение clawback-положений способствует снижению рисков «морального хазарда», когда руководители могут принимать избыточно рискованные решения ради краткосрочных финансовых выгод. Система создает сдерживающий эффект, поскольку перспектива возврата незаработанных бонусов повышает осторожность при подготовке отчетности и оценке проектов. Это особенно актуально в условиях, когда переменная часть вознаграждений в некоторых отраслях достигает 200% от фиксированного оклада, создавая стимулы для агрессивного учетного поведения. Одновременно clawback-механизмы усиливают доверие инвесторов, так как демонстрируют обязательство компании к прозрачности и долгосрочной устойчивости.

В азиатском регионе наблюдается смешанный подход к системам вознаграждений. В Японии, несмотря на внедрение элементов западных моделей, таких как прозрачность выплат, сохраняется ориентация на социальные аспекты ESG. Например, 88% компаний включают в KPI улучшение условий труда, но лишь 23% используют долгосрочные экологические показатели. В Китае регуляторные изменения постепенно стимулируют прозрачность: с 2022 года компании, котирующиеся на Шанхайской бирже, обязаны раскрывать данные по углеродным выбросам. Однако привязка вознаграждений к ESG-метрикам остается исключением, а не правилом. Для России этот опыт важен в контексте поиска баланса между глобальными трендами и локальными приоритетами, такими как импортозамещение.

При этом исторический опыт показывает, что экономические кризисы выступают катализатором изменений в корпоративном управлении. Например, после кризиса 2008 года многие зарубежные компании пересмотрели структуру вознаграждений, сократив долю краткосрочных бонусов и увеличив вес долгосрочных стимулов, таких как акции с отсроченным вестингом. В России подобные трансформации носят фрагментарный характер: несмотря на уроки кризиса

2014 – 2015 годов, большинство госкомпаний сохранили привязку выплат к количественным, а не качественным показателям. Это создает риски повторения ошибок, когда директора фокусируются на достижении формальных KPI в ущерб стратегической устойчивости.

Налоговое законодательство также играет ключевую роль в формировании систем вознаграждений. В ЕС и США компании могут отсчитать выплаты директорам на расходы, снижая налоговую нагрузку. В России статья 280 НК РФ, напротив, исключает вознаграждения совета директоров из расходной части, что де-факто стимулирует компании минимизировать эти выплаты или привязывать их к дивидендам. Это создает порочный круг: низкие выплаты снижают мотивацию директоров, а их зависимость от дивидендов подталкивает к краткосрочным решениям. Для преодоления этой проблемы необходимо пересмотреть налоговый подход, разрешив компаниям учитывать вознаграждения в расходах, как это предусмотрено в международной практике.

В России аналогичные механизмы отсутствуют: статья 280 НК РФ исключает вознаграждения совета директоров из налоговых расходов, что поощряет привязку к дивидендам, а не к устойчивому росту [3]. Кроме того, высокая концентрация государственной собственности (в «Роснефти» 8 из 13 членов совета – представители государства) [11] и норма «золотой акции» (Указ Президента № 618 от 2011 г.) [12] ограничивают автономию директоров.

Восприятие справедливости вознаграждений тесно связано с культурными особенностями. В индивидуалистических обществах, таких как США, высокие бонусы воспринимаются как естественное вознаграждение за личные достижения. В коллективистских культурах, например в Японии, приоритет отдается сбалансированности выплат внутри команды. В России, где традиционно сильна роль иерархии, вознаграждения директоров часто вызывают вопросы у сотрудников и акционеров, особенно в госкомпаниях с низкой прозрачностью процессов. Это подчеркивает необходимость разработки коммуникационных стратегий, разъясняющих логику расчета выплат и их связь с результатами компании.

Мировой опыт указывает на постепенный отход от монетарных стимулов в пользу комплексных пакетов, сочетающих финансовые и нефинансовые элементы. Например, в европейских компаниях все чаще внедряются программы

благополучия, покрывающие медицинское обслуживание и психологическую поддержку для директоров. В перспективе подобные практики могут стать стандартом, особенно в условиях растущего внимания к ментальному здоровью и work-life balance. Для России актуальным шагом могло бы стать включение таких программ в корпоративную культуру, что не только повысит привлекательность позиций, но и снизит риски эмоционального выгорания среди руководителей.

Перспективы реформирования системы лежат в сегментированном подходе. Для крупных компаний с международной капитализацией (например, «Газпром», «Сбербанк») целесообразно внедрение multi-year incentive plans с ESG-метриками, как в TotalEnergies, где 20% бонусов резервируются для снижения углеродного следа [13]. Для средних предприятий актуальны гибридные модели: фиксированные выплаты + нематериальные стимулы (репутационные бонусы, обучение). Параллельно требуется пересмотр нормативной базы:

1. Включение clawback-положений по образцу Dodd-Frank Act, как рекомендует OECD [14].

2. Дифференциация выплат: например, базовое вознаграждение от 1 млн рублей для компаний с выручкой свыше 200 млрд рублей.

3. Интеграция ESG в Кодекс корпоративного управления, включая обязательную отчетность по стандартам GRI и TCFD [15].

Однако барьеры остаются значительными. Согласно отчету Счетной палаты (2023), лишь 12% госкомпаний направляют более 5% бюджета на экологические проекты [16], а в «РЖД» 89% «экологичных» остановок не соответствуют критериям LEED [17]. Это подтверждает, что ESG в России остается инструментом риторики, а не реальных изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, адаптация международного опыта в России требует не только регуляторных изменений, но и трансформации корпоративной культуры. Внедрение долгосрочных стимулов, clawback-механизмов и ESG-метрик позволит снизить риски «зеленого камуфляжа» и повысить ответственность директоров. Однако успех реформ зависит от устранения институциональных дисбалансов – прежде всего, снижения роли государства в принятии стратегических решений.

Список литературы

1. Бочарова, И. Ю., Рыманов, А. Ю. Вознаграждение топ-менеджмента и совета директоров в российских компаниях // RJOAS. – 2017. – № 10.
2. Грачева, Н. А. Экономический анализ вознаграждения членов совета директоров и топ-менеджеров российских компаний // Известия УрГЭУ. – 2013. – № 1.
3. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
4. Министерство экономического развития Российской Федерации, письмо от 28.09.2009 № Д08-3156.
5. Apple Inc. Environmental Progress Report. – 2023.
6. Directive (EU) 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive).
7. Siemens AG. Sustainability-Linked Incentives. – 2022.
8. OECD. Corporate Governance Principles. – 2015.
9. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act. – 2010.
10. SEC Press Release. Dish Network Charged with Accounting Violations. – 2021.
11. Годовой отчет ПАО «Роснефть». – 2023.
12. Указ Президента РФ № 618 от 21.04.2011 «О мерах по обеспечению стратегических интересов».
13. TotalEnergies. Integrating Climate into Executive Remuneration. – 2022.
14. OECD. Clawback Provisions: Comparative Analysis. – 2020.
15. Global Reporting Initiative (GRI). Standards 2021.
16. Отчет Счетной палаты РФ № 45-КС. – 2023.
17. ОАО «РЖД». Отчет об устойчивом развитии. – 2023.

References

1. Bocharova, I. J., Rymanov, A. Yu. Remuneration of top management and board of directors in Russian companies // RJOAS. – 2017. – № 10.
2. Gracheva, N. A. Economic analysis of the remuneration of the members of the Board of Directors and top managers of Russian companies // Izvestia UrHEU. – 2013. – № 1.
3. Federal Law of 26.12.1995 № 208-FZ "On Joint Stock Companies".
4. Ministry of Economic Development of the Russian Federation, letter № D08-3156 dated 28.09.2009.
5. Apple Inc. Environmental Progress Report. – 2023.
6. Directive (EU) 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive).
7. Siemens AG. Sustainability-Linked Incentives. – 2022.
8. OECD. Corporate Governance Principles. – 2015.
9. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act. – 2010.
10. SEC Press Release. Dish Network Charged with Accounting Violations. – 2021.
11. Annual Report of PJSC Rosneft. – 2023.
12. Decree of the President of the Russian Federation № 618 of 21.04.2011 "On Measures to Ensure Strategic Interests".

13. *TotalEnergies*. Integrating Climate into Executive Remuneration. – 2022.
14. *OECD*. Clawback Provisions: Comparative Analysis. – 2020.
15. *Global Reporting Initiative (GRI)*. Standards 2021.
16. *Report of the Accounts Chamber of the Russian Federation* № 45-KS. – 2023.
17. *RUSSIAN RAILWAYS*. Report on Sustainable Development. – 2023.

Информация об авторе

Симоненко Н.В., аспирант Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Симоненко Н.В., 2025.

Information about the author

Simonenko N.V., postgraduate student at the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Simonenko N.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-277-282

Государственное управление: метод оценки выгод и затрат

Сизоненко З.Л., Абрамова С.Р., Галимуллина Н.А.

В данной работе рассматриваются теоретические и практические аспекты применения метода оценки выгод и затрат в контексте государственного управления. Особое внимание уделяется механизмам оценки общественных выгод, которые позволяют определить степень воздействия управленческих решений на благосостояние общества, уровень и качество жизни граждан. Объект исследования – государственное управление. Предмет исследования – механизм оценки эффективности государственного управления. Исследование направлено на выявление возможностей и ограничений использования метода оценки выгод и затрат для повышения эффективности государственной политики, а также на разработку рекомендаций по совершенствованию методологии с учетом социальных, экологических и распределительных аспектов. В ходе теоретического анализа были рассмотрены ключевые этапы оценки общественных выгод, включая идентификацию выгод, их монетизацию, учет распределительных эффектов и временных горизонтов. Результаты исследования демонстрируют, что успешное применение метода требует интеграции дополнительных аналитических инструментов, таких как многокритериальный анализ и сбалансированные системы показателей, для обеспечения комплексного учета всех аспектов принимаемых государственных решений. Полученные данные могут быть использованы для оптимизации процессов принятия решений в государственном управлении и повышения их прозрачности, рациональности и общественной значимости.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Сизоненко З.Л., Абрамова С.Р., Галимуллина Н.А. Государственное управление: метод оценки выгод и затрат // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 277–282.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Многокритериальный анализ, государственные решения, сбалансированные системы показателей, государственная политика, общественные выгоды.

Public administration: a method for assessing benefits and costs

Sizonenko Z.L., Abramova S.R., Galimullina N.A.

This paper considers theoretical and practical aspects of the application of the method of benefit and cost assessment in the context of public administration. Particular attention is paid to the mechanisms of assessing public benefits, which allow to determine the degree of impact of management decisions on the welfare of society, the level and quality of life of citizens. The object of the study is public administration. The subject of the study is the mechanism for assessing the effectiveness of public administration. The study aims to identify the opportunities and limitations of using the method of benefit-cost assessment to improve the effectiveness of public policy, as well as to develop recommendations for improving the methodology, taking into account social, environmental and distributional aspects. The theoretical analysis considered key stages of public benefit assessment, including identification of benefits, their monetization, consideration of distributional effects and time horizons. The results of the study demonstrate that successful application of the method requires the integration of additional analytical tools, such as multi-criteria analysis and balanced scorecards, to ensure that all aspects of public decisions are comprehensively considered. The findings can be used to optimize decision-making processes in public administration and increase their transparency, rationality and public importance.

FOR CITATION

Sizonenko Z.L., Abramova S.R., Galimullina N.A. Public administration: a method for assessing benefits and costs. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 277–282.

APA

KEYWORDS

Multi-criteria analysis, public decisions, balanced scorecards, public policy, public benefits.

ВВЕДЕНИЕ

Государственное управление представляет собой системный процесс, направленный на обеспечение эффективного функционирования общества через реализацию государственной политики, регулирование социально-экономических отношений и предоставление общественных благ. Одним из ключевых инструментов, применяемых в рамках государственного управления для обоснования принятия решений и оценки их последствий, является метод анализа выгод и затрат (англ. Cost-Benefit Analysis, CBA). Метод позволяет количественно и качественно оценивать экономические, социальные и экологические

эффекты различных управленческих решений, обеспечивая научную основу для выбора наиболее рациональных вариантов действий. Метод анализа выгод и затрат имеет глубокие исторические корни и зародился в XIX веке как инструмент оценки инфраструктурных общественных проектов, но его современная интерпретация значительно расширилась, включив в себя не только финансовые показатели, но и нематериальные факторы, такие как качество жизни, экологическая устойчивость и социальная справедливость. В условиях ограниченности ресурсов и растущей сложности задач государственного управления данный метод становится особенно актуальным,

так как позволяет оптимизировать использование бюджетных средств, минимизировать негативные последствия принимаемых решений и максимизировать общественную полезность. Применение метода анализа выгод и затрат в государственном управлении сопряжено с рядом теоретических и практических вызовов: 1) существует проблема монетизации нематериальных факторов, таких как здоровье населения или экологическое благополучие, что требует разработки сложных моделей оценки; 2) необходимо учитывать долгосрочные эффекты принимаемых решений, которые могут проявляться через десятилетия и существенно отличаться от краткосрочных результатов; 3) возникают вопросы этического характера, связанные с распределением выгод и затрат между различными социальными группами и поколениями. Метод анализа выгод и затрат представляет собой мощный аналитический инструмент для повышения эффективности государственного управления, но его успешное применение требует тщательной адаптации к специфике каждого конкретного случая, а также учета широкого спектра факторов, влияющих на конечный результат. В данной статье рассматриваются теоретические основы метода, его практические приложения и ограничения, что позволит выработать рекомендации по его более эффективному использованию в контексте современного государственного управления.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Теоретический анализ практического применения метода оценки выгод и затрат в государственном управлении позволяет выделить его прикладную значимость как инструмента, направленного на повышение результативности государственного регулирования: *«Окончательное признание ценности ОРВ как одной из технологий оценки результативности государственного регулирования происходило в западных странах на фоне общественных требований к качеству государственного управления и уменьшения бюджетного дефицита»* [1, с. 86]. Исторический контекст метода означает, что внедрение СВА стало ответом на запрос общества о прозрачности, рациональности и эффективности использования бюджетных средств, то есть метод не только отвечает практическим задачам оптимизации расходов, но и способствует укреплению доверия граждан к государственным институтам. СВА играет ключевую роль в поддержке принятия решений: *«Результаты использования СВА могут помочь властным органам, принимающим решения, рас-*

ставить приоритеты в альтернативах проводимой политики и определить, какой вариант обеспечивает наибольшую эффективность с точки зрения получаемых чистых выгод по сравнению с понесенными затратами» [2, с. 133]. То есть метод предоставляет количественные основания для выбора наиболее рациональных решений, тем не менее важно учитывать, что эффективность государственного управления выходит за рамки простого соотношения выгод и затрат в коммерческом смысле. Для более комплексной оценки проектов и программ может быть использован подход, основанный на сбалансированных системах показателей: *«К достоинствам сбалансированной системы показателей можно отнести объединение в единой модели критериев, характеризующих различные аспекты проекта»* [3, с. 92]. Такой подход позволяет учитывать не только экономические, но и социальные, экологические и этические факторы, например, при реализации экологических программ сбалансированная система показателей может включать критерии, связанные с уровнем загрязнения воздуха, здоровьем населения и долгосрочной устойчивостью экосистем. Для успешного применения таких моделей необходимо разработать четкие параметры оценки, адаптированные к специфике различных отраслей: *«Представляется целесообразным разработать для отраслевых сегментов свои параметры, по которым можно оперативно проводить рейтинговую оценку эффективности проекта и уже на этой базе принимать решение об эффективности участия в нем стейкхолдеров, собственников, кредиторов и государства с учетом калибровки весов критериев»* [4, с. 62]. Такой подход позволит повысить точность анализа и обеспечить учет интересов всех заинтересованных сторон, что особенно важно в условиях многоаспектности современных задач государственного управления. Эффективность государственного управления не ограничивается только экономической составляющей: *«Таким образом, можно констатировать, что эффективность государственного управления не сводится только к соотношению между результатами и затратами, а в первую очередь направлена на достижение социально значимых результатов при общественно оправданных затратах»* [5, с. 8]. То есть очевидна необходимость учета широкого спектра факторов, включая социальную справедливость, экологическую устойчивость и качество жизни населения – метод оценки выгод и затрат должен быть дополнен другими подходами, чтобы обеспечить комплексный учет всех аспектов принимаемых решений.

Одним из ключевых результатов исследования стало подтверждение того факта, что метод анализа выгод и затрат позволяет количественно оценивать экономические эффекты различных государственных программ и проектов, например, при рассмотрении реализации инфраструктурных проектов, таких как строительство дорог или развитие систем общественного транспорта, использование СВА продемонстрировало высокую точность прогнозирования финансовых затрат и долгосрочных экономических выгод. Анализ научной литературы и нескольких кейсов достоверно показал, что проекты с положительным соотношением выгод к затратам ($B/C \text{ ratio} > 1$) чаще всего приводят к увеличению валового регионального продукта (ВРП), созданию новых рабочих мест и снижению транспортных издержек для населения. Однако важно отметить, что такие результаты достигаются только при условии корректной монетизации всех значимых факторов, включая экологические последствия и изменения в качестве жизни граждан [6], [7].

Также очевидна оценка применимости метода для учета нематериальных факторов, таких как здоровье населения, экологическая устойчивость и социальная справедливость. Было установлено, что использование существующих методик монетизации, таких как расчет статистической стоимости жизни (англ. Value of Statistical Life, VSL) или оценка экологических услуг, позволяет частично преодолеть сложности, связанные с количественной оценкой этих факторов. Результаты анализа показали, что текущие модели монетизации не всегда адекватно отражают реальные последствия принимаемых решений, так как в случае экологических проектов, направленных на снижение уровня загрязнения воздуха, стандартные методики недооценивают долгосрочные эффекты, такие как снижение заболеваемости и повышение качества жизни будущих поколений. Это указывает на необходимость совершенствования методологий монетизации нематериальных факторов для повышения точности анализа.

Один из наиболее значимых выводов исследования заключается в том, что СВА часто не учитывает неравномерное распределение выгод и затрат между различными группами населения, так при реализации крупных инфраструктурных проектов основная часть выгод может достаться городским жителям, в то время как сельские районы могут нести основное бремя затрат, связанных с реквизицией земель или экологическими последствиями. Для решения этой проблемы

предлагается интегрировать в метод дополнительные инструменты анализа, такие как многокритериальный анализ (англ. Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA), который позволяет учитывать социальные и этические аспекты принятия решений или методологию оценки социального эффекта: *«Представленные формулы для расчёта социального эффекта применимы в целом для оценки социальных и правительственных программ, различных государственных инициатив, общественно значимых проектов, для оценки регулирующего воздействия законодательских инициатив»* [8, с. 87]. Выявлено, что большинство современных исследований ограничиваются среднесрочными временными интервалами (5–10 лет), что может привести к недооценке долгосрочных эффектов, в частности при анализе проектов в сфере образования или здравоохранения значительные выгоды могут проявиться только через несколько десятилетий, что требует использования более длительных временных горизонтов и соответствующих коэффициентов дисконтирования. В ходе исследования были предложены альтернативные подходы к выбору временных рамок, основанные на учете специфики каждого проекта и его долгосрочных последствий.

Следующие ключевые направления развития метода оценки выгод и затрат в оценке государственного управления:

1. Совершенствование методологий монетизации нематериальных факторов, включая разработку региональных и отраслевых моделей оценки.
2. Интеграция дополнительных аналитических инструментов, таких как MCDA, для учета распределительных и этических аспектов.
3. Учет долгосрочных эффектов путем использования гибких временных горизонтов и дифференцированных показателей дисконтирования (социальная ставка дисконтирования).
4. Разработка стандартов прозрачности и открытости процесса проведения анализа выгод и затрат для обеспечения доверия гражданского общества к принимаемым решениям.

Ключевым элементом механизма является использование методологии анализа выгод и затрат, которая позволяет структурировать процесс оценки и предоставить количественные основания для принятия государственных решений с извлечением общественных выгод [9]. Прямые выгоды включают непосредственные результаты реализации государственных программ, такие как снижение уровня бедности, повышение доступности медицинского обслуживания или улучшение

качества образования. Косвенные выгоды, напротив, проявляются через вторичные эффекты, например, рост производительности труда вследствие улучшения здоровья населения или увеличение инвестиционной привлекательности региона благодаря развитию инфраструктуры. Для корректного выявления всех возможных выгод необходимо проводить междисциплинарный эвристический анализ, включающий экономические, социологические и экологические исследования. Монетизация позволяет перевести разнородные показатели в единую шкалу измерения, что обеспечивает возможность их сравнения и агрегации. Для экономических выгод, таких как увеличение налоговых поступлений или снижение бюджетных расходов, процесс монетизации относительно прост, но для нематериальных факторов, таких как улучшение качества жизни или сохранение биоразнообразия, требуются специализированные методики, такие как расчет статистической стоимости жизни (англ. Value of Statistical Life, VSL) или оценка экосистемных услуг. Монетизация должна проводиться с учетом региональных и культурных особенностей, что повышает точность анализа. Необходимо оценивать, как общественные выгоды распределяются между различными социальными группами, регионами и поколениями [10]. Реализация крупных инфраструктурных проектов (национальные проекты) может приносить значительные выгоды городским жителям, в то время как сельские районы могут столкнуться с негативными последствиями, такими как реквизиция земель или экологическое загрязнение. Для решения этой проблемы механизм оценки должен быть дополнен инструментами многокритериального анализа, которые позволяют учитывать социальные и этические аспекты распределения выгод.

Инвестиции в образование или здравоохранение могут дать значительные результаты только через несколько десятилетий, поэтому для корректной оценки таких выгод необходимо использовать гибкие временные рамки и адекватные коэффициенты дисконтирования, учитывающие специфику каждого проекта. Все выявленные и оцененные общественные выгоды объединяются в единую модель, которая позволяет определить общую эффективность принимаемых решений. При этом важно обеспечить прозрачность и открытость процесса, чтобы повысить доверие гражданского общества к результатам анализа. Таким образом, механизм оценки общественных выгод от государственного управления представляет собой комплексный подход, направленный на обеспечение научной обоснованности и общественной значимости управленческих решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проведенного исследования был осуществлен комплексный теоретический анализ применения метода оценки выгод и затрат в контексте государственного управления. Выводы демонстрируют значительный потенциал данного метода для повышения эффективности управленческих решений, однако также выявляют ряд ограничений и вызовов, которые требуют дальнейшего изучения и разработки методологических подходов. В результате проделанного исследования подтверждается высокая значимость метода оценки выгод и затрат для повышения эффективности государственного управления. Также было установлено, что его успешное применение требует учета широкого спектра факторов, включая экономические, социальные, экологические и этические аспекты, а также совершенствования существующих методологических подходов.

Список литературы

1. Митин, А. Н. Технология оценки регулирующего воздействия как новая ценность государственного управления / А. Н. Митин // Аграрный вестник Урала. – 2014. – № 10(128). – С. 85-90. – EDN SXRGHD.
2. Галимуллина, Н. А. Государственное управление и возможность количественной оценки эффективности / Н. А. Галимуллина, О. Н. Игнатъева, З. Л. Сизоненко // Дискуссия. – 2023. – № 3(118). – С. 128-140. – DOI 10.46320/2077-7639-2023-3-118-128-140. – EDN TRXMDS.
3. Солнцев, И. В. Применение сбалансированной системы показателей и модели «затраты-выгоды» в оценке социальных проектов / И. В. Солнцев // Управленческие науки. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 83-94. – DOI 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94. – EDN LBXXWJ.
4. Помулев, А. А. Методические аспекты оценки эффективности инвестиционных проектов с государственным участием / А. А. Помулев // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 4. – С. 52-64. – DOI 10.26794/1999-849X-2023-16-4-52-64. – EDN KLXKKL.
5. Лукашук, В. И. Подходы к оценке эффективности системы государственного управления / В. И. Лукашук // Вестник ИМСИТ. – 2022. – № 2(90). – С. 5-8. – EDN DKNPAP.
6. Хенке И., Картени А., Ди Франческо Л. Процессы устойчивой оценки инвестиций в транспортный сектор: комбинированный многокритериальный анализ и анализ затрат и выгод для новой автомагистрали в Италии // Устойчивое развитие. – 2020. – Том 12. – № 23. – С. 9854.
7. Левиакангас П., Михаэлидис С. Управление транспортной системой в условиях экстремальных погодных рисков: подходы к оценке проектов, защите стоимости активов и управлению системами с учетом рисков // Природные опасности. – 2014. – Том 72. – № 1. – С. 263-286.

8. Социальная ставка дисконтирования, социальный эффект и реализация национальных целей развития России / В. А. Хайруллин, С. В. Макара, Э. Н. Ямалова, М. Р. Асадуллин // *Discussion*. – 2021. – № 4(107). – С. 79-91. – DOI 10.46320/2077-7639-2021-4-107-79-91. – EDN MBHDTX.
9. *Даньшина*, Н. А. Роль государства в системе управления контроля над жизнью общества / Н. А. Даньшина, Д. А. Мохоров //

References

1. *Mitin, A. N.* The technology of regulatory impact assessment as a new value of public administration / A. N. Mitin // *Agrary Vestnik Urala*. – 2014. – № 10(128). – Pp. 85-90. – EDN SXRGH.
2. *Galimullina, N. A.* Public administration and the possibility of quantitative efficiency assessment / N. A. Galimullina, O. N. Ignatyeva, Z. L. Sizonenko // *Discussion*. – 2023. – № 3(118). – Pp. 128-140. – DOI 10.46320/2077-7639-2023-3-118-128-140. – EDN TRXMDS.
3. *Solntsev, I. V.* Application of the balanced scorecard and cost-benefit model in the evaluation of social projects / I. V. Solntsev // *Management Sciences*. – 2023. – Vol. 13, № 1. – Pp. 83-94. – DOI 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94. – EDN LBXXWJ.
4. *Pomulev, A. A.* Methodical aspects of evaluating the effectiveness of investment projects with state participation / A. A. Pomulev // *Economics. Taxes. Law*. – 2023. – Vol. 16, № 4. – Pp. 52-64. – DOI 10.26794/1999-849X-2023-16-4-52-64. – EDN KLXKLL.
5. *Lukashchuk, V. I.* Approaches to assessing the efficiency of public administration system / V. I. Lukashchuk // *Vestnik IMSIT*. – 2022. – № 2(90). – Pp. 5-8. – EDN DKNPAP.

Информация об авторах

Сизоненко З.Л., кандидат социологических наук, доцент, доцент Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

Абрамова С.Р., кандидат исторических наук, доцент кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

Галимуллина Н.А., кандидат экономических наук, доцент, доцент Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

© Сизоненко З.Л., Абрамова С.Р., Галимуллина Н.А., 2025.

- Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 1(188). – С. 87-89. – EDN TSWSFU.
10. *Голікова*, Н. Л. К вопросу моделирования систем управления в экономике / Н. Л. Голікова // *Human Progress*. – 2024. – Т. 10, № 9. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-9a-9. – EDN QTGKMU.

6. *Henke, I., Carteni, A., Di Francesco, L.* A sustainable evaluation processes for investments in the transport sector: A combined multi-criteria and cost-benefit analysis for a new highway in Italy // *Sustainability*. – 2020. – Vol. 12. – № 23. – Pp. 9854.
7. *Leviäkangas, P., Michaelides, S.* Transport system management under extreme weather risks: views to project appraisal, asset value protection and risk-aware system management // *Natural Hazards*. – 2014. – Vol. 72. – № 1. – Pp. 263-286.
8. *Social discount rate, social effect and realization of national development goals of Russia* / V. A. Khairullin, S. V. Makar, E. N. Yamalova, M. R. Asadullin // *Discussion*. – 2021. – № 4(107). – Pp. 79-91. – DOI 10.46320/2077-7639-2021-4-107-79-91. – EDN MBHDTX.
9. *Dan'shina, N. A.* The Role of the State in the System of Control over Society's Life / N. A. Dan'shina, D. A. Mokhorov // *Eurasian Law Journal*. – 2024. – No. 1(188). – Pp. 87-89. – EDN TSWSFU.
10. *Golikova, N. L.* On the Issue of Modeling Management Systems in the Economy / N. L. Golikova // *Human Progress*. – 2024. – Vol. 10, No. 9. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-9a-9. – EDN QTGKMU.

Information about the authors

Sizonenko Z.L., Ph.D. in Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

Abramova S.R., Ph.D. in History, Associate Professor of the Department of Economic and Legal Security of the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

Galimullina N.A., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

© Sizonenko Z.L., Abramova S.R., Galimullina N.A., 2025.



Информация для авторов
Information for Authors

Правила оформления и условия публикации статьи

Журнал научных публикаций по экономике «Дискуссия» выходит 12 раз в год. Авторам статьи для своевременной подготовки очередного номера журнала необходимо направить в адрес редакции заявку на публикацию и текст статьи по электронной почте: journal-discussion@mail.ru.

1. Правила оформления статьи

Сначала указываются инициалы и фамилия автора (–ов), затем – полное название организации, город и страна, электронный адрес. Ниже печатается название статьи (прописными буквами, шрифт – полужирный, кегль – 14 пт). После отступа в 1 интервал следует текст:

- набор в текстовом редакторе Microsoft Word 2003;
- шрифт – Times New Roman, кегль – 14 пт;
- формат страницы А4 (210×297 мм), поля: 20 мм – сверху, 25 мм – внизу, слева и справа;
- выравнивание текста – по ширине;
- новый абзац начинается с красной строки с отступом 1,3–1,5 см;
- объем статьи должен быть не менее 10 страниц через интервал 1,5;
- количество использованных источников не может быть менее 10. Ссылки на источники оформляются в стиле APA;
- выделение какой-либо мысли автора в основном тексте статьи возможно только курсивом, дополнительное выделение полужирным шрифтом не допускается;
- сокращения слов не допускаются, кроме общепринятых. Аббревиатуры при первом их упоминании должны быть полностью расшифрованы (например: Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ)).

2. Еще одним обязательным требованием к публикации является наличие к ней аннотации и ключевых слов. Аннотация представляет собой краткую характеристику тематического содержания статьи. В ней необходимо указать, что нового

несет в себе данный материал. Рекомендуемый объем аннотации – 150–250 слов. Ключевые слова – 8–10 слов и словосочетаний. Аннотация на английском языке должна содержать не менее 1 500 символов.

3. В заявке должны быть указаны: фамилия, имя, отчество автора (авторов); ученая степень, ученое звание; должность; организация, в которой работает автор (авторы), город, страна, в которой находится организация, электронный адрес для связи, название рубрики и количество печатных экземпляров для пересылки.

4. Перед отправкой статьи в редакцию автор принимает на себя обязательство в том, что текст статьи является окончательным вариантом, содержит достоверные сведения, касающиеся результатов исследования, и не требует доработок.

5. Все статьи, поступающие в редакцию, проходят обязательное рецензирование согласно «Положению о рецензировании научных статей в журнале “Дискуссия”», утвержденному главным редактором (представлено на сайте журнала по адресу: www.discussionj.ru). Обязательным условием публикации является положительное решение рецензента. При положительной рекомендации статьи по мере необходимости редактируются и корректируются (вносится орфографическая, пунктуационная, стилистическая правка). Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, имеющие редакционный характер и не затрагивающие принципиальные вопросы.

Если статья возвращена автору на доработку, она должна быть исправлена и отправлена в редакцию в максимально короткие сроки. После выхода номера автору высылается 1 экземпляр журнала.

Rules and conditions of publication article

Journal of scientific publications «Discussion» is published 6 times a year. The authors for the timely preparation of the next issue should send to the editorial office an application for publication and the text of the article before the 1st of each month by e-mail: journal-discussion@mail.ru.

1. Rules for articles' writing

At first initials and surname of author(s) should be mentioned, then full name, city and country, email address. Below article title is printed (in capital letters, font is boldface, type size – 14. After indentation in one interval the text should be placed.

- Text editor Microsoft Word 2003;
- Font – Times New Roman, type size – 14;
- Page format: A4 (210×297 mm), margin: 20 mm – from the top, 25 mm – from the bottom, left and right;
- Text alignment should be made by width;
- New paragraph begins with a indent line 1.3–1.5 cm;
- Setting any thoughts of author from main text is possible only in italics, additional setting with boldface font is not allowed;
- Contraction of the words are not allowed, except generally accepted forms.

2. Another one requirement for publication is the presence abstract and keywords. The photo is preferable to be in business style. For article co-authors photo is not required. The abstract is a brief description of the thematic content of the article. The abstract should indicate what the new information bears this material. The recommended volume of abstract is 150-250 words. Keywords should contain 8-10 words and phrases.

3. The application should content: second name, first name, patronymic of author(s); academic degree, academic rank; position; organization that represents author; organization's address; phone number (including city's prefix); e-mail; desired topic and number of copies.

4. Before sending the text of the article to the publisher the author undertakes that the text of the article is the final version, contains reliable information concerning the results of the investigation, and does not require modification.

5. All articles submitted to the editor are subjected to mandatory reviewing in accordance with the «Regulation on reviewing scientific articles» approved by the Chief Editor. The full version of the document is posted at the journal's website: www.discussionj.ru. Prerequisite condition of the publication is a positive solution of the reviewer. In the case of positive recommendation, if it is necessary, articles can be edited or corrected (orthographical, punctuation and stylistics editing). The editors do not coordinate with the authors the possible changes and reductions of the manuscript which have editorial nature and do not affect the fundamental questions. In case of sending articles for revision it should be returned in corrected variant as soon as possible. After the release of publication one copy of the magazine is sent to the author.

ISSN 2077-7639

Журнал научных публикаций по экономике

ДИСКУССИЯ №3 (136)
МАРТ
2025

Journal of scientific publications on economic

DISCUSSION №3 (136)
MARCH
2025

www.discussionj.ru

16+

АДРЕС ТИПОГРАФИИ

ООО «Издательский дом «Ажур»,
620075, г. Екатеринбург, ул. Восточная, д. 54
Тел.: (343) 350-78-28
Тираж: 500 экз.

Дата выхода в свет 28.03.2025. Цена свободная.
Индекс подписки 13092 (Урал-пресс).

Перепечатка материалов невозможна без письменного
разрешения редакции. При цитировании ссылка на журнал
«Дискуссия» обязательна.

Редакция не несёт ответственности за содержание рекламных объявлений. Мнение авторов не всегда совпадает с мнением
редакции.

ADDRESS OF THE PRINTING HOUSE

Publishing House Azhur,
620075, Yekaterinburg, ul. Vostochnaya, 54
Tel: (343) 350-78-28, (343) 350-78-49
Signed in the press 28.02.2025
The price is free.

Reprinting of materials is impossible without the written
permission of the editorial staff. When quoting a reference to the
journal «Discussion» is required.

The editorial board is not responsible for the content of advertisements. The opinion of the authors does not always coincide with the
opinion of the editors.

АДРЕС ИЗДАТЕЛЯ

ООО «Институт современных технологий управления»
Адрес: 620073, г. Екатеринбург, ул. Академика Шварца, д. 10,
к. 2, оф. 109
Тел.: +7-950-540-97-69

ISSN: 2077-7639

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору
в сфере связи, информационных технологий и массовых
коммуникаций, регистрационный номер ПИ № ФС 77-82602

PUBLISHER'S ADDRESS

«Institute of Modern Management Technologies»
Address: 620073, Yekaterinburg, str. Academician Schwartz, 10/2,
office 109
Tel. : + 7-950-540-97-69

ISSN: 2077-7639